Deloitte Review

No. 21 – Julio 2017

Atrape la ola ♦

La carrera del siglo 21

Por Josh Bersin
Ilustración por Pushart

Deloitte.

Acerca de Deloitte
Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para conocer más acerca de nuestra red global de firmas miembro, por favor vea www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, administración del riesgo, impuestos y relacionados a clientes públicos y privados que abarcan múltiples industrias. Con una red de firmas miembro en más de 150 países y territorios, Deloitte
ofrece capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad para los clientes, entregándoles las ideas que ellos necesitan para abordar los desafíos más complejos de los negocios. Los más de 200,000 profesionales de Deloitte están comprometidos en convertirse en el estándar de excelencia.

Esta comunicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red de Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Ninguna entidad de la Red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida de cualquier manera tenida por cualquier persona que se base en esta comunicación.

Copyright © 2017. Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.

♦ Documento original: "**Catch the wave: The 21st-century career"** Deloitte Review, Issue 21, July 31, 2017. Written by Josh Bersin. Illustration by Pushart. https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-21/changing-nature-of-careers-in-21st-century.html.
Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte &Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

Atrape la ola

La carrera del siglo 21

Por Josh Bersin
Ilustración por Pushart

NUEVOS MODELOS PARA UN NUEVO MUNDO

OFRECER a los empleados una carrera gratificante solía ser fácil: usted contrataba un joven brillante de la universidad, lo vinculaba a un rol a nivel de entrada, y luego lo veía subir por la escalera corporativa a lo largo de los años a medida que avanzaba hasta la jubilación. La compañía podía planear para este proceso continuo – contrataba personal con base en sus grados, les ayudaba a desarrollarse lenta y continuamente, y esperaba que algunos se volvieran líderes, algunos especialistas, y algunos se estancaban.

Hoy este modelo está siendo destrozado. Tal y como la investigación lo sugiere, y como lo he visto en mi propia carrera, los días de una carrera continua, estable, pasaron. Las organizaciones se han vuelto más estimulantes[1] y menos como escalera, haciendo que la progresión hacia arriba sea menos común (a menudo reemplazada por el liderazgo de equipo o de proyecto). Los empleados jóvenes, recientemente contratados, a menudo tienen habilidades que no se encuentran en los empleados experimentados, llevando a que muchas personas mayores trabajen para líderes jóvenes. Y el ritmo rápido de la tecnología hace que muchos trabajos, actividades manuales, y habilidades se vuelvan anticuados en solo pocos años.[2]

El departamento de entrenamiento solía ofrecer una carrera estable y bien diseñada (Yo gasté todo mi primer año en IBM como “aprendiz,” con una trayectoria profesional de 10 años claramente establecida). Hoy, muchos departamentos de entrenamiento se están esforzando para mantenerse al día, a menudo ofreciéndonos cursos y programas en línea, diciéndonos que nuestro trabajo es “re-construirnos por nosotros mismos.” Y si bien

intentan darnos lo que necesitamos para seguir adelante, la investigación muestra que también se están quedando atrás: los empleados califican a sus departamentos de L&D* con un -8 en la puntuación neta del promotor, más baja que casi cualquier producto en el panorama del consumidor.[3]

En la medida en que la tecnología avanza rápidamente y la mayoría de nosotros trabajamos a tiempo parcial, esas tendencias solo se están acelerando. El co-fundador de LinkedIn Reid Hoffman considera que las carreras ahora son simplemente "períodos de servicio,"[4] llevando a que las compañías diseñen organizaciones que asumen que la gente solo se quedará unos pocos años. Y los datos confirman esto: el 58 por ciento de las compañías consideran que sus empleados nuevos se quedarán menos de 10 años.[5] (La investigación de LinkedIn muestra que, en promedio, los nuevos graduados tienen el doble de puestos de trabajo en sus primeros cinco años luego de la universidad que como lo tuvieron a mediados de los años 1980.[6]).

Pero espere. El mundo de las trayectorias profesionales no tiene que ser tan difícil e implacable. Las organizaciones *pueden* adaptar sus estrategias de carrera y ayudar a las personas a que aprendan más rápido y continúen comprometidos. Solo lleva un re-pensamiento del problema, y de la necesidad de ser consciente de cómo los trabajos, las carreras, y las habilidades están cambiando rápidamente.

La pregunta de la línea de resultados es esta: ¿Cómo pueden las organizaciones elaborar modelos de carrera que fomenten el aprendizaje continuo, mejoren la movilidad individual, y fomenten una mentalidad de crecimiento en cada empleado, año tras año? Esta es la oportunidad hoy; las compañías que entiendan esto superarán, innovarán, y ejecutarán mejor que sus pares.[7]

La naturaleza cambiante de las carreras

Examinemos qué es realmente una "carrera." La idea tradicional de una carrera tiene tres componentes:

- **Una carrera representa nuestra experticia, nuestra profesión, y en últimas nuestra identidad**. Define *quiénes somos* y *qué hacemos*. Esta forma de auto-identidad hace que cambiar de carrera sea inquietantemente difícil. ¿Qué pasa si cambiamos de carrera y fallamos? ¿Quiénes somos entonces?

- **Una carrera es algo que se construye con el tiempo y perdura.** Nos da la oportunidad para progresar, avanzar, y continuamente sentirnos orgullosos. Cuando se nos pide que cambiemos nuestra carrera o nuestro camino, ¿qué ocurre con lo que hemos aprendido? ¿Lo arrojamos todo? ¿O podemos llevarlo adelante?

- **Una carrera nos da recompensas financieras y sicológicas**. Hace que la vida sea significativa, nos dé propósito, y nos pague suficiente para vivir bien. ¿Qué ocurre si nuestra carrera repentinamente se vuelve menos valiosa, incluso si todavía disfrutamos de ella? ¿Debemos continuar haciendo menos dinero o saltar a un nuevo camino?

El cambiante mundo del trabajo ha generado disrupción en todos los tres elementos: experticia, duración, y recompensas. Y como el miedo a esto puede hacer que los empleados intenten mantenerse

* L&D = Learning & Development = Aprendizaje y desarrollo (N del t).

El cambiante mundo del trabajo ha generado disrupción en todos los tres elementos: experticia, duración, y recompensas.

por delante, es igualmente disruptivo para los empleadores que tengan que contratar y desarrollar la fuerza de trabajo de hoy, mañana, y dentro de cinco años.

La experticia tiene una vida útil cada vez más corta

Solía ser que solo ciertos tipos de trabajo – piense en programadores de computador y solucionadores de problemas de TI – necesitaban constantes entrenamiento y mejoras de las habilidades. Ahora, de todos nosotros se espera que continuamente aprendamos nuevas habilidades, nuevas herramientas, y nuevos sistemas. Así como los programadores de COBOL tuvieron que aprender C++ y Java, los asistentes administradores han cambiado desde las máquinas de escribir y los dictados hacia los PC y los memorandos de voz, los trabajadores de la línea de ensamble han tenido que aprender a operar robots, y los diseñadores se han movido desde blocs de dibujos y modelos en arcilla hacia pantallas táctiles e impresión 3D.

En los campos técnicos, hay una presión constante para dominar nuevas tecnologías o correr el riesgo de instantáneamente volverse obsoleto. Uno de nuestros clientes anónimamente encuestó a su departamento de TI acerca de qué habilidades las personas deseaban aprender, y más del 80 por ciento dijo que estaban desesperados por aprender herramientas tales como AngularJS (un nuevo entorno de programación de fuente abierta para aplicaciones móviles) incluso si la compañía todavía no estaba usando la tecnología.[8]

Hoy incluso los expertos se encuentran a sí mismos afectados por la disrupción. Pocas profesiones hoy son más calientes que la de un ingeniero de software… y aun así muchos prevén que la automatización se estará tomando el mundo de la codificación en el futuro cercano.[9] La inteligencia artificial está haciendo buena parte del trabajo de los abogados,[10] simplificando el trabajo de los médicos,[11] y desafiando trabajos calificados desde el de conductor hasta el de analista financiero. Tal y como lo describimos más adelante, es importante que cada uno de nosotros aprendamos nuevas herramientas, adaptemos nuestras habilidades, y nos volvamos más multidisciplinarios en nuestra experticia.

Lo que esto significa para los empleadores es simple: Sus empleados constantemente están sintiendo la necesidad de "mantenerse." Los Milenials, por ejemplo, califican las "oportunidades de aprendizaje y desarrollo" como el orientador número uno de un "buen trabajo."[12] Los administradores deben darles a las personas tiempo, oportunidad, y acompañamiento para que progresen; si usted no lo hace, las personas a menudo buscarán otro lugar.

La idea de una sola carrera, duradera, se está volviendo una cosa del pasado

¿Recuerda la "carrera para toda la vida" de 30 años que las compañías promovieron el último siglo? Bien, hoy solo el 19 por ciento de las compañías todavía tienen modelos tradicionales de carrera funcional.[13] ¿Por qué muchas organizaciones han

abandonado el modelo de carrera de múltiples décadas?

Primero, las estructuras de los negocios han cambiado. Las compañías industriales icónicas de comienzos de los años 1900 (acero, automóviles, energía, y fabricación) han tercerizado con compañías más pequeñas muchos de sus procesos de negocio y canales de venta, así como varias partes de su cadena de valor. El resultado ha sido un incremento constante en innovación y rentabilidad, pero un decaimiento dramático en la seguridad de una carrera de "hombre de compañía."[14]

Cuando yo ingresé a la fuerza de trabajo en 1978 como un ingeniero recién graduado de Cornell, recuerdo docenas de compañías grandes buscando ingenieros jóvenes para entrenarlos para carreras para toda la vida, cada uno ofreciendo rotación del trabajo, fuertes cantidades de entrenamiento, y al parecer empleo para toda la vida. Yo me uní a una de esas compañías – IBM – solo para encontrar mis opciones de carrera alteradas completamente cuando la administración lanzó un cambio abrupto masivo. (Yo decidí moverme a una compañía más pequeña, de crecimiento más rápido).

Historias similares se pueden contar en automóviles, fabricación, servicios financieros, minorista, hospitalidad, y muchas otras industrias. En 1970, las 25 corporaciones más grandes de América emplearon el equivalente de casi el 10 por ciento de la fuerza laboral privada.[15] Hoy, muchos de los empleadores más grandes de los Estados Unidos por número son minoristas,[16] y la sola industria minorista cuenta más del 10 por ciento del empleo de los Estados Unidos.[17] En la actual recuperación económica, el segmento de trabajo de crecimiento más rápido ha sido atención en salud, incluyendo hospitales pequeños y grandes, proveedores de cuidado de ancianos, y varios tipos de trabajo de atención personal.[18] Sin embargo, así esos empleadores puedan ser excelentes, su fuerza de trabajo primaria es mano de obra de nivel medio – roles de servicio y entrega a quienes ni se les paga bien ni se les ofrece el avance de largo plazo en la "carrera profesional" que las compañías grandes alguna vez ofrecieron rutinariamente.

Esto ha creado oportunidades para algunos trabajadores, pero ha rezagado a otros en relación sus familiares de la misma edad. Un estudio encontró que los trabajadores que ingresaron a la fuerza de trabajo en los 1980 y 1990 era más del doble de probable que tuvieran salarios bajos, trabajos hasta la muerte durante la siguiente década, comparado con empleados similares que se unieron a la fuerza de trabajo a finales de los 1960 y comienzos de los 1970 (en el punto alto de la economía corporativa).[19] Parte de la razón: las corporaciones grandes han tercerizado muchas tareas especializadas (y altamente pagas), lo cual puede hacer que sea más difícil "ascender" en la condición socioeconómica.

Orientada por el oportunismo (¿por qué permanecer en una compañía donde las oportunidades de avance son limitadas?) y la necesidad (¿qué más puede hacer usted cuando su trabajo es tercerizado?), la práctica de cambiar de trabajos y compañías creció más de lo común, hasta que el salto de trabajo se convirtió en la norma. Las gentes de mi edad, por ejemplo, típicamente trabajaron para cuatro o cinco compañías durante su vida labora útil. Hoy, un graduado universitario puede trabajar para muchas compañías *en sus primeros 10 años* después de la graduación.[20]

EL DIVIDENDO DE LA LONGEVIDAD: PLANEACIÓN PARA UN HORIZONTE MÁS LARGO

Hay una feliz razón para alguna de la ansiedad acerca de las trayectorias de carrera sin resolver: los seres humanos – en la mayoría de países, es decir – están viviendo más que nunca antes.[21] Mientras que los bebés nacidos en 1900 raramente vivieron más de 50 años, en la mayoría de países la expectativa de vida de los niños nacidos hoy excede los 70; la investigación sugiere que los Milenials llegarán a una edad promedio de 90.[22]

Los gobiernos, anticipando una avalancha de pagos por beneficios de jubilación, están respondiendo mediante buscar retrasar la edad estándar de jubilación.[23] Y además, con los sindicatos en declive y mucha más rápida movilidad del trabajo, pocos trabajadores – incluso en roles intensivos en mano de obra – pueden jubilarse después de 30 años, forzando a las personas a que trabajen durante más tiempo.[24] Esto significa que las personas más jóvenes deben esperar que las carreras se amplíen a medio siglo o más; las escuelas y los empleadores deben ayudar a preparar y guiar a las personas durante sus vidas de trabajo en las que aprendan, trabajen, aprenda, trabajen, y realicen muchas veces el ciclo durante las etapas de la carrera.

Recientemente me reuní con el equipo ejecutivo senior de un fabricante reverenciado, de cien años, que disfruta tremendamente con retención alta del empleado. Cuando discutimos estos problemas, los ejecutivos decidieron que iban a rediseñar su estrategia de carrera alrededor de que los empleados trabajen más – activamente fomentando y apoyando los esfuerzos de los trabajadores para continuamente reinventarse a sí mismos.[25]

SURFEANDO DE OLA EN OLA

UNA manera de pensar acerca de las carreras hoy es considerarse a usted mismo como un surfista: nosotros atrapamos una buena ola temprano en nuestra vida; cuando llega a la cresta y cae, necesitamos buscar la siguiente ola. Investigación de Bersin by Deloitte y un examen de datos provenientes de la firma de analíticas del mercado de mano de obra Burning Glass Technologies[26] confirman que si bien muchas habilidades técnicas están en demanda alta, decaen en valor cuando más personas adquieren proficiencia en esas habilidades. Los diseñadores gráficos, por ejemplo, de lejos son menos valiosos que cuando Internet fue inventado: los expertos todavía pueden ganar una buena vida, pero las organizaciones necesitan menos expertos, dado que en un sentido todos nos hemos vuelto diseñadores.

En ciertos campos emergentes, por supuesto, la experticia tiene demanda alta, orientando recompensas proporcionales. Las organizaciones necesitan personal técnico proficiente en Hadoop y otras soluciones para grandes datos, por ejemplo, así como también expertos en campos calientes tales como seguridad cibernética. Y pagan el mejor precio por las personas calificadas en esas áreas. Pero en los próximos años, como el suministro de experticia en esas áreas crece, los campos mismos cambian de maneras imprevistas (los expertos en Hadoop se vuelven expertos en otras tecnologías, por ejemplo). Los expertos, entonces, tienen que “surfear” a la siguiente ola, a menos que estén contentos con estabilizarse en retornos financieros que declinan.

Yo sugiero que cada uno de nosotros debe pensar acerca de nuestra carrera como una serie de olas desde luego de la educación hasta la jubilación: tendremos que atrapar la ola y pasear por ella hasta su cresta, y luego, dado que se calma en la playa, remamos hacia afuera y atrapamos la siguiente. En cada nueva ola, ganamos nuevas habilidades y nuevas experiencias, re-entrenándonos y educándonos a nosotros mismos a lo largo del camino.

Las habilidades suaves crecen en valor; desde STEM hasta STEAM

Si bien con los años muchas compañías han tercerizado tareas especializadas, las compañías grandes todavía necesitan miríadas de talento técnico y profesional. Nuestra investigación con Burning Glass muestra que las habilidades en matemáticas, estadística, administración de proyectos, y pensamiento lógico son ahora pre-requisitos para la mayoría de las posiciones (incluso en mercadeo, finanzas, y Recursos Humanos). El problema, una vez más: tal experticia técnica pronto puede ser tercerizada, automatizada, o mercantilizada por la gente joven, dándole paso a nuevos roles técnicos que uno todavía no ha soñado. Ya, miles de personas están trabajando como "aprendices de robótica,"[27] analizando qué hacen los carros auto-dirigidos y trabajando para hacerlos más inteligentes; es una buena apuesta el estar haciendo algo diferente en una década a partir de ahora.

Hoy, cualquiera que desee lanzarse a una posición bien compensada debe considerar desarrollar habilidades en matemáticas, estadística, y pensamiento lógico; la comodidad con los datos es crecientemente esencial. Es seguro decir que cualquiera que carece de un entendimiento básico de ciencia, tecnología, ingeniería, y matemáticas – los campos STEM* - probablemente encontrarán opciones de carrera limitadas. Los equipos de administradores, entrenadores, y Recursos Humanos deben realizar el cambio y hacer disponible para todos en la compañía el entrenamiento y la educación remedial.

Dicho esto, STEM ya no cuenta toda la historia de las habilidades en el siglo 21. Las tareas basadas en matemáticas, ciencia, e ingeniería son vulnerables a la automatización, de manera que también deben ser complementadas con habilidades suaves y otras fortalezas. En los años 1.800, los maquinistas y los trabajadores metalúrgicos eran los científicos del computador de hoy; en la medida en que la fabricación automatizada creció y fueron inventadas máquinas más poderosas, esas carreras "de doblado de metales" a menudo se convirtieron en carreras desarrollando, operando, y fijando máquinas. Si usted aprendió a ser un dibujante en los años 1970, usted probablemente vio que su profesión fue tomada en los años 1980 y 1990 por el software de diseño-asistido-por-computador. Y si usted está al día en estadísticas y matemáticas, usted crecientemente puede encontrarse extendiéndose a programación, análisis, e interpretación de datos, dado que los programas de software hacen muchos de los cálculos.

Si bien la necesidad central de habilidades técnicas permanece fuerte, otro tema ha ingresado en el mercado del trabajo: la necesidad de personas con habilidades en comunicación, interpretación, diseño, y pensamiento sintético. De alguna manera, podemos pensar de ello como artes, y por lo tanto la evolución de la educación desde STEM hacia STEAM.

* STEM = science, technology, engineering, and math = ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (N del t).

¿Qué significa añadir *artes* a STEM? No es tan sencillo como tomar unos pocos cursos en historia del arte o leer a Chaucer. Los trabajos del futuro, orientados por el creciente uso de la tecnología que asume las tareas repetitivas, requiere habilidades sociales que complementen más las habilidades técnicas.

Piense acerca del trabajo de un vendedor, un cajero bancario, una enfermera o un cuidador, o un líder de negocios – todos ellos demandan trabajos que se basan en empatía, habilidades sociales, comunicación, y pensamiento sintético. Cuando un enojado cliente del banco llega hasta la ventanilla del cajero, un programa de IA carece de las herramientas para encontrar la mejor manera para valorar y manejar la situación, pero un cajero empático, bien entrenado puede hacerlo – y eso es lo que hace que lo hace invaluable para el banco.

Considere la figura 1, desarrollada por el investigador de Harvard David Deming,[28] que muestra que algunos de los mejores trabajos en el futuro – que aparecen en verde – los que se basan en *habilidades tanto técnicas como sociales*. Sí, los desarrolladores pueden programar computadores para que realicen tareas rutinarias y basadas-en-información, pero las máquinas todavía no son muy buenas escuchando, teniendo empatía, comunicando, y persuadiendo.

¿TODAVÍA ME CONTRATARÁ MAÑANA?

A comienzos del año 2016, nuestros colegas de Deloitte UK observaron el estudio de Oxford University que predice cuáles trabajos desaparecerían en los próximos 20 años. Ellos mapearon esos trabajos contra las habilidades de trabajo de O*NET requeridas tanto en los "trabajos que desaparecen" como los "trabajos en crecimiento," identificando un conjunto de 40+ "habilidades esencialmente humanas" que se están volviendo cada vez más importantes en la fuerza de trabajo.[29] Los hallazgos claramente señalan en esta dirección:

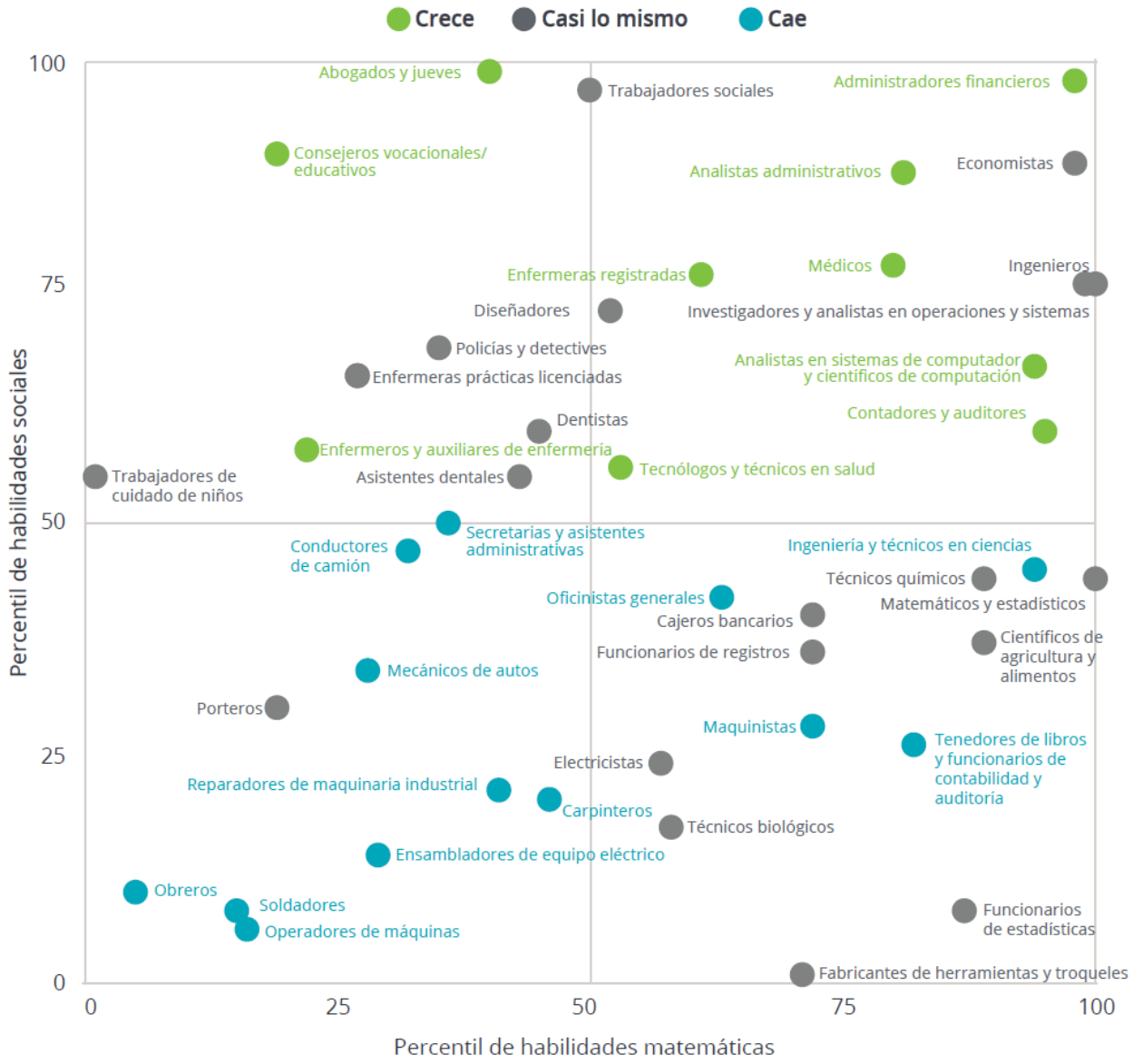
Cerebros sobre musculatura: En términos absolutos, el conocimiento de las temáticas STEM especializadas es 40 por cierto más importante que las habilidades físicas de fortaleza, resistencia, flexibilidad, o la habilidad para manipular objetivos.

Habilidades sociales y cognitivas: Un 10 por ciento de incremento en las habilidades cognitivas contribuye a un 12 por ciento de incremento en las ganancias medias por hora.

STEM y STEAM continúan creciendo: Para el año 2039, el conocimiento en matemáticas y ciencias se espera que se incremente en importancia por el 8 por ciento, llevando a aproximadamente 4.5 millones de trabajos nuevos facilitados-por-STEM a ser creados globalmente, incluyendo ingenieros, científicos, profesionales en TI y digitales, economistas, estadísticos, y profesores.

Este estudio, uno de los más grandes en su género, mapea las habilidades en varias categorías a través de todos los "trabajos nuevos" y "trabajos de retiro" para identificar lo que nosotros denominamos las "habilidades esenciales" para el futuro. Tal y como esta investigación sugiere, las habilidades en comunicación, pensamiento crítico, identidad visual, y razonamiento probablemente se volverán incluso más importantes en el futuro. Para los buscadores de trabajo o para quienes surfeen en el trabajo, es un recordatorio de que nuestras habilidades de relación, comunicación, y pensamiento son críticas.

Figura 1.



Fuente: David Deming, Harvard University.

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

EL SURGIMIENTO DE TRABAJOS HÍBRIDOS

La investigación que he realizado (incluyendo hablar con académicos, economistas, y administradores de contratación) señala que los incrementos en salarios principalmente están llevando a dos tipos de trabajos. Primero, tal y como uno puede esperar, están los "roles técnicos" calientes donde las habilidades son (actualmente) escasas. Segundo, sin embargo, están los que podemos denominar "trabajos híbridos" – trabajos que crean categorías de trabajo completamente nuevas mediante mezclar disciplinas.[30] Estos "trabajos de renacimiento" son los que combinan experticia técnica (en uno o más dominios) con experticia en diseño, administración de proyecto, o interacción cliente-cliente. Pueden ser titulados "arquitectos de experiencia" o "ingeniero de IoT" o "diseñador de experiencia de usuario" o "consultor en seguridad" y típicamente involucran conocimiento de un dominio técnico, capacidad para solucionar problemas, administración de proyectos, y a menudo experticia de industria.

Incluso los trabajos en campos altamente técnicos se espera que pongan en la mesa habilidades más suaves. Un estudio realizado en el año 2017 por Burning Glass, Business–Higher Education Forum, e IBM analizó los trabajos nuevos que estaban siendo creados en ciencias de datos y mercadeo digital y encontró varias cosas importantes:[31]

- Las organizaciones están orientando un enorme aumento en la demanda por roles de análisis. Los trabajos denominados "científicos de datos" o "analistas" están creciendo rápidamente, con el número general de trabajos de ciencias de datos y analíticas esperándose llegue a 2.7 millones de puestos anualmente a nivel mundial para el 2020. Esos trabajos están creciendo en todas las industrias y en todas las economías desarrolladas, con crecimiento particularmente alto en el Reino Unido, Canadá, y Australia.

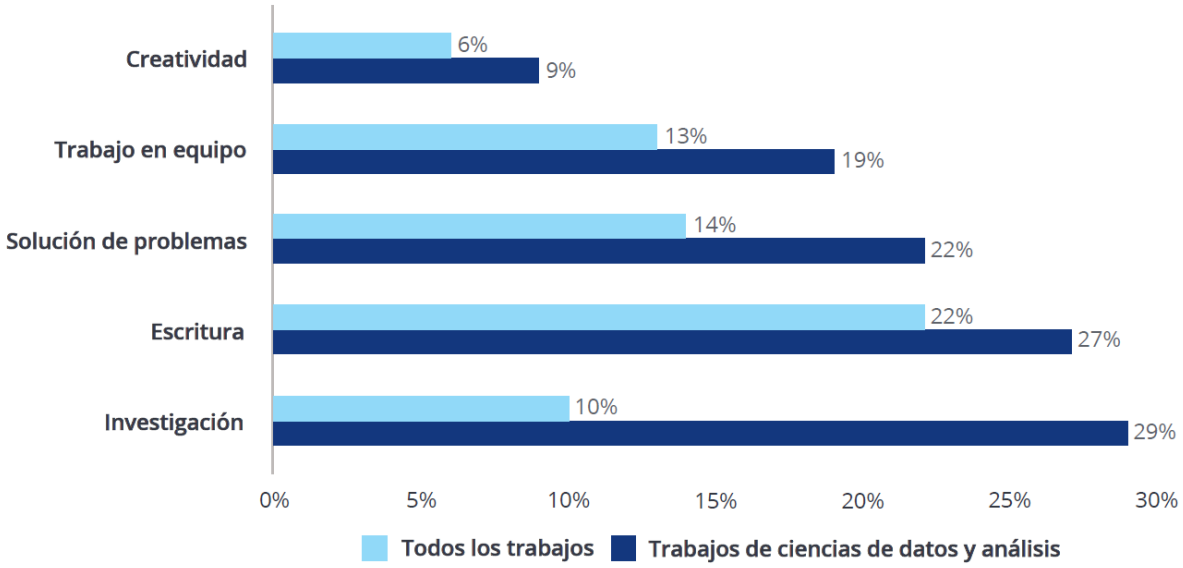
- Esos trabajos no son simplemente posiciones de grado – son trabajos que combinan matemáticas, estadísticas, pensamiento crítico, y experticia de industria, no solo habilidades en administración de datos. Los científicos de datos con experticia y experiencia de industria, por ejemplo, comandan casi el 50 por ciento del pago más alto que los con puras habilidades técnicas.

- Esas nuevas posiciones están creando lo que Burning Glass denomina un "nuevo genoma" para los trabajos, combinando habilidades provenientes de roles previos en un nuevo rol. Ya sean denominados "analistas de datos" o "gerentes de mercadeo digital" o "líderes de Recursos Humanos y analíticas de personas," combinan habilidades técnicas con dominio y experticia de sistemas en el dominio seleccionado.

- Esos roles ahora requieren nuevos tipos de habilidades suaves. La Figura 2 muestra los tipos de experticia que los empleadores están buscando en posiciones de análisis de datos: habilidades de investigación, habilidades de escritura, y habilidades de solución de problemas, junto con trabajo en equipo y creatividad. Raramente ellas son desarrolladas mediante cursos en matemáticas o estadística – es más probable que surjan de un antecedente en inglés, historia, arte, o negocios. De ahí el cambio dese STEM hacia STEAM.

Yo recuerdo muy bien los primeros días de la hoja de cálculo (Multiplan, luego Lotus 1-2-3, luego Exel) y los miedos de que esas herramientas harían obsoletos a los analistas financieros. Algo bastante diferente ocurrió: sí, los analistas tuvieron que aprender esas herramientas en orden a sobrevivir, pero luego se volvieron "súper analistas" de lejos más valiosos para sus empleadores. Este efecto, "el aumento del trabajo de la máquina" puede ser una cosa positiva para las organizaciones, así como también para los empleados – pero solo si las personas se toman el tiempo para aprender cómo usar las nuevas herramientas.

Figura 1. Los trabajos de datos requieren más habilidades suaves
Porcentaje de puestos que requieren habilidades suaves



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

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Figura 3. La evolución de aprendizaje y desarrollo ha tenido deslumbramiento rápido

	1998-2002	2005	2010	2017	2020
	E-Learning y combinado	**Administración del talento**	**Aprendizaje continuo**	**Aprendizaje digital**	**Aprendizaje inteligente**
Formatos	Catálogo de cursos Universidad en línea	Ruta de aprendizaje Pista de carrera	Video, autodidacta Móvil, YouTube	Micro-aprendizaje Video en tiempo real Cursos en todas partes	
Filosofía	Diseño instruccional Kirkpatrick	Aprendizaje mezclado Aprendizaje social	Taxonomías 70-20-10	Pensamiento de diseño Experiencia de aprendizaje	Inteligente, personalizado, orientado-a-la-máquina
Usuarios	Auto-estudio Aprendizaje en línea	Centrados en la carrera Montones de temas	Aprendizaje según demanda Aprendizaje integrado	Todo el mundo, todo el tiempo, en todas partes	
Sistemas	LMS como plataforma de e-learning	LMS como plataforma de talento	LMS como plataforma de experiencia	LMS invisible, orientado-a-datos, móvil	

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

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Desde la Revolución Industrial, los trabajadores tuvieron que ajustarse regularmente para trabajar con las nuevas máquinas y sistemas, pero el ritmo rápido de la edad de la información hace de la hibridación de los trabajos un trabajo que nunca termina. Los vendedores ahora se espera que usen herramientas tecnológicas tales como Salesforce y sistemas de administración de tareas; tienen que entender cómo negociar y pronosticar, y con el tiempo probablemente tