



CAMILLA HILLIER-FRY,
Socia de PeopleMatters.

Gestionar los nuevos equipos de personas y máquinas

Existen varias “leyendas urbanas” respecto al impacto negativo de la era digital. Entre ellas se afirma que el principal reto para las organizaciones y las personas es la desaparición masiva de puestos de trabajo debido a los avances tecnológicos. Tiene algo de verdad -sin duda la razón de su credibilidad-, aunque no deja de ser una simplificación excesiva: en primer lugar, son pocos los puestos que van a desaparecer por completo, y en segundo lugar, las “víctimas” no serán exclusivamente personas clasificadas como mano de obra poca cualificada.

AUTOMATIZACIÓN LABORAL NO UNIVERSAL]

Datos recientes de un estudio de la OCDE (la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) realizado en 21 países indican que solo un 9% de los trabajos es susceptible de ser

automatizado. Otro reto, mucho más real, es que muchos trabajos se verán afectados en cuanto a la naturaleza de las tareas implícitas, muchas de las cuales sí pueden ser automatizadas. En España, 4,3 millones de puestos FTEs (full-time equivalents) se pueden ver afectados en 2030: esto no significa que los puestos desaparezcan, sino que determinadas tareas serán automatizadas, según la OECD. La persona no va a perder su trabajo, pero sí necesitará nuevas habilidades para desempeñarlo eficazmente, y esta necesidad de reciclaje debe ser igual de preocupante para las empresas.

La otra fuente de error tiene potencialmente mayor impacto. La posibilidad de automatizar los trabajos varía enormemente, aunque en términos generales podemos decir que aquellos que se desempeñen en entornos previsibles pueden ser realizados con mayor eficiencia por una máquina. Esta categoría incluye no solo trabajos en una fábrica o en servicios de atención al cliente (en cafeterías, atención telefónica, etc.), sino también en la gestión de la contabilidad y algunos asuntos jurídicos básicos. Trabajos en entornos menos previsibles, más difíciles de automatizar, incluyen profesiones manuales como la jardinería o fontanería. Por otra parte, la automatización tampoco supone un ahorro

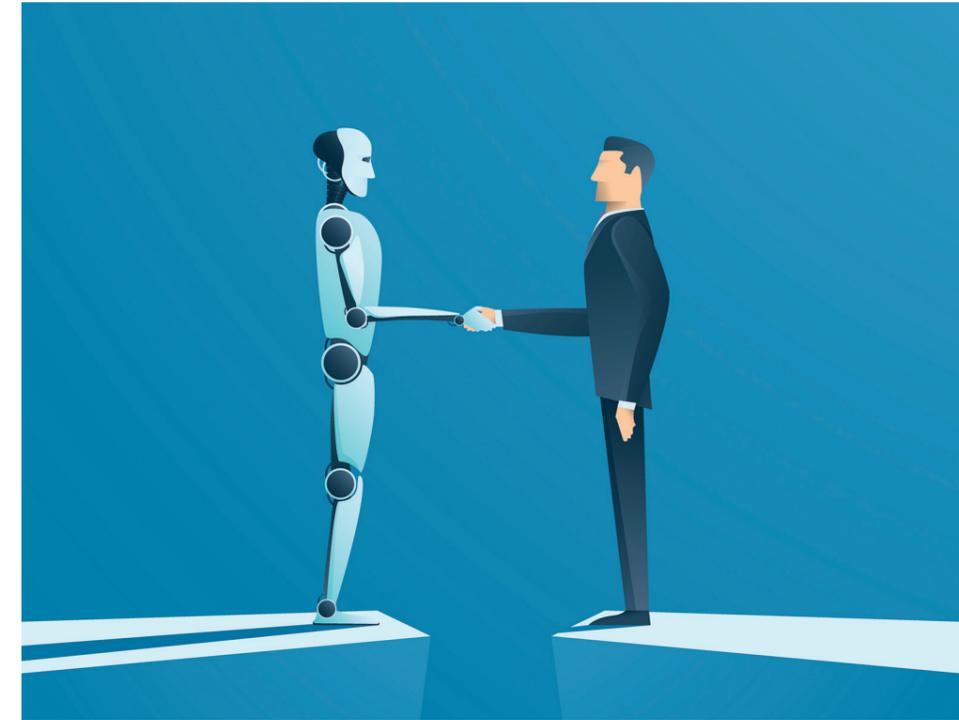
en aquellos que no son especialmente bien remunerados, como el cuidado de niños o mayores, por lo que son menos susceptibles de ser sustituidas por una máquina que, por ejemplo, un analista financiero.

Esto tiene varias consecuencias para las empresas en cuanto a la gestión de las personas: tienen que evaluar las implicaciones de la automatización para diversas tareas de todos los puestos y, después de este ejercicio, deben valorar detenidamente cómo queda la horquilla del grado de contribución al negocio de los distintos roles o puestos, sin olvidarse de gestionar la inequidad entre puestos de valor añadido o de conocimientos escasos, y los que no sean tan cotizados.

GESTIONAR EL ECOSISTEMA PERSONAS-ROBOTS]

Otra asignatura pendiente para las empresas consiste en gestionar a las personas juntas con los robots, porque los nuevos modelos de trabajo suponen la convivencia de la inteligencia artificial con la emocional. Aparte de replantearse la organización y la naturaleza de la contribución (la perspectiva organizativa), necesitan capacitar a las personas para trabajar con los robots.

Trabajar en equipo con robots (no solo supervisarlos) no es ciencia ficción: los militares ya trabajan con ellos para la desactivación de bombas y con drones para la vigilancia, y esta tendencia se está extendiendo tanto al transporte, la actividad manufacturera o agrícola hasta las ciencias de la salud y la abogacía. Un estudio realizado en cuatro continentes de octubre 2019 (Oracle con Future Workplace) refleja un aumento en el uso de la inteligencia artificial en el trabajo: un 50% de trabajadores afirma utilizarla versus un 32% en 2018, y señalan grandes ventajas como la información no sesgada, la resolución de problemas y el cumplimiento de plazos. El mismo estudio señala que la adopción de tecnología destaca en países con una población muy joven, como es el caso de la India o China, donde posiblemente haya menos reticencia entre los empleados y los managers.



CAPACIDADES DIGITALES]

Para sacar partido de la inteligencia artificial, las personas necesitan desarrollar determinadas capacidades digitales y/o de manejo de robots, que les permitan aportar elementos humanos de interacción social o de aplicación creativa del expertise. En este aspecto España juega con cierta desventaja debido a las reconocidas carencias del sistema educativo, que significa que, al menos en el momento actual, tienen que ser las empresas las responsables de desarrollar estas capacidades entre sus profesionales. Los resultados del informe PISA (basados en las pruebas de calidad educativa) de los últimos años señalan la capacidad crítica, el pensamiento creativo y el trabajo en equipo como áreas susceptibles de mejora para España. Según Andreas Schleicher, director de Educación de la OCDE, “los españoles son los mejores en recordar hechos, cifras... pero flojean en el pensamiento creativo, en resolver problemas o en aplicar conocimientos a situaciones nuevas”.

Por mucho que los trabajadores pueden aumentar su productividad y aportar mayor valor gracias a los robots, también necesitan seguir sintiéndose parte de un equipo humano.

No podemos olvidar que una organización tiene una faceta humana imprescindible para el buen funcionamiento y una cultura de compromiso y es importante mantener esto presente a la hora de hacer cambios para mejorar la eficiencia. Las empresas necesitan reforzar la comunicación entre las personas, tanto la informal como la formal, creando espacios de encuentros entre personas de distintas áreas. Esto es especialmente importante cuando se gestiona equipos virtuales, cuando el riesgo de que se sientan alejados de la empresa es mayor.

También ayuda crear un ambiente adecuado con un entorno que favorezca la interacción informal, y que tenga elementos visuales, no solo corporativos sino también locales y personales. Los managers desempeñan un rol clave en la creación de una cultura positiva y de confianza que fomente la autonomía de las personas a la hora de realizar tareas, y también el trabajo en equipo entre áreas, equipos, personas y robots para crear sinergias.

En la era de la automatización es más importante que nunca que las empresas dediquen recursos a la gestión de los empleados y de los nuevos equipos de personas y máquinas.]

En la era de la automatización es más importante que nunca que las empresas dediquen recursos a la gestión de los empleados y de los nuevos equipos de personas y máquinas •