

Un informe sobre liderazgo de  
opinión de Forrester Consulting,  
encargado por IBM

Abril de 2020

# Preparación de su empresa para el futuro del trabajo

The background features a dark green geometric shape on the left and a light grey one on the right. A solid green line runs diagonally across the bottom. A white jagged line, resembling a step function, is overlaid on the green shapes. A dashed white line follows a similar path but is slightly offset. A white arrow points from the center towards the top right corner.

FORRESTER®

# Índice

- 1** Resumen
- 2** Preparación de su empresa para el futuro del trabajo
- 7** Las empresas más preparadas cosechan los beneficios comerciales de la automatización inteligente
- 8** Recomendaciones clave
- 10** Apéndices

**Director del proyecto:**

Andrew Magarie, consultor principal de impacto en el mercado

**Investigación complementaria:**

Grupo de investigación de desarrollo e implementación de aplicaciones de Forrester

ACERCA DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting presta servicios de consultoría independientes, objetivos y basados en investigaciones para ayudar a los directivos a lograr el éxito en sus organizaciones. Los servicios de asesoramiento de Forrester, que abarcan desde breves sesiones estratégicas hasta proyectos personalizados, ponen al cliente en contacto directo con analistas de investigaciones que aplican sus conocimientos especializados a las dificultades específicas de cada empresa. Para obtener más información, visite [forrester.com/consulting](https://forrester.com/consulting).

© 2020, Forrester Research, Inc. Todos los derechos reservados. Queda terminantemente prohibido reproducir este documento sin autorización. La información se basa en los mejores recursos disponibles. Las opiniones aquí presentadas reflejan el criterio de ese momento y están sujetas a cambios. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar y Total Economic Impact son marcas comerciales de Forrester Research, Inc. Todas las demás marcas comerciales pertenecen a sus respectivos propietarios. Para obtener más información, visite [forrester.com](https://forrester.com). [E-45732]



Es fundamental que las empresas empiecen a elaborar planes para el futuro del trabajo y apliquen la automatización inteligente para respaldar tanto su empresa como su fuerza laboral ante perturbaciones en el ámbito mundial.

## Resumen

Las empresas exitosas tienen una visión del futuro del trabajo que contempla las fuerzas del auge de la automatización: la ampliación, el control y la convergencia. Las empresas con visiones acertadas del futuro del trabajo utilizarán la automatización para desarrollar estrategias que permitan reducir el riesgo que implican las perturbaciones en el ámbito mundial, por ejemplo las pandemias, el cambio climático y las guerras comerciales. La resiliencia, es decir, la capacidad para recuperarse rápidamente de cambios que generan perturbaciones, ocupa la primera plana de todos los periódicos. Y, hoy en día, los principales temas cuando se habla de resiliencia son la continuidad empresarial, la distribución del trabajo, la migración a la nube y la rentabilidad.

Las empresas que entiendan cómo la automatización cambiará sus negocios y desarrollen la estructura, los procesos y la cultura para ayudar a toda su fuerza laboral a navegar cambios graduales e inesperados, tendrán más éxito. Las compañías que se preparen para el efecto que tendrá la automatización inteligente en el futuro del trabajo no solo contarán con programas de automatización más logrados, sino que gozarán de una amplia variedad de ventajas empresariales.

IBM pidió a Forrester Consulting que evaluara cómo se están preparando las empresas para adoptar la automatización inteligente y para adaptarse a sus efectos en la fuerza laboral. Esto dio como resultado una colección de tres informes en los que se resume la investigación basada en estudios de más de 700 encuestados. Los informes se pueden consultar en conjunto o por separado. En el primer informe, “Reinventing Workflows” (“La reinención de las dinámicas de trabajo”), se destaca la función que cumple la modernización de los procesos y de las dinámicas de trabajo en la transformación digital. En el segundo informe, “How Intelligent Automation Will Shape The Workforce Of Tomorrow” (“Cómo la automatización inteligente determinará la fuerza laboral del mañana”), se explica en qué momento se dará la transformación suscitada por la automatización y qué problemas conllevará. Con el tercer informe, “Preparing Your Firm For The Future Of Work” (“Preparación de su empresa para el futuro del trabajo”), se demuestra de forma práctica la investigación presentada en los primeros dos informes. El segundo y el tercer informe se basan en una encuesta en línea realizada por Forrester en enero de 2020, en la cual participaron 269 ejecutivos empresariales y de TI encargados de llevar a cabo iniciativas de automatización e inteligencia artificial en organizaciones internacionales. Dada la amplitud de las tecnologías que han adoptado, esas organizaciones se consideran a sí mismas pioneras de la automatización.

