

## Cómo los robots van a cambiar el C-Suite

Los robots jugarán un papel crítico en el mercado de trabajo moderno. Un [estudio reciente de PwC](#) realizado en 29 países estima que, de promedio, la proporción de empleos con alto riesgo de automatización será aproximadamente del 20% para fines de la década de 2020 y del 30% para mediados de la década de 2030.

Para los empleados de todo el mundo, estos cambios implican que deben empezar a prepararse para compartir oficina con [robots](#) y aprender nuevas capacidades mientras que estos se encargan de las tareas más repetitivas y peligrosas.

Cuando hablamos de robots, estamos refiriéndonos básicamente a dos tipos: a los industriales y a los de servicios. Los [robots industriales](#) se encuentran en fábricas y lugares de trabajo donde se usan cadenas de montaje o similares para fabricar los productos o recoger y empaquetar pedidos. Los robots de servicios representan a los humanos, aunque no tienen que ser necesariamente máquinas; en algunos casos son aplicaciones de [inteligencia artificial](#) o automatización de procesos robóticos (RPA). Las dos variedades van a resultar transformadoras para muchos trabajadores dependiendo de la industria y su puesto.

La [introducción de robots en la plantilla](#) también va a tener impacto en el C-suite -el grupo más alto de directivos de la compañía-. Los ejecutivos no solo liderarán los procesos de automatización en sus ámbitos de operación, sino que también deben estar preparados para que sus propios trabajos cambien. Capitanear una fuerza laboral híbrida de personas y robots requerirá un tipo diferente de liderazgo, uno que combine las capacidades humanas por excelencia -como la empatía-, con una mentalidad inteligente y basada en los datos. Es más, puede que aparezcan nuevos puestos de trabajo, como el encargado de robótica o directivos a cargo de la ética tecnológica.

Dadas estas urgencias, los integrantes del C-suite deben comenzar hoy a planificar una hoja de ruta de cinco a diez años vista de su carrera y de su organización. Deben evaluar objetivamente no solo sus propias fortalezas, sino también dónde tienen brechas de conocimiento o experiencia, y las áreas donde necesitan desarrollar nuevas capacidades. Pero, como se puede suponer, aquellos que ocupan puestos en la alta dirección de una empresa tienen menos posibilidades de ser desplazados por la automatización que aquellos que ocupan puestos administrativos o en una fábrica. Aunque, sin duda, la naturaleza del trabajo de los altos ejecutivos también sufrirá sus cambios. Estos les permitirán tener más tiempo para las actividades enfocadas al futuro; en este sentido recibirán más apoyo de datos cada vez más sofisticados. Aquellos líderes que trabajen directamente con clientes deberán descubrir cómo atenderles, aprovechando las ventajas de la automatización para proporcionar productos y servicios personalizados y a demanda.

Los líderes funcionales deben considerar los siguientes asuntos a medida que definen su papel en la era de los robots: ¿Qué deberían hacer ya para prepararse para el cambio que los robots van a producir en su sector y en su negocio? Estructuralmente, [¿qué tiene que cambiar en la organización?](#) ¿Qué tipo de personas necesitan, cómo trabajarán juntas y cuáles serán sus funciones y responsabilidades en este nuevo mundo? ¿Cómo manejarán los líderes de las áreas funcionales esta fuerza laboral híbrida para garantizar la coexistencia entre humanos y robots?

- **Consejero Delegado.** La responsabilidad de la gestión empieza por el líder del Consejo. Los CEOs deberán proporcionar la visión y el liderazgo de su compañía, impulsando el cambio y

guiando a la empresa a través de la transformación digital. También deberán demostrar un compromiso personal con este esfuerzo. Y, con respecto a los robots y las aplicaciones relacionadas de AI, el máximo ejecutivo debe asegurarse de que la junta directiva tenga la experiencia para supervisar la gobernanza adecuada y guiar la toma de decisiones. Los CEO también participarán en la promoción de una cultura en la que los humanos y los robots coexistan con confianza, respeto y dignidad.

- **Directores financieros.** Los *Chief Financial Officers* (CFOs) tendrán que abrazar este cambio. Al mismo tiempo, tendrán que estar atentos para que la inversión en la automatización de tareas relacionadas con el área financiera -y también las de otros departamentos- están dando sus frutos. Además, supervisarán las actividades de cumplimiento y tomarán las medidas necesarias para generar confianza con los reguladores e inversores.

Los responsables financieros supervisarán la fase de transición a medida que los robots asuman más y más funciones administrativas -como los acuerdos comerciales y los informes comerciales diarios-, liberando así a las personas para los análisis de alto nivel y la toma de decisiones de valor. Los CFOs deberán garantizar que las personas puedan construir la automatización, interpretar los resultados y mantener el control.

- **Directores de operaciones.** Los *Chief Operational Officers* (COOs) desempeñarán un papel clave en la gestión del paso a una fuerza de trabajo híbrida humano-robot. Deben completar cualquier gap en su conocimiento de la tecnología a medida que desarrollan un agudo sentido de cómo los cambios están afectando el negocio.

Los detalles pueden diferir, según el sector. En la industria, por ejemplo, el valor principal de la automatización proviene del aumento de la capacidad, de la reducción de costes, de la mejorar de la seguridad y de la inyección de flexibilidad al entorno de fabricación.

- **Director de recursos humanos.** Los *Chief Human Resources Officers* (CHROs) también verán su papel muy afectado por los robots. Al igual que sus colegas del consejo, estos líderes necesitarán expandir sus habilidades para tener éxito. Una encuesta reciente de PwC sobre líderes empresariales y de recursos humanos revela que el [41% de los directivos de recursos humanos](#) confían en que sus departamentos están al día en tecnologías avanzadas pero el resto de directivos de la compañía no piensan lo mismo.

Además de aumentar su perspicacia tecnológica, los líderes de recursos humanos deberán abordar una serie de cuestiones culturales, incluyendo la mejor manera de administrar robots y capacitar a las personas para que hagan lo mismo. Y al mismo tiempo, tienen que garantizar que los futuros empleados [reciban la educación y la capacitación adecuadas](#) para ingresar en campos que hoy son distintos a los que vendrán dentro de cinco o diez años. En otras palabras, los líderes deben considerar las habilidades que tienen sus personas ahora, así como las que la compañía necesitará para reclutar para avanzar.

- **Director de marketing.** En este entorno, el marketing no se verá tanto como un centro de coste sino, más bien, como una fuente de ingresos. Esto tiene implicaciones críticas para el *Chief Marketing Officer* (CMO), cuya función será impulsada cada vez más por el análisis de datos. Los clientes querrán personalizar sus productos por lo que, en sectores como el *retail* y los medios de comunicación, los responsables de marketing trabajarán estrechamente con los de ventas para asegurarse de que puedan cumplir con las demandas de los clientes.
- **Director de información, director de tecnologías y director digital.** Finalmente, ninguna discusión sobre cómo el aumento de robots impactará a los líderes de negocios tendría sentido si no se hablase sobre los directivos del área de tecnología. A los *Chief Information Officers*, *Chief Technology Officers* y *Chief Digital Officers* se les puede unir en algunas

compañías y sectores los Chief Robotics Officers, que trabajarán estrechamente con los directivos de finanzas mientras navegan por un nuevo panorama de riesgos y cumplimiento. Los líderes tecnológicos tendrán mucho en su plato: ciberseguridad, gestión y análisis de datos, y las innumerables formas en que las tecnologías de automatización impactarán en todas las partes del negocio. Tendrán que cambiar su enfoque de centros de coste a centros de ingresos. Y tendrán que colaborar más con proveedores de tecnología, robótica, inteligencia artificial y startups para mejorar las infraestructura y las capacidades de IT de la compañía.

*Extracto del artículo elaborado por [Stephanie Hyde](#) y [Wilson Chow](#), y publicado originalmente en la revista [strategy+business](#), de PwC, con el título de [How Robots Will Transform the C-Suite](#).*