

Deloitte Review

Edición 21 | Julio 2017

Reimpresión de copia gratuita



Súbase a la ola

La carrera del siglo XXI

Por Josh Bersin

Ilustrado por Pushart

Deloitte.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 225.000 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.

Esta comunicación contiene únicamente información general, ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades vinculadas (colectivamente, la "Red de Deloitte") se encuentran, por medio de esta comunicación, rindiendo asesoramiento profesional o servicios. Ninguna entidad de la "Red de Deloitte" será responsable por cualquier pérdida o similar sufrida por cualquier persona que se base en esta comunicación.

© 2017 Deloitte S.C. Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados.

Súbase a la ola

La carrera del siglo XXI





Por Josh Bersin
Ilustrado por Pushart

NUEVOS MODELOS PARA UN NUEVO MUNDO

O FRE CER una carrera gratificante a los empleados solía ser fácil: contratabas a una persona joven e inteligente egresada de la Universidad, le asignabas un rol inicial básico, y lo verías ir progresando, ascendiendo la escalera corporativa con el correr de los años hasta jubilarse. La compañía podía planificar este proceso continuo- contratar personas en base a sus títulos, ayudarlos a desarrollarse lenta y establemente, esperando que algunos se convirtieran en líderes, otros en especialistas y otros se estancasen.

Hoy en día este modelo está siendo desbaratado. Como sugieren las investigaciones, y tal como he visto en mi propia carrera, los días de una carrera constante y estable han terminado. Las organizaciones se han vuelto más planas¹ y menos escalonadas, haciendo que la progresión de una carrera ascendente sea menos común



frecuentemente reemplazada por el equipo o el liderazgo de proyectos). Empleados jóvenes y recién contratados a menudo tienen habilidades que no son encontradas en personal de mayor experiencia, dejando a muchas personas mayores trabajando a cargo de líderes más jóvenes. Y el acelerado avance de la tecnología dejará a muchos trabajos, oficios y habilidades obsoletos en tan sólo unos años.²

El departamento de capacitación solía ofrecer una carrera estable y bien diseñada (yo pasé mi primer año entero en IBM como un “aprendiz”, con una trayectoria de carrera claramente establecida). Hoy en día, muchos departamentos de capacitación están luchando para mantenerse al día, generalmente apuntando a cursos online y programas, diciéndonos que es nuestro trabajo “reconvertir nuestras habilidades”.

Y mientras ellos tratan de darnos lo que necesitamos para que sigamos adelante, las investigaciones muestran que ellos también están quedándose atrás: los empleados califican a sus departamentos de capacitación y desarrollo con un triste -8 de NPS (Net Promoter Score³), más bajo que casi cualquier producto en el paisaje del consumidor.⁴

A medida que la tecnología evoluciona rápidamente y cada vez más de nosotros trabajamos media jornada, estas tendencias están solo acelerando. El co-fundador de LinkedIn Reid Hoffman cree que las carreras ahora son “tours de deber”⁵, alentando a las compañías a diseñar organizaciones que asuman que las personas sólo se van a quedar unos años. Y los datos lo demuestran: 58 por ciento de las empresas creen que sus nuevos empleados van a quedarse menos de 10 años.⁶ (Investigaciones de LinkedIn muestran que hoy, en promedio, los nuevos graduados tendrán el doble de trabajos en sus primeros 5 años post-universidad que los que se tenían a mediados de 1980⁷).

Pero espera. El mundo de las carreras no tiene que ser tan difícil e implacable. Las organizaciones pueden adaptar sus estrategias de carrera y ayudar a las personas a aprender rápido y continuar trabajando. Sólo se requiere un replanteo del problema y se necesita ser consciente de cómo los trabajos, carreras y habilidades están cambiando rápidamente. La pregunta fundamental es la siguiente: ¿cómo pueden las organizaciones construir modelos de carrera que impulsen un aprendizaje continuo, mejorar la movilidad individual y fomentar una evolución en la mentalidad de cada empleado, año tras año?

Esta es la oportunidad de hoy; las compañías que resuelvan esto superarán, innovarán y ejecutarán mejor que sus pares.⁸

La naturaleza cambiante de las carreras

Vamos a examinar qué es realmente una “carrera”. La noción tradicional de carrera tiene tres componentes:

- **Una carrera representa nuestra habilidad nuestra profesión y en última instancia nuestra identidad.** Define quiénes somos y qué hacemos. Esta forma de identidad propia hace que el cambio de carrera sea difícil: ¿qué pasa si cambiamos de carrera y fallamos? ¿quiénes seremos entonces?
- **Una carrera es algo que se construye con el tiempo y dura.** Nos da la oportunidad de progresar, avanzar y sentirnos orgullosos continuamente. Cuando nos piden que cambiemos de carrera o camino, ¿qué pasa con todo lo que hemos aprendido? ¿Tiramos todo por la borda? ¿O podemos seguir adelante con ello?
- **Una carrera nos da recompensas financieras y psicológicas:** hace que la vida tenga un sentido, nos da un propósito y nos paga lo suficiente para vivir bien. ¿Qué pasa si nuestra carrera de repente se hace menos valiosa, aunque la sigamos disfrutando? ¿Deberíamos continuar ganando menos dinero o saltar a un nuevo camino?

El mundo cambiante del trabajo ha trastornado los tres elementos: experiencia, duración y recompensas.

El cambiante mundo del trabajo ha alterado los tres elementos de una carrera: experiencia, duración y recompensas.

Y por más atemorizante que pueda ser para los empleados que tratan de seguir adelante, es igual de disruptivo para los empleadores que tienen que contratar y desarrollar al personal de hoy, de mañana y de cinco años en adelante.

La habilidad tiene una vida útil más corta que nunca

Solía pasar que sólo algunos tipos de trabajos-piensa por ejemplo en los programadores de computadoras- necesitaban constante entrenamiento y desarrollo de habilidades. Ahora, se espera de todos nosotros que continuamente aprendamos habilidades, herramientas y nuevos sistemas. Justo cuando los programadores de COBOL tuvieron que aprender C++ y Java, los asistentes administrativos cambiaron de máquinas de escribir y máquinas de dictado a PCs y memos de voz, los operarios de las líneas de montaje tuvieron que aprender a utilizar robots y los diseñadores pasaron de modelos de arcilla y maquetas a pantallas táctiles e impresoras 3D.