Es fundamental que las empresas empiecen a elaborar planes para el futuro del trabajo y apliquen la automatización inteligente para respaldar tanto su empresa como su fuerza laboral ante perturbaciones en el ámbito mundial. Forrester ha creado un modelo para determinar el grado de preparación de las empresas y, según ese modelo, las compañías con puntuación alta cuentan con una ventaja competitiva, ahora y en el futuro.

Las compañías que se preparen para el efecto que tendrá la automatización inteligente en el futuro del trabajo no solo contarán con programas de automatización más logrados, sino que gozarán de una amplia variedad de ventajas empresariales.

# Preparación de su empresa para el futuro del trabajo

En el segundo informe, “How Intelligent Automation Will Shape The Workforce Of Tomorrow” (“Cómo la automatización inteligente determinará la fuerza laboral del mañana”), se explica cómo las fuerzas de la automatización están transformando al personal. Los encuestados ya sienten los efectos de la automatización en su fuerza laboral hoy en día, con el ciclo de actualización de tecnología que transforma los empleos a razón de más de una ocasión al año. Eso, combinado con un panorama económico que se modifica rápidamente y las cambiantes prioridades de los programas de automatización, implica que todas las empresas deben empezar a transformar su estructura organizativa y su cultura ahora mismo, a fin de estar preparadas para el efecto que tendrá la automatización inteligente en la fuerza laboral.

Para comprender mejor **cómo** se están preparando las empresas para el futuro del trabajo, y cómo las mejores prácticas de automatización y colaboración entre humanos y máquinas pueden afectar la organización, creamos un modelo que determina el grado de preparación de las compañías para el futuro del trabajo (consulte la Figura 1). Este modelo se basa en 17 prácticas y prestaciones implementadas hoy en tres categorías y calificadas con una escala de 5 puntos:

- > Preparación de la fuerza laboral y gestión del cambio
- > Compromiso y actitudes
- > Adopción y tecnología

Utilizando el modelo, Forrester realizó una encuesta para determinar cómo se están preparando las organizaciones para el futuro del trabajo. Encuestamos a ejecutivos de operaciones que ya pusieron en marcha programas de automatización con alcances tecnológicos considerables y, por lo tanto, se pueden considerar pioneros en ese campo. Evaluamos a los encuestados de acuerdo con nuestro modelo de nivel de preparación y observamos las diferentes respuestas de quienes obtuvieron puntuaciones bajas (bajo nivel de preparación) e intermedias (cierto nivel de preparación) y los que ocupan los tres puestos más altos (alto nivel de preparación).

Al analizar las diferencias entre los encuestados con puntuación alta y baja, es posible entender las mejores prácticas, las dificultades clave y las prioridades de las empresas que se preparan para la automatización inteligente y el futuro del trabajo.

Todas las empresas deben empezar a transformar su estructura organizativa y su cultura ahora a fin de estar preparadas para el efecto que tendrá la automatización en la fuerza laboral.

Figura 1

El futuro de las prácticas y capacidades laborales

	1 Totalmente en desacuerdo	2	3 Postura neutra	4	5 Totalmente de acuerdo
<b>Preparación de la fuerza laboral y gestión del cambio</b>					
Creemos que se debe desarrollar un nuevo abordaje para la capacitación y la certificación de habilidades a fin de manejar las brechas en las habilidades emergentes e integrar la automatización, que es cada vez mayor.					
Consideramos que nuestros trabajadores del conocimiento se sienten satisfechos y son productivos porque cuentan con el respaldo (humano o de máquinas) que necesitan para ser eficaces en los aspectos más importantes para la empresa.					
Los directivos de mi compañía se comunican con los empleados de manera sincera y empática con respecto a cómo cambiará el trabajo.					
Nos estamos preparando para que la economía del talento/de ocupaciones transitorias complemente la “fuerza laboral propia” mediante nuevas políticas de seguridad para nuevos estilos de trabajo.					
Nos estamos preparando para adoptar la economía del talento y que esta complemente la “fuerza laboral propia”. Para ello, utilizamos diseños inteligentes para las oficinas, entre otros abordajes avanzados.					
Creemos que contamos con programas innovadores para remediar la escasez de conocimientos especializados con nuevos métodos de entrenamiento y capacitación.					
Consideramos que nuestra noción del futuro del trabajo es una competencia clave.					
<b>Compromiso y actitudes</b>					
Contamos con una visión amplificada de una fuerza laboral compuesta por trabajadores digitales.					
Los trabajadores digitales contribuirán a generar un mejor entorno laboral para los trabajadores del conocimiento abrumados por el exceso de tareas.					
Nuestros empleados tienen opiniones positivas sobre la inteligencia artificial y las tecnologías robóticas que están en auge y reemplazan algunas actividades humanas.					
Nuestros empleados y gerentes saben cuándo deben cuestionar los resultados de una tecnología automatizada.					
Nuestros trabajadores pueden trabajar fácilmente con máquinas (trabajadores digitales) para resolver problemas de manera conjunta.					
La cultura, los sistemas y la organización de nuestra compañía propician el equilibrio entre los trabajadores digitales y los humanos.					
Creemos que es necesario vigilar el aumento del estrés en la fuerza laboral a causa del auge de la automatización y el ritmo más acelerado de trabajo.					
<b>Adopción y tecnología</b>					
Tenemos un centro de excelencia de la automatización que abarca las actividades empresariales y la TI.					
Mi compañía puede plantear cómo las diferentes tecnologías de automatización pueden ayudarnos a reestructurar nuestros procesos empresariales actuales.					
Estamos planificando sistemas como los de Recursos Humanos para gestionar a los trabajadores digitales (por ejemplo, para la selección, la comprobación de credenciales y la gestión del ciclo de vida laboral, desde el desarrollo hasta la jubilación).					

Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting y solicitado por IBM, enero de 2020.

## BAJO NIVEL DE PREPARACIÓN

Al observar las actitudes y aptitudes de las empresas que se ubicaron en el tercio inferior de nuestro modelo de preparación, resulta evidente que esas compañías le restan importancia a la posibilidad de que la automatización modifique sus actividades en los próximos cinco años, lo cual es perjudicial tanto para ellas como para sus trabajadores (consulte la Figura 2). Si analizamos en más detalle esas empresas, observamos lo siguiente:

- **Consideran que la automatización es una herramienta de productividad.** Estas empresas ven el mayor valor en la automatización que está diseñada para reemplazar tareas repetitivas de poco valor, particularmente para impulsar una mayor eficiencia de TI. Se trata de compañías que han implementado herramientas de automatización de tareas y dinámicas de trabajo —por ejemplo, herramientas para la gestión de procesos empresariales— y, en última instancia, consideran que la automatización es un método para ampliar sus actividades con más eficacia en el futuro.
- **Le restan importancia al posible efecto de la automatización.** Estas empresas calificaron el posible impacto de la automatización en un lapso de cinco años como el más bajo en los tres grupos de preparación. También era más probable que minimizaran el impacto de la automatización en su fuerza laboral, ya que solo el 15 % pronostica que la automatización conllevará una perturbación de enormes proporciones. En parte, eso puede deberse a que en la actualidad están abocadas principalmente a la automatización de tareas y dinámicas de trabajo. No obstante, el 74 % de las empresas con bajo nivel de preparación señalan que ya le aportan nuevas aptitudes a su fuerza laboral o la transforman una vez al año a causa del efecto de la automatización. A medida que el proceso continúe acelerándose, a esas compañías podría resultarles complicado mantenerse a la par del resto.
- **Carecen de las prácticas culturales y de gestión del cambio para prepararse de forma adecuada para el futuro del trabajo.** Aunque estas empresas consideran que sus trabajadores serán los menos afectados por la automatización, también expresan que esos mismos trabajadores están muy preocupados por la forma en que la automatización repercutirá en su empleo. El 64 % de ellas afrontan la preocupación de los empleados por posibles despidos o la carencia de conocimientos especializados, mientras que el 61 % afirma que sus empleados están preocupados o se sienten amenazados por los trabajadores digitales (el grupo con la puntuación más alta de los tres). Para agravar este desafío, solo el 13 % de estas empresas está totalmente de acuerdo en que sus líderes se comunican honesta y empáticamente sobre el futuro del trabajo, y menos del 20 % dice que cuentan con la cultura, los sistemas y la organización para incorporar trabajadores digitales que se desempeñen a la par de trabajadores humanos.

El **61 %** de las empresas con poca preparación señalan que sus empleados están preocupados o se sienten amenazados por los trabajadores digitales.

## PREPARACIÓN INTERMEDIA

El 37 % de las empresas que entran en la categoría de preparación intermedia creen que la automatización tendrá un efecto intenso y transformador en su organización, y están tomando medidas para comprender y afrontar ese cambio desde un punto de vista organizativo. No obstante, aún deben avanzar bastante para integrar a los trabajadores digitales a su fuerza laboral y que se desempeñen junto con los humanos. Si analizamos en más detalle esas empresas, observamos lo siguiente:

- **Centran las iniciativas de automatización en la productividad.** Al igual que las empresas con bajo nivel de preparación, las compañías con preparación intermedia consideran que, hoy en día, el principal valor de la automatización es que mejora el rendimiento y la productividad. Estas empresas están utilizando trabajadores digitales para este fin y están aumentando las inversiones en tecnologías como el aprendizaje automático (ML) y la inteligencia conversacional a un ritmo mayor que las compañías con bajo nivel de preparación.

- › **Pronostican que la automatización tendrá un efecto considerable en la fuerza laboral.** Estas empresas no solo consideran que las fuerzas de la automatización causarán un efecto mucho mayor de lo que creen las compañías con bajo nivel de preparación, sino que además son más conscientes del impacto que, en última instancia, tendrán en sus trabajadores. El 63 % de las empresas con preparación intermedia afirman que la automatización perturbará su fuerza laboral, y el 30 % de ellas pronostican una perturbación de enormes proporciones para los trabajadores.
- › **Implementan prácticas de gestión del cambio para ayudar a los trabajadores a desarrollarse y dar lo mejor de sí en el futuro.** Más de la mitad de las empresas con preparación intermedia señalan que han implementado programas para remediar la carencia de conocimientos especializados en los trabajadores mediante capacitaciones y cursos. Por otra parte, poco menos de la mitad de esas empresas afirman que sus directivos se comunican con los empleados de manera abierta y sincera acerca de cómo eso cambiará en el futuro. Por los motivos expuestos, las empresas intermedias informan que solo el 41 % de sus trabajadores están preocupados o se sienten amenazados por el futuro del trabajo. Si bien ese es un avance notable en comparación con las empresas con bajo nivel de preparación, es evidente que aún queda mucho por hacer.
- › **No tienen tanta preparación para el futuro de la colaboración entre humanos y máquinas.** Si bien estas empresas están tomando medidas adecuadas con el objeto de preparar a los trabajadores para los cambios venideros, no están tan listas para facilitar verdaderamente la colaboración entre humanos y máquinas. Menos de la mitad de ellas indican que cuentan con la cultura y la organización necesarias para propiciar el equilibrio entre los trabajadores digitales y los humanos, y solo el 37 % afirma que su organización sabe cuándo cuestionar los resultados de la automatización.

#### ALTO NIVEL DE PREPARACIÓN

El 30 % de las empresas encuestadas, con la puntuación más alta, señalan que están listas tanto para el futuro del trabajo como para la colaboración entre humanos y máquinas. Esa preparación se pondrá a prueba muy pronto, ya que estas compañías también consideran que la automatización implicará una transformación y un cambio de enormes proporciones para sus actividades y su fuerza laboral en los próximos cinco años. Si analizamos en más detalle esas empresas, observamos lo siguiente:

- › **Utilizan la automatización para ampliar sus actividades.** Las compañías de gran crecimiento ya utilizan la automatización para incrementar la confiabilidad y el alcance de sus actividades, y el 84 % de ellas opinan que ese es el principal valor de la automatización hoy en día. Estas empresas invierten en una amplia variedad de soluciones de automatización inteligente, como trabajadores digitales y análisis de contenido no estructurado. En el futuro, utilizarán la automatización no solo para aumentar la productividad y el alcance, sino también para desarrollar nuevos productos y servicios a partir de la automatización inteligente. El 65 % de las empresas con alto nivel de preparación consideran que, en cinco años, ese será uno de los principales valores de la automatización.
- › **Consideran que la automatización provocará un cambio fundamental en sus actividades y su fuerza laboral.** El 90 % de las empresas con alto nivel de preparación consideran que en los próximos cinco años, las tres fuerzas de la automatización tendrán efectos importantes en sus actividades (más de 8 en una escala de 10 puntos). Además, casi la mitad (el 46 %) de ellas afirman que la automatización causará una perturbación de enormes proporciones en la fuerza laboral; por ejemplo, provocará la pérdida de empleos y obligará a modificar íntegramente las aptitudes necesarias para muchos perfiles laborales. Esas empresas ya notan algunas perturbaciones a raíz de sus iniciativas de automatización, y casi la mitad de ellas indican que a causa de eso, vuelven a capacitar a la fuerza laboral o modifican funciones cada seis meses.

El **63 %** de las empresas con preparación intermedia afirman que la automatización perturbará su fuerza laboral, y el **30 %** de ellas pronostican una perturbación de enormes proporciones para los trabajadores.

Las empresas con alto nivel de preparación ya notan algunas perturbaciones a raíz de sus iniciativas de automatización, y **casi la mitad** de ellas (el 46 %) indican que, a causa de eso, vuelven a capacitar a la fuerza laboral o modifican funciones cada seis meses.

- **Respaldan el futuro del trabajo mediante la cultura y la infraestructura.** Estas empresas consideran que actualmente están bien preparadas para respaldar tanto la transformación de la fuerza laboral como la colaboración entre humanos y máquinas. Casi ocho de cada diez empresas señalan que cuentan con programas de capacitación innovadores, los cuales permitirán remediar la falta de aptitudes para la automatización. Por otra parte, siete de cada diez se preparan para utilizar la economía del talento con el fin de compensar la perturbación de la fuerza laboral y aprovechar las nuevas economías en el alcance y en la mano de obra. El 78 % indican que han creado un centro de excelencia de la automatización que abarca las actividades comerciales y la TI.
- **Se proponen obtener más ventajas al gestionar una fuerza laboral digital.** Si bien el 86 % de las compañías con alto nivel de preparación consideran que cuentan con la estructura organizativa y la cultura para facilitar la colaboración entre humanos y máquinas, un menor porcentaje de ellas están implementando prácticas que les permitan gestionar a sus trabajadores digitales en el marco de toda la fuerza laboral. El 64 % de las empresas afirman que en su concepto de fuerza laboral están incluidos los trabajadores digitales, y el 59 % de ellas señalan que planean gestionar a sus trabajadores digitales como al resto de los empleados. Por lo tanto, esos son los aspectos en los cuales las compañías con alto nivel de preparación están menos organizadas.

**Figura 2**

**Preparación para el futuro del trabajo por nivel de madurez**

**Bajo nivel de preparación (33 %)**

- Usan la automatización como herramienta de productividad
- Le restan importancia al posible efecto de la automatización en la fuerza laboral
- Carecen de las prácticas culturales y de gestión de las modificaciones para prepararse para el futuro del trabajo y la colaboración entre humanos y máquinas

**Preparación intermedia (37 %)**

- Aún usan la automatización principalmente para la productividad
- Pronostican que la automatización tendrá un efecto considerable en la fuerza laboral
- Han implementado algunas prácticas de gestión de las modificaciones para ayudar a los trabajadores a desarrollarse y dar lo mejor de sí en el futuro
- No tienen tanta preparación para el futuro de la colaboración entre humanos y máquinas

**Alto nivel de preparación (30 %)**

- Utilizan la automatización para hacer crecer el negocio
- Creen que la automatización provocará un cambio fundamental en sus actividades y su fuerza laboral
- Cuentan con la cultura y la infraestructura para respaldar el futuro del trabajo
- Su gestión de la fuerza laboral digital aún puede mejorar



Referencia: 269 ejecutivos y personas influyentes en entornos empresariales y de tecnología (desde directores hasta altos ejecutivos) responsables de las iniciativas de automatización, inteligencia artificial y aprendizaje automático o de los centros de excelencia de sus organizaciones.  
 Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting y solicitado por IBM, enero de 2020.

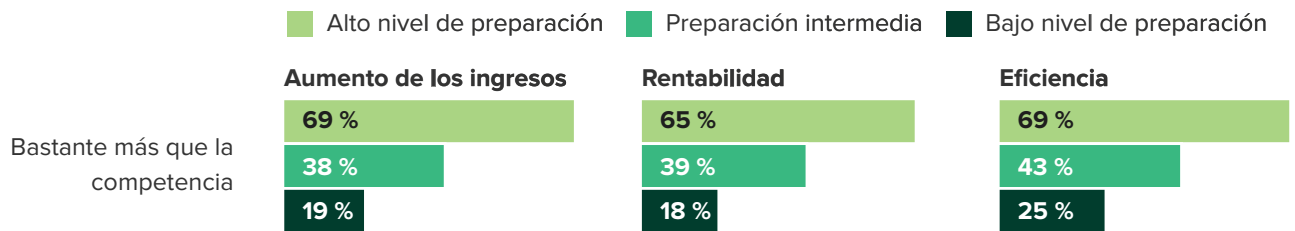


# Las compañías mejor preparadas cosechan los beneficios empresariales de la automatización inteligente

Si bien será esencial que las empresas se preparen para los efectos venideros y cada vez más acelerados de la automatización y la transformación digital, hoy en día es conveniente estar a la vanguardia. La preparación se correlaciona con ventajas empresariales como un mayor aumento de los ingresos, la rentabilidad y la eficacia (consulte la Figura 3). Mientras que casi el 80 % de las empresas con alto nivel de preparación tienen una tasa interanual de aumento de los ingresos del 10 % o más, eso solo sucede en el 41 % de las compañías con bajo nivel de preparación. Además, el promedio anual de aumento de los ingresos para las empresas con alto nivel de preparación es de casi 5 puntos porcentuales más que el de las compañías con bajo nivel de preparación. Dados los importantes cambios que se avecinan, es más probable que esas diferencias aumenten en lugar de reducirse, por lo cual resulta imperioso que las empresas comiencen a prepararse hoy mismo para el futuro del trabajo.

**Figura 3**

**“Califique el éxito de su organización en los últimos tres años con respecto a la competencia y en relación con los siguientes parámetros”.**



Referencia: 269 ejecutivos y personas influyentes en entornos empresariales y de tecnología (desde directores hasta altos ejecutivos) responsables de las iniciativas de automatización, inteligencia artificial y aprendizaje automático o de los centros de excelencia de sus organizaciones.

Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting y solicitado por IBM, enero de 2020.

# Recomendaciones clave

Las fuerzas de la automatización afectarán a todas las organizaciones. El entorno externo acelerará este impacto. Para triunfar en el futuro del trabajo, las empresas deben cambiar tanto sus estrategias como su cultura y sus prácticas de gestión de los trabajadores. Tras analizar las dificultades clave y las mejores prácticas de empresas con distintos niveles de preparación para el futuro del trabajo, se pueden presentar las siguientes recomendaciones tácticas para las organizaciones que incorporarán la automatización inteligente:



## Utilice la automatización inteligente para aportarles resiliencia a sus empleados y procesos.

Recientemente, las barreras que quedaban para la nube y el trabajo a distancia se rompieron a raíz del distanciamiento social impuesto por la pandemia de COVID-19. Cuando pensemos en el año 2020, recordaremos un período triste, difícil pero creativo en el que, a una velocidad vertiginosa, surgieron nuevas formas de trabajar. Con esto sobreviene un nuevo abordaje para encontrar soluciones ante cambios drásticos mundiales y disminuir sus riesgos con sistemas y procesos resilientes. Las cadenas de suministro limitadas a regiones más reducidas, la información sobre la salud y el bienestar de los empleados y la organización de eventos virtuales son ejemplos sencillos de aspectos en los que se aplicarán las inversiones en automatización.



## La continuidad del éxito depende de que las empresas fomenten la innovación en sus actividades.

Para ampliar la automatización, se necesita un proceso que permita extraer ideas de las actividades empresariales y que sea un conjunto formal de pasos para implementar. Con una cultura de colaboración y procesos para la concepción de ideas, es posible generar nociones sobre automatización en todos los rincones de la empresa. En el panorama actual, eso puede implicar cambiar las prioridades y las expectativas sobre la automatización, dado que la continuidad y la resiliencia se convirtieron en los factores impulsores de la transformación. Los cálculos del rendimiento de la inversión, la documentación y la validación empresarial pueden quedar a cargo de un centro de excelencia de la automatización. ¿El resultado? Una cartera de oportunidades de automatización para los equipos de diseño y desarrollo.



## Desarrolle y respalde un modelo de control de la automatización para permitir la expansión.

La parte difícil será crear un modelo con el que todos estén de acuerdo, pero una vez que sea oficial, un modelo operativo centralizado o unificado equilibrará el diseño de innovación y automatización con los controles necesarios, a fin de garantizar la continuidad del negocio, la seguridad, las mejores prácticas de prueba y otras pautas de administración. El primer objetivo es la calidad, la uniformidad, la estandarización y la reutilización de la automatización, pero también es fundamental contar con una cultura y un proceso para la innovación.



## Comprenda que en la preparación para la automatización no hay un modelo único para todos.

La automatización afectará a cada trabajador de manera diferente; por lo tanto, los cambios y los recursos necesarios para facilitar el futuro del trabajo no serán los mismos para todos. Debe elaborar planes para los cambios que tendrán lugar en cada perfil laboral: algunos trabajadores necesitarán nuevas aptitudes/capacitaciones, mientras que para otros, la forma de trabajar se verá alterada de manera drástica. El crecimiento de la fuerza laboral híbrida de humanos y máquinas tendrá un efecto organizativo que variará según el sector, la función y el cargo. Realice un análisis de la trayectoria del empleado para comprender cómo será la integración entre humanos y máquinas. Por otro lado, elabore planes personalizados de gestión del cambio para cada cargo.



### **Desarrolle una cultura de apertura y comunicación positiva con respecto a la automatización.**

En este aspecto fallan incluso las empresas mejor preparadas. Los directivos deben comunicarse de manera abierta y sincera acerca de cómo el auge de la inteligencia artificial y las tecnologías de automatización generarán cambios en la compañía.<sup>1</sup> Los métodos convencionales de gestión del cambio deben ser simplemente un punto de partida. La preocupación de los empleados, la carencia de conocimientos especializados, el vínculo con las máquinas que toman decisiones, la explicabilidad, el problema de la “caja negra”: todas estas cuestiones representan nuevas complicaciones y requieren abordajes novedosos. Al prestar atención a estos problemas incipientes, se fomentará la confianza y los empleados podrán comprender los posibles cambios de sus cargos. Tanto a los empleados como a la gerencia les deben enseñar a comprender cómo se toman las decisiones automatizadas y, al mismo tiempo, les deben permitir que cuestionen los resultados de la automatización y que conserven la autonomía de la fuerza laboral.



### **Desarrolle capacitaciones centradas en la automatización para reducir la carencia cada vez mayor de conocimientos especializados.**

La carencia de conocimientos especializados para crear trabajadores digitales, así como la coexistencia con ellos, es la mayor preocupación para las empresas hoy en día. Se necesitan nuevos métodos de capacitación para abordar la carencia de conocimientos especializados. Las empresas deben utilizar certificaciones formales adaptadas a las pautas de automatización empresarial, a fin de definir el progreso digital de cada perfil laboral.<sup>2</sup> Los abordajes se deben basar en las aptitudes correspondientes a cada perfil laboral. Los empleados de oficina, los coordinadores y los trabajadores del conocimiento de distintos niveles dependen de aptitudes diferentes y necesitarán programas de capacitación específicos para su caso.



**Defina prácticas de gestión para la nueva fuerza laboral híbrida.** A medida que los trabajadores digitales se encarguen de más tareas que antes pertenecían a los trabajadores humanos, será necesario administrar su desempeño y considerarlos parte de la fuerza laboral. El personal de Recursos Humanos debe estar al tanto del ciclo de vida de los trabajadores digitales, desde su implementación hasta su retiro, y los trabajadores digitales deben tener gerentes definidos. Esos gerentes deben asignar certificaciones a los trabajadores digitales y hacerse responsables de su desempeño. Al tratar a los trabajadores digitales como integrantes de la fuerza laboral, las empresas podrán juzgar con precisión el desempeño en comparación con el de los trabajadores humanos y elaborar mejores planes para las carencias y las superposiciones de conocimientos especializados.



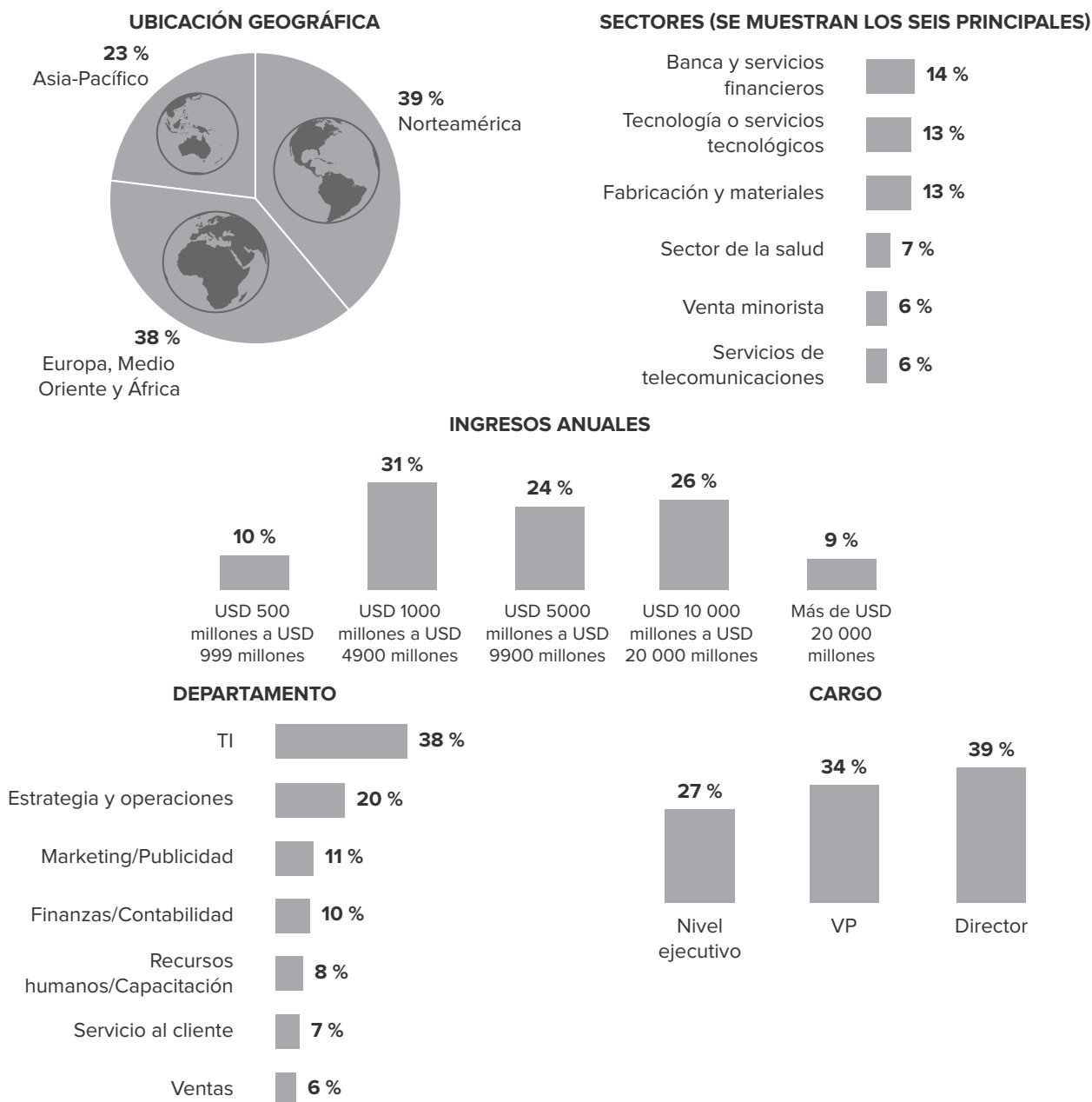
### **Para la automatización inteligente se necesitan una plataforma y el socio adecuado.**

Para una automatización eficaz, es necesario coordinar diversas tecnologías de automatización. Por ejemplo, el aprendizaje automático, la inteligencia conversacional, la automatización de tareas y las dinámicas de trabajo complementarias se deben configurar para el caso de uso específico, con el conjunto de habilidades más básico necesario. A medida que el control y la gestión de decisiones se traslade a entornos no deterministas, como el aprendizaje automático, el control pasará de los humanos a las máquinas. La explicabilidad, los registros de auditorías y las evaluaciones del sesgo deben ser extensiones de la plataforma de automatización utilizada. Es fundamental contar con la plataforma y el socio adecuados para aprovechar la automatización inteligente al máximo.

## Apéndice A: Metodología

Para este estudio, Forrester llevó a cabo una encuesta en línea en la que participaron 269 empresas de Canadá, China, Francia, Alemania, Japón, el Reino Unido y Estados Unidos que generan ingresos anuales de USD 500 millones o más. El fin fue evaluar cómo esas compañías perciben el futuro del trabajo en lo que respecta a la automatización inteligente. Entre los participantes de la encuesta hubo ejecutivos empresariales y de TI que ocupan cargos de alta gerencia, vicepresidencia o dirección, y que son los responsables de desarrollar estrategias de inteligencia artificial y aprendizaje automático y de seleccionar tecnologías en sus organizaciones. El estudio finalizó en enero de 2020.

## Apéndice B: Datos demográficos



Referencia: 269 ejecutivos y personas influyentes en entornos empresariales y de tecnología (desde directores hasta altos ejecutivos) responsables de las iniciativas de automatización, inteligencia artificial y aprendizaje automático o de los centros de excelencia de sus organizaciones.

Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting y solicitado por IBM, enero de 2020.

## Apéndice C: Material complementario

### INVESTIGACIONES RELACIONADAS DE FORRESTER

“Intelligent Automation (RPA Plus AI) Will Release \$134 Billion In Labor Value In 2022”, Forrester Research, Inc., 21 de febrero de 2020.

“Future Jobs: Plan Your Workforce For Automation Dividends And Deficits”, Forrester Research, Inc., 30 de abril de 2019.

“Reinventing Work In The Era Of Automation”, Forrester Research, Inc., 24 de agosto de 2018.

## Apéndice D: Notas finales

<sup>1</sup> Fuente: “Intelligent Automation (RPA Plus AI) Will Release \$134 Billion In Labor Value In 2022”, Forrester Research, Inc., 21 de febrero de 2020.

<sup>2</sup> Ibid.