En el rubro técnico, hay una presión constante para dominar las nuevas tecnologías o se está en riesgo de instantáneamente convertirse en obsoleto. Uno de nuestros clientes hizo una encuesta anónima a su departamento de TI acerca de cuáles eran las habilidades que las personas querían aprender, y más del 80 por ciento dijeron que estaban desesperados por

aprender herramientas como AngularJS (un nuevo ambiente de programación open-source para aplicaciones móviles), incluso cuando la compañía todavía no estaba usando dicha tecnología.⁹

Hoy hasta los expertos se encuentran alterados. Pocas profesiones son más candentes que las de un ingeniero de software... y sin embargo muchos prevén que en un futuro cercano el trabajo de codificación se automatice.¹⁰ La inteligencia artificial está haciendo las tareas rutinarias de los abogados¹¹, simplificando el trabajo de los doctores¹² y cambiando puestos de trabajo calificados desde camioneros hasta analistas de finanzas. Como describimos más adelante, es importante para cada uno de nosotros aprender nuevas herramientas, adaptar nuestras habilidades y ser más multidisciplinarios en nuestro ámbito de conocimientos.

Lo que esto significa para los empleadores es simple: tus empleados están constantemente sintiendo una necesidad de “seguir el ritmo y mantenerse al día”. Los millennials, por ejemplo, califican a las “oportunidades para aprender y desarrollarse” como el indicador número uno de un “buen trabajo”.¹³ Los gerentes deben darle a las personas tiempo, oportunidades y coaching para progresar; si no es así, las personas simplemente buscarán afuera.

La idea de una carrera única y duradera se está convirtiendo en algo del pasado

¿Recuerdas la “carrera de por vida” de 30 años que las empresas promocionaban durante el siglo pasado? Bueno, hoy sólo el 19 por ciento de las organizaciones tienen aún los modelos de carrera tradicionales por función.¹⁴ ¿Por qué tantas organizaciones dejaron que los modelos de tantas décadas se desvanezcan?

Primero, las estructuras de negocio han cambiado. Las icónicas compañías industriales de los tempranos 1900s (acero, automóvil, energía y manufactura) han tercerizado muchos de sus procesos de negocios y canales de venta, así como también varias partes de su cadena de valor, a empresas más pequeñas. El resultado ha sido un incremento continuo en la innovación y rentabilidad, pero un deterioro dramático en la seguridad de una “carrera de por vida”.¹⁵

Cuando entré al mundo laboral en 1978 como un recién graduado de ingeniería de Cornell, recuerdo que había docenas de grandes empresas buscando a ingenieros jóvenes para entrenarlos para una carrera de por vida, cada una ofreciendo rotación de puestos de trabajo, altas cantidades de entrenamientos y un empleo que aparentaba ser de por vida. Inclusive me uní a una de esas compañías- IBM- sólo para encontrarme con que mis opciones de carrera se habían alterado completamente cuando la gerencia lanzó un radical cambio de rumbo. (Decidí irme a una empresa más chica, que creciese a un ritmo mayor.)

Historias similares pueden ser contadas en la industria automotriz, manufacturera, servicios financieros, minorista, hotelera, entre otras. En 1970, las 25 corporaciones más grandes de América emplearon un equivalente a más del 10 por ciento de la fuerza laboral del sector privado.¹⁶ Hoy, muchas de las empresas con más empleados de EE.UU. son minoristas¹⁷, y la industria minorista por sí sola cuenta con más del 10 por ciento de los empleados del país¹⁸. En la recuperación económica que estamos viviendo actualmente, el sector con mayor crecimiento ha sido el de salud, incluyendo grandes y pequeños hospitales, proveedores de cuidados para la tercer edad y varios tipos de cuidado personal.¹⁹ Por más buenos que sean los empleadores, su fuerza laboral primaria es de nivel intermedio – roles de servicio y prestación que no son tan bien pagos ni ofrecen la “carrera profesional” a largo plazo que antes ofrecían las grandes compañías.

Esto ha creado oportunidades para algunos trabajadores pero ha dejado a otros atrás de donde sus padres estaban a su misma edad. Un estudio encontró que los trabajadores que se insertaron en el mundo laboral en 1980 y 1990 tuvieron más del doble de chances de quedarse en empleos con bajo salario y sin salida en la siguiente década, comparado con empleados similares que se insertaron en los tardíos 1960 y tempranos 1970 (en el punto alto de la economía corporativa)²⁰. Parte de la razón: las grandes corporaciones han tercerizado muchas tareas especializadas (y bien pagas), lo que puede hacer difícil el “escalar” el status socioeconómico.

Conducida por el oportunismo (por qué quedarte en una empresa donde las oportunidades de avanzar son limitadas) y necesidad (¿qué más puedes hacer cuando tu trabajo es tercerizado?), la práctica de cambiar de trabajo y compañía se hizo más común, hasta que la rotación laboral

se convirtió en una norma. Las personas de mi edad, por ejemplo, típicamente trabajaban para entre 4 o 5 organizaciones a lo largo de toda su vida. Hoy en día, un graduado puede llegar a trabajar para el mismo número en los primeros 10 años a partir de su graduación.²¹

EL DIVIDENDO DE LA LONGEVIDAD: PLANEANDO UN HORIZONTE MÁS EXTENSO

Hay una razón feliz para parte de la ansiedad por carreras profesionales inestables: los seres humanos – en la mayoría de los países – están viviendo más que nunca²². Mientras los bebés nacidos en 1900 raramente vivían más de 50 años, en la mayoría de los países la expectativa de vida de los recién nacidos excede los 70; las investigaciones sugieren que los Millennials llegarán a una edad promedio de 90 años²³.

Los gobiernos, anticipando un flujo de pagos de beneficios por jubilación, están respondiendo al intentar retrasar cada vez más la edad de retiro.²⁴ E inclusive, con gremios en declive y una movilidad de trabajo más rápida, menos empleados – incluso en puestos de trabajo intensos – son capaces de retirarse después de 30 años, forzando a las personas a trabajar por más tiempo.²⁵ Esto significa que la gente joven debería estar mirando carreras que abarquen medio siglo o más; escuelas y empleadores deberían ayudar a preparar y guiar a las personas en el transcurso de vidas laborales en las que aprendan, trabajen, aprendan, trabajen y que recorran las etapas profesionales varias veces.

Recientemente me reuní con el equipo ejecutivo de alto nivel de un fabricante industrial que goza de una tremendamente alta retención de empleados. Mientras discutíamos estas cuestiones, los ejecutivos decidieron que iban a rediseñar sus estrategias de carrera en base a empleados que trabajen más años – activamente fomentando y apoyando los esfuerzos de los empleados de reinventarse continuamente.²⁶

SURFEANDO DE OLA EN OLA

UNA manera de hoy pensar sobre las carreras es considerarnos un surfista: agarramos una buena ola a una temprana edad y mientras se forma la cresta y cae necesitamos buscar la próxima ola. La investigación de Bersin by Deloitte y la evaluación de los datos provistos por la firma Burning Glass Technologies²⁷ - dedicada a la analítica del mercado laboral- confirman que, mientras muchas habilidades técnicas tienen una alta demanda, su valor decae en el momento en que más gente adquiere competencia en las mismas.

Los diseñadores gráficos, por ejemplo, son mucho menos valiosos que cuando se creó Internet: los expertos siguen pudiendo tener una buena vida, pero las organizaciones necesitan muchos menos expertos, ya que en un sentido todos nos hemos convertido en diseñadores.

En ciertos sectores emergentes, por supuesto, la especialización está en alta demanda, siendo recompensada en forma descomensurada. Las organizaciones necesitan personal técnico competente en Hadoop y otras soluciones de

big-data, por ejemplo, expertos en campos candentes como la ciberseguridad. Y se paga buen dinero al personal con habilidad en estas áreas. Pero en los años próximos, en tanto la oferta de habilidades en estas áreas aumente, los mismos escenarios cambian de maneras imprevistas (los expertos de Hadoop se vuelven expertos en otras tecnologías, por ejemplo). Los expertos entonces, deben buscar “surfear” la próxima ola, salvo que se conformen con declives financieros continuos.

Sugiero que cada uno de nosotros piense sobre nuestra carrera como una serie de olas desde la post-educación hasta la etapa previa al retiro: agarraremos una ola y la surfearemos hasta que rompa y luego, cuando el agua se calme, remaremos mar adentro de nuevo y agarraremos la siguiente. En cada nueva ola, adquiriremos nuevas habilidades y experiencias, re-capacitándonos y educándonos en el camino.

Habilidades blandas aumentando en valor: de STEM a STEAM²⁸

Mientras muchas empresas han tercerizado tareas especializadas con el correr de los años, las grandes compañías todavía necesitan infinidad de talento profesional y técnico. Nuestra investigación con Burning Glass muestra que las habilidades en matemáticas, estadísticas, gestión de proyectos y pensamiento lógico son ahora pre-requisitos para la mayoría de las posiciones (incluso en aquellas de marketing, finanzas y RRHH). El problema, de nuevo: dichos conocimientos técnicos pueden ser prontamente tercerizados, automatizados o llevados a cabo por la juventud, dando lugar a nuevos roles técnicos sobre los cuales todavía nadie ha soñado. Miles de personas están trabajando como “entrenadores robóticos”²⁹, analizando y mejorando autos que se conducen por sí mismos; no es arriesgado apostar a que en una década

estarán haciendo algo distinto.

Hoy en día, quien quiera una oportunidad en una posición bien remunerada debería considerar desarrollar habilidades en matemáticas, estadística y pensamiento lógico; el trabajar cómodamente con datos es cada vez más esencial. Es seguro decir que quien no tenga un entendimiento básico de ciencia, tecnología, ingeniería y matemática – los campos de STEM – probablemente encuentre sus opciones de carreras limitadas. Gerentes, mentores y equipos de RRHH deberían darse cuenta de este cambio y hacer que las capacitaciones y los cursos de apoyo estén disponibles para todos en la organización.

Dicho esto, STEM no cuenta más la historia entera sobre las habilidades en el siglo XXI. Tareas basadas en matemáticas, ciencias, e ingeniería son vulnerables a la automatización, por lo que deberían ser complementadas con habilidades blandas y otras fortalezas también. En el 1800, los maquinistas y trabajadores de metal fueron los científicos de la computación de hoy; mientras los manufactureros se automatizaron y crecieron, inventándose maquinaria más poderosa, estas carreras de curvar metales se transformaron en carreras para desarrollar, operar y arreglar máquinas. Si aprendiste como ser dibujante en los 70’, probablemente viste cómo tu profesión fue “tomada” por el software de computadoras en los 80’ y 90’. Y si estás al día con estadísticas y matemáticas, podrás encontrarte cada vez más expandiéndote hacia la programación, el análisis y la interpretación de datos, ya que los programas de software hacen gran parte de los cálculos.

Mientras la necesidad esencial de habilidades técnicas permanece fuerte, otro tema ha irrumpido en el mercado laboral: la necesidad de personas con habilidades en comunicación, interpretación, diseño y pensamiento sintético. En cierta forma,

podemos pensar en estas habilidades como artes, es decir la evolución de educación de STEM a STEAM.

¿Qué significa agregar *artes* a STEM? No es tan simple como tomar un par de cursos en historia del arte o leer a Chaucer. Los trabajos del futuro, impulsados por el aumento del uso de tecnologías dominando las tareas rutinarias, requieren habilidades sociales que complementen las habilidades más técnicas. (Ver figura 1)

Piensa sobre el trabajo de un vendedor, cajero de banco, enfermera, o líder de negocios – todos trabajos demandados que se basan en la empatía, las habilidades sociales, la comunicación y el pensamiento sintético. Cuando un cliente de un banco va enojado a la ventanilla de un cajero, un

programa de Inteligencia Artificial carece de las herramientas para percibir la mejor manera para evaluar y resolver la situación, pero un cajero bien entrenado, empático lo puede hacer – y eso es lo que lo hace indispensable para el banco.

Considera la figura 1, desarrollada por el investigador de Harvard David Deming³⁰, la cual muestra que algunos de los mejores trabajos en el futuro – aquellos en verde – son aquellos que se basan tanto en habilidades técnicas como sociales. En efecto, los desarrolladores pueden programar computadoras para hacer trabajos de rutina y basados en información, pero las máquinas todavía no son muy buenas escuchando, empatizando, comunicando ni convenciendo.

MAÑANA ¿SEGUIRÁS CONTRATÁNDOME?

A principios del 2016, nuestros colegas en Deloitte en el Reino Unido se fijaron en el ya mencionado estudio de la Universidad de Oxford, el cual predijo qué trabajos desaparecerían en los próximos 20 años. Mapearon estos trabajos en relación a las habilidades de trabajo OCI requeridas tanto en los “trabajos tendientes a desaparecer” como en los “trabajos del futuro”, identificando un conjunto de 40+ “habilidades humanas esenciales” que resultan cada vez más importantes en el mundo laboral³¹. Estos hallazgos claramente apuntan en esta dirección:

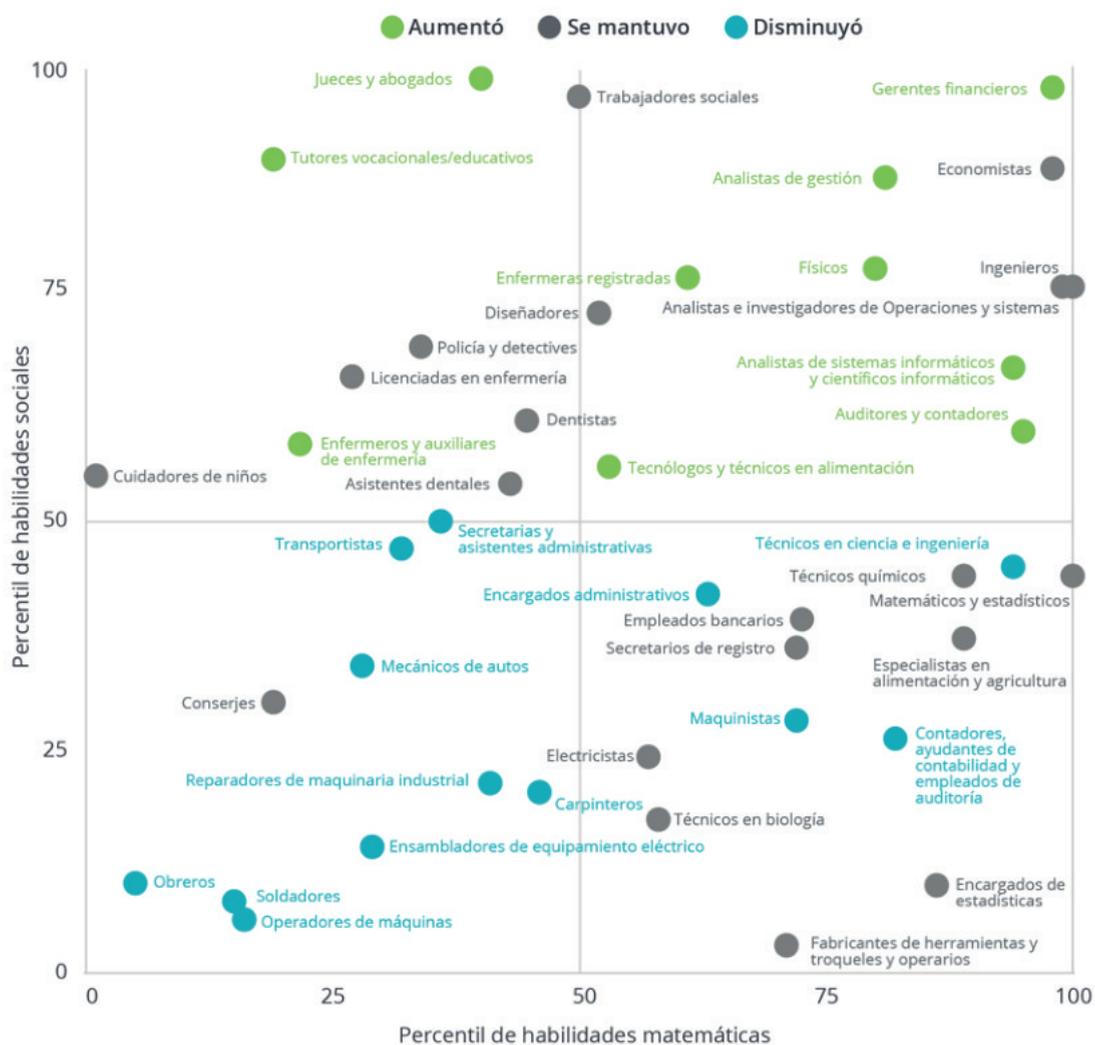
Inteligencia sobre fuerza física: en términos absolutos, el conocimiento de los sujetos STEM especializados es un 40 por ciento más importante que las habilidades físicas de fuerza, resistencia, flexibilidad o la capacidad de manipular objetos.

Habilidades sociales y cognitivas: un aumento del 10 por ciento en las habilidades cognitivas contribuye a un aumento del 12 por ciento en los ingresos medios por hora.

STEM y STEAM continúan creciendo: para el año 2039, se espera que el conocimiento de las matemáticas y las ciencias crezca en importancia en un 8 por ciento, lo que redundará en la creación de aproximadamente 4,5 millones de nuevas profesiones habilitadas para STEM (por sus siglas en inglés que refieren a Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas), incluyendo ingenieros, científicos, profesionales de TI y digitales, economistas, estadísticos y profesores.

Este estudio, uno del más grande de su clase, mapea habilidades en varias categorías a través de todos los “nuevos trabajos” y “trabajos salientes” para identificar lo que llamamos las “habilidades esenciales” para el futuro. Como sugiere esta investigación, las habilidades de comunicación, pensamiento crítico, identidad visual y razonamiento probablemente serán más importantes en el futuro. Para los solicitantes de empleo o surfistas de carrera, es un recordatorio de que nuestras habilidades de relacionamiento, comunicación y pensamiento son fundamentales.

Figura 1. ¿Cuáles puestos de trabajos requieren habilidades sociales?
Cambio en la distribución del empleo, 1980–2012



Fuente: David Deming, Universidad de Harvard

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

LA EMERGENCIA DE TRABAJOS HÍBRIDOS

La investigación que he hecho (incluyendo conversaciones con académicos, economistas y gerentes de selección de personal)

indica que los aumentos salariales van principalmente a dos tipos de empleos. Primero, como uno podría esperar, están los "roles técnicos" candentes donde las habilidades son (actualmente) escasas. En segundo lugar, sin embargo, se encuentran lo que podríamos llamar "empleos híbridos", que crean nuevas categorías de puestos de trabajo mezclando disciplinas³². Estos "trabajos del renacimiento" son aquellos que combinan conocimientos técnicos (en uno o más dominios) con experiencia en diseño, gestión de proyectos o interacción cliente-cliente. Pueden ser titulados como "arquitecto de la experiencia", "ingeniero de IoT (Internet de las cosas)", "diseñador de la experiencia del usuario" o "consultor de seguridad", y suelen implicar conocimientos de dominio técnico, capacidad de resolución de problemas, gestión de proyectos y, a menudo, experiencia en la industria. Incluso se espera cada vez más que los trabajadores de campos altamente técnicos pongan en la mesa habilidades más blandas. Un estudio de 2017 realizado por Burning Glass, Business-Higher Education Forum e IBM analizó los nuevos puestos de trabajo creados en ciencia de datos y marketing digital y se encontraron varias cosas importantes:³³

- Las organizaciones están impulsando un enorme aumento de la demanda de roles analíticos. Trabajos denominados como "científico de datos" o "analista" están creciendo rápidamente, esperándose que el número total de trabajos de ciencia de datos y analítica lleguen

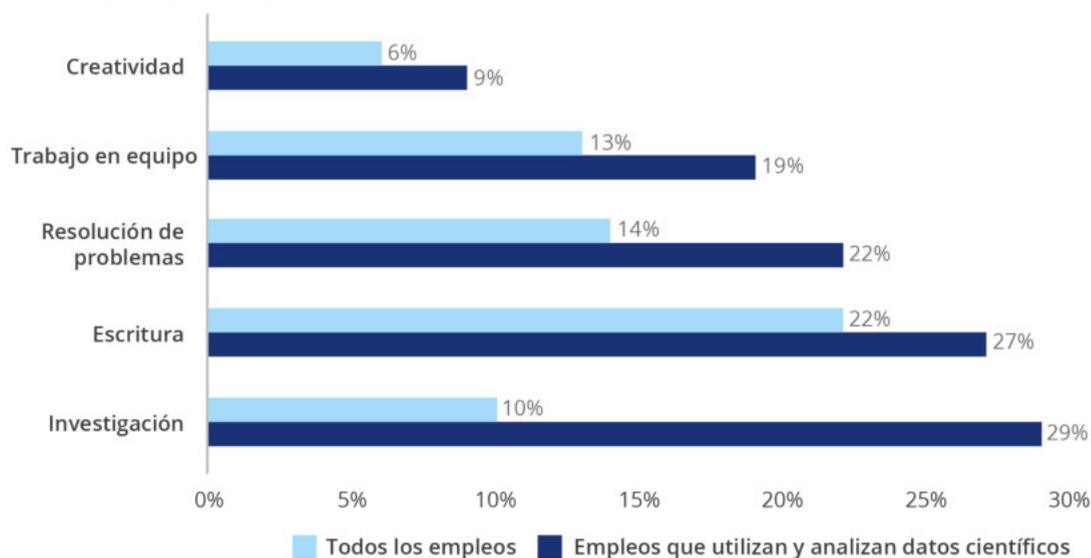
a 2,7 millones de publicaciones anuales en 2020. Estos empleos están creciendo en todas las industrias y todas las economías desarrolladas, particularmente en el Reino Unido, Canadá y Australia.

- Estos puestos de trabajo no son simplemente posiciones que corresponden a un título de grado -son puestos de trabajo que combinan matemáticas, estadísticas, pensamiento crítico y experiencia en la industria, no sólo las habilidades en la gestión de los datos. Los científicos de datos con experiencia y experiencia en la industria, por ejemplo, tienen un salario casi 50 por ciento más alto que aquellos con habilidades técnicas puras.
- Estas nuevas posiciones están creando lo que Burning Glass llama un "nuevo genoma" para los puestos de trabajo, combinando las habilidades de roles previos en un nuevo rol. Ya se llamen "analistas de datos" o "gerentes de marketing digital" o "líderes de recursos humanos y analítica de personas", combinan habilidades técnicas con dominio y experiencia en los sistemas del dominio elegido.
- Estos roles ahora requieren nuevos tipos de habilidades blandas. La Figura 2 muestra los tipos de experiencia que los empleadores buscan en posiciones de análisis de datos: habilidades de investigación, habilidades de escritura y habilidades para resolver problemas, junto con trabajo en equipo y creatividad. Éstas son habilidades raramente desarrolladas en los cursos de matemáticas o estadísticas. Es más probable que surjan de la formación en Lengua, Historia, Arte o Empresas. De ahí el cambio de STEM a STEAM.

Recuerdo muy bien los primeros días de la hoja de cálculo (Multiplan, Lotus 1-2-3 y Excel) y los temores de que estas herramientas volverían obsoletos a los analistas financieros. Algo muy diferente sucedió: los analistas tenían que aprender estas herramientas para sobrevivir, pero luego se convirtieron en "super analistas" mucho más valiosos para sus empleadores. Este efecto, el "aumento del trabajo a causa de las máquinas", puede ser una cosa positiva tanto para las organizaciones como para los empleados, pero sólo si las personas se toman el tiempo para aprender a usar las nuevas herramientas.

Desde la Revolución Industrial, los trabajadores han tenido que adaptarse regularmente a trabajar con nuevas máquinas y sistemas, pero la acelerada era de la información hace que la hibridación de los trabajos sea un proceso interminable. Se espera que los vendedores utilicen herramientas tecnológicas como Salesforce y los sistemas de gestión de tareas; deben entender cómo negociar y pronosticar y, con el tiempo, probablemente tendrán que aprender a interpretar información proveniente de las herramientas basadas en la inteligencia artificial.

Figura 2. Los empleos que utilizan datos requieren más habilidades blandas
 Porcentaje de puestos que requieren habilidades blandas



Fuente: Matt Sigelman, "By the numbers: The job market for data science and analytics," Burning Glass Technologies, 10 de febrero, 2017.

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Figura 3. La evolución del aprendizaje y desarrollo ha sido extremadamente rápida

	1998–2002	2005	2010	2017	2020
	E-learning y combinado	Gestión del talento	Aprendizaje continuo	Aprendizaje digital	Aprendizaje inteligente
Formatos	Catálogo de cursos Universidad online	Ruta de aprendizaje Trayectoria profesional	Video, autónomo Dispositivos móviles, YouTube	Micro-aprendizaje Videos en tiempo real Cursos por todos lados	Inteligente, personalizado, conducido por máquinas
Filosofía	Diseño pedagógico Kirkpatrick	Aprendizaje combinado Aprendizaje social	Taxonomías 70-20-10	Pensamiento de diseño Experiencia de aprendizaje	
Usuarios	Estudio por cuenta propia Aprendizaje en línea	Centrado en la carrera profesional Muchos temas	Aprendizaje a demanda Aprendizaje incorporado	Todos, todo el tiempo, en todas partes	
Sistemas	LMS como una plataforma de aprendizaje	LMS como una plataforma de talento	LMS como una plataforma de experiencias	LMS invisible Basado en datos, móvil	

Fuente: Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, High-Impact Learning Organization research, 2017.

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

(El nuevo producto Einstein de Salesforce está diseñado para recomendar con inteligencia a quién llamar primero³⁴). Los gerentes probablemente estarán cada vez más preocupados por los profesionales que rutinariamente se resisten a aprender nuevas herramientas hasta que no tengan otra opción.

¿Cuál es el futuro rol del aprendizaje?

Si aceptamos el hecho de que la gente necesita aprender y actualizarse en diferentes habilidades continuamente, ¿cómo hacemos que esto ocurra? ¿Alentamos a todos a volver a la escuela cada pocos años y ganar otro título? No necesariamente.

En la última década, la industria de la formación y el aprendizaje ha explotado: en 2015 y 2016 sólo, los inversores pusieron más de mil millones de dólares en nuevas empresas "edtech" y emprendimientos.³⁵

Debido a que las tecnologías como los teléfonos inteligentes, videos incrustados y YouTube han puesto el aprendizaje de alta fidelidad al alcance de la gente, el mercado global de educación, desarrollo de habilidades profesionales y capacitación corporativa ha crecido a más de 400.000 millones de dólares. Los individuos pueden ir en línea a sitios de intercambio de conocimiento como Udemy, sitios de cursos como Lynda.com, o sitios de educación técnica como Pluralsight, SkillSoft y General Academy y encontrar cursos de bajo costo, lecciones y educación de expertos.

De hecho, muchos equipos de RR.HH. corporativos han encontrado el rápido cambio en las opciones de aprendizaje (Figura 3) algo perturbador; los ejecutivos regularmente nos reconocen que sus programas internos de aprendizaje y desarrollo se quedan atrás del mercado de consumo.

De hecho, en nuestra más reciente encuesta del Aprendizaje de Alto Impacto en la Organización, los empleados dieron a sus departamentos de capacitación un puntaje de -8 NPS (Net Promoter Score), quejándose de sistemas de gestión del aprendizaje obsoletos y contenidos antiguos.³⁶

Todos estos cambios han hecho del A&D un componente vital de la marca empleadora de las empresas y de la experiencia de los empleados, e instamos a los ejecutivos a invertir en esta área. De hecho, compañías innovadoras como GE, Visa e IBM construyen MOOCs internos (cursos masivos, online y abiertos) y redes enteras de contenidos desarrollados internamente, lo que permite a los empleados elegir cualquier capacitación que necesiten, incluyendo material escrito por sus pares.³⁷ Dado que el A&D se ha convertido en el segmento de más rápido crecimiento del mercado de tecnologías de RRHH,³⁸ podemos esperar que muchas empresas reemplacen y actualicen sus sistemas de aprendizaje interno en los próximos cinco años.

Como herramienta de desarrollo profesional, la disponibilidad de conocimientos para consumidores y empresas es una bendición: desde sus escritorios, los empleados pueden asistir a MOOCs de empresas como Udacity, Coursera, Novoed y EdX y tomar cursos de expertos académicos y profesionales en una amplia gama de temáticas: técnicos, de gestión y de habilidades personales. Cada vez más, las empresas de formación ofrecen certificación de los programas para aquellos que completan los cursos, lo cual indica nuevas competencias.

SOLUCIONES: EL ROL DEL NEGOCIO

POR mucho que lo intentemos, nada puede revertir las tendencias hacia vidas más largas, una permanencia más corta y la presión implacable para dominar las nuevas tecnologías. Pero las organizaciones pueden hacerlo más fácil, mediante la adopción de un programa activo para apoyar la capacitación de las personas, la reeducación y el desarrollo profesional. Nuestra investigación sobre este tema demuestra que se ha convertido en una prioridad: el informe Tendencias Globales en Capital Humano 2017, calificó al A&D como la preocupación no. 2 entre los líderes empresariales y de recursos humanos, siendo que hace sólo un año estaba en el lugar no.5, e indicó que el 83 por ciento de las empresas están reestructurando sus programas de carrera.

Sin embargo, muchas organizaciones tienen mucho por hacer. Algunas de las prácticas líderes en este ámbito son:

- Abrir el aprendizaje y el contenido a los empleados en todos los niveles sin costo alguno (Bank of America ofrece ahora una "tarjeta de crédito" prepaga para que los empleados se capaciten, por ejemplo³⁹).
- Invertir en una gran biblioteca de contenidos de capacitación para que los empleados utilicen (IBM y GE han habilitado cursos y contenidos de docenas de compañías y han negociado contratos de pago por uso⁴⁰).

Las empresas más avanzadas ofrecen hoy herramientas para la planificación de la carrera, postean activamente empleos internamente y promueven y apoyan las contrataciones y transferencias internas.

- Crear una cultura de aprendizaje entre los directivos: recompensar a los gerentes por el desarrollo de su gente, efectuar una reingeniería del proceso de gestión del desempeño para poner foco en el desarrollo, dar incentivos a los gerentes para contratar candidatos internos versus candidatos externos (AT&T ha centrado toda su cultura corporativa en la continua adquisición de nuevas capacidades de sus empleados).⁴¹
- Crear trayectorias profesionales y herramientas de autoevaluación para ayudar a las empresas a encontrar nuevos puestos de trabajo y nuevos caminos dentro de la organización (IBM lo hace).⁴²
- Crear programas de A&D para permitir a los empleados desarrollar habilidades híbridas; el pensamiento de diseño, la visualización, la gestión de proyectos, la resolución de problemas, la comunicación y otras habilidades blandas son de vital necesidad, y los programas estándar ayudan a crear flexibilidad de carrera y prácticas consistentes.
- Ofrecer micro aprendizaje y macroaprendizaje (es decir, pequeñas dosis de contenido en el flujo de trabajo, así como cursos y capacitación tradicional) para que las personas aprendan rápidamente según sea necesario.
- Invertir en un Gerente de aprendizaje y desarrollo con un presupuesto corporativo establecido para vigilar y orientar las soluciones de aprendizaje en todas las unidades de negocio y áreas funcionales.
- Invertir en programas de integración y programas de gestión de la transición que ayuden a las personas a asumir nuevas funciones (Royal Bank of Canada ha desarrollado un nuevo programa de contratación para los banqueros de sucursales que dura un año entero, diseñado tanto para nuevos empleados como para transferidos).⁴³
- Trabajar estrechamente con los líderes empresariales en el diseño de puestos de trabajo y el diseño organizacional mientras que las tecnologías automatizan el trabajo, para ayudar a realinear a la gente, capacitarla y trasladarla hacia roles más "esencialmente humanos" a medida que se adopta la tecnología.

Surfeando las olas

El practicar surf puede asustar incluso en el más soleado de los días; cuando los medios de subsistencia de la gente están en juego, surfear la carrera profesional suena peligroso, especialmente cuando las olas apartan a los trabajadores de sus tablas de surf una y otra vez.

¿Cómo podemos ayudar a las personas a navegar y prosperar en este nuevo mundo de carreras, manteniendo intactas nuestras organizaciones?

La respuesta es clara: nosotros, como líderes de la organización, debemos rediseñar nuestras empresas para que ofrezcan oportunidades diversas y continuas de desarrollo. Debemos cambiar nuestros sistemas de recompensas para animar a las personas a cambiar de roles, desarrollar conocimientos técnicos y moverse horizontalmente para ampliarse y adquirir mayor experiencia. ¿Su empresa recompensa a los empleados por sus conocimientos técnicos y amplitud de experiencias? ¿O sólo promueve a personas que ascienden por la pirámide corporativa?

También debemos poner recursos en el coaching, la planificación de carrera y la evaluación de carrera. El viejo adagio de que "aquí cada uno gestiona su propia carrera" a menudo significa que las personas se vayan de la empresa. Las compañías de pensamiento avanzado ofrecen herramientas de planificación de carrera, publican trabajos internos de forma activa y fomentan y apoyan las contrataciones y transferencias internas.

Uno de nuestros clientes, una gran compañía energética asiática, describió su modelo de trabajo como tan rígidamente estructurado que

muchas personas no pueden ser promovidas hasta que algún líder muere o renuncie. Los ejecutivos me dijeron, riendo, que la mejor manera de que los empleados obtuvieran un mejor trabajo era "renunciar y volver a aplicar para un puesto de trabajo diferente".⁴⁴ Pero esto no es broma: encuentro esta historia verdadera en muchas grandes organizaciones hoy.

En resumen, tenemos que explotar el modelo de carrera tradicional y trabajar para que sea más fácil para las personas usar las habilidades que poseen en nuevos roles dentro de la organización. Nadie sugiere que lidiar con las dinámicas de carrera del futuro será fácil, ya sea para los empleados o los empleadores. Es importante rediseñar activamente nuestras organizaciones de aprendizaje, repensar nuestros modelos de trabajo, crear roles más híbridos y descartar nuestras ideas tradicionales del enfoque para éxito "*hacia arriba o afuera*".

Para las compañías que manejan esto bien, el beneficio puede ser enorme: nuestra investigación ha encontrado que las organizaciones que se definen como grandes lugares para aprender obtienen un 23 por ciento más de rentabilidad financiera, innovan más que sus pares y también sobrellevan mucho mejor que sus pares los ciclos económicos. Con la próxima gran ola que acaba de aparecer en el horizonte, todos tenemos que aprender más sobre el surf. ●

Josh Bersin, director de Deloitte Consulting LLP, es el fundador de Bersin by Deloitte, brindando eminencia, análisis y estrategia de investigación a las Tendencias de Capital Humano de Deloitte y Bersin by Deloitte.

El autor quiere agradecer a **Burning Glass Technologies** por su contribución con este artículo.

Notas al pie

1. El libro *Corporate Leadership Factbook* de Bersin by Deloitte muestra que los ámbitos de control han aumentado en un 30% en los últimos cinco años.
2. Las principales 10 habilidades consideradas como críticas para el éxito en el 2017 son radicalmente diferentes a las de años anteriores. Ver Jacquelyn Smith, "The 10 skills in demand around the world that can get you hired in 2017," *Business Insider*, 20 de Octubre, 2016, <http://www.businessinsider.com/skills-that-can-get-you-hired-2016-10>.
N del T.: Herramienta que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones.
Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, High-Impact Learning Organization research 2017, www.bersin.com/hilo.
Reid Hoffman, Ben Casnocha, and Chris Yeh, *The Alliance: Managing Talent in the Networked Age* (Cambridge, Mass: Harvard Business Review Press, 2014).
3. Unpublished data from Global Human Capital Trends 2017 survey research, Deloitte University Press, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html>, n=14,000.
4. Guy Berger, "Will this year's college grads job-hop more than previous grads?," LinkedIn, April 12, 2016, <https://blog.linkedin.com/2016/04/12/will-this-year-s-college-grads-job-hop-more-than-previous-grads>.
5. Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, High-Impact Learning Organization research 2008, 2011, and 2017. Companies in the top 10 percent of the HILO study show above-average performance in innovation, profitability, endurance, and customer service.
6. Discussion with a global retail and distribution company, November 2016.
7. Hugh Son, "JPMorgan software does in seconds what took lawyers 360,000 hours," Bloomberg, 27 de febrero 2017, www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-28/jpmorgan-marsh-is-an-army-of-developers-to-automate-high-finance.
8. Richard and Daniel Susskind, "Technology will replace many doctors, lawyers, and other professionals," *Harvard Business Review*, 11 de octubre 2016, <https://hbr.org/2016/10/robots-will-replace-doctors-lawyers-and-other-professionals>.
9. Investigación de Bersin by Deloitte junto con Glassdoor.
10. Datos no publicados de la encuesta de la investigación acerca de las Tendencias de Capital Humano 2017.
11. Gerald F. Davis, *The Vanishing American Corporation: Navigating the Hazards of a New Economy* (Oakland, California: Berrett-Koehler, 2016).
12. *Ibidem*.
13. Claire Zillman and Stacy Jones, "7 Fortune 500 companies with the most employees," *Fortune*, June 13, 2015, <http://for.tn/1FD82mM>.
14. Oficina de estadísticas laborales, "Empleo según principales sectores de la industria," 8 de diciembre 2015, www.bls.gov/emp/ep_table_201.htm.
15. Oficina de estadísticas laborales, "Ocupaciones con el mayor crecimiento de empleo" www.bls.gov/emp/ep_table_104.htm; también ver BLS, "Fastest growing occupations," *Occupational Outlook Handbook*, www.bls.gov/ooh/fastest-growing.htm; ambos accedidos el 14 de abril 2017.
16. Davis, *The Vanishing American Corporation*, p. 142.
17. Berger, "Will this year's college grads job-hop more than previous grads?"
18. Las cifras actuariales están escalando en términos generales pero cayeron el año pasado: Ben Steverman, "Americans are dying faster. Millennials, too" Bloomberg, October 28, 2016, www.bloomberg.com/news/articles/2016-10-28/americans-are-dying-faster-millennials-too.
19. National Institute on Aging, "Living longer," January 22, 2015, www.nia.nih.gov/research/publication/global-health-and-aging/living-longer
20. Associated Press, "Republicans propose raising the retirement age, other changes to Social Security," December 13, 2016, <http://news10.com/2016/12/13/republicans-propose-raising-the-retirement-age-other-changes-to-social-security/>.
21. Davis, *The Vanishing American Corporation*.
22. AT&T, una de las marcas más icónicas en el ámbito de la tecnología, promueve activamente a sus empleados a "reinventarse." Quentin Hardy, "Gearing up for the cloud, AT&T tells its workers: Adapt, or else," *New York Times*, February 13, 2016, <https://nyti.ms/2pBpjK2>.
23. Investigación exclusiva de Bersin by Deloitte con Burning Glass Technologies.

27. Indeed.com, un sitio de empleos , lista 113 empresas en EE.UU. contratando “capacitadores robóticos” actualmente. Ver <https://www.indeed.com/q-Robotic-Trainer-jobs.html>, accessed May 1, 2017.
28. N. del T. STEM (Science, Technology, Engineering, Maths) refiere a Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas. Mientras que STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts, Maths) incorpora a los campos anteriores el Arte.
29. Simon Torkington, “The jobs of the future—and two skills you need to get them,” World Economic Forum, September 2, 2016, www.weforum.org/agenda/2016/09/jobs-of-future-and-skills-you-need/.
30. Deloitte, Talent for survival: Essential skills for humans working in the machine age, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/Growth/deloitte-uk-talent-for-survival-report.pdf>.
31. Research with Burning Glass consistently shows that “hybrid jobs” are increasing in value over pure technical skill roles. See Burning Glass, “Blurring lines: How business and technology skills are merging to create high opportunity hybrid jobs,” <http://burning-glass.com/research/hybrid-jobs/>, accedido el 14 de abril, 2017.
32. Matt Sigelman, “By the numbers: The job market for data science and analytics,” Burning Glass Technologies, 10 de febrero, 2017.
33. Salesforce, “Meet Salesforce Einstein, AI for everyone,” www.salesforce.com/products/einstein/overview/, accedido el 3 de abril, 2017.
34. CB Insights research.
35. Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, High-Impact Learning Organization research 2017.
36. Discusiones con ejecutivos de compañías durante diciembre 2016 y enero 2017.
37. Cedar-Crestone 2017 Sierra-Cedar HR Systems Survey, www.sierra-cedar.com/research/annual-survey/.
38. Discusiones con ejecutivos de compañías durante el otoño de 2016.
39. Discusiones con ejecutivos de compañías en diciembre de 2016.
40. Hardy, “Gearing up for the cloud, AT&T tells its workers: Adapt, or else.”
41. Discusiones con ejecutivos de compañías en diciembre de 2016.
42. Conversaciones con ejecutivos de RBC, diciembre 2016.
43. Discusiones con ejecutivos de compañías durante el otoño de 2016.
44. Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, Investigación High-Impact Learning Organization 2008, 2011, y 2017.

Deloitte.
University Press

 Síguenos @DU_Press #DeloitteReview

Suscríbase para recibir actualizaciones por mail
en dupress.deloitte.com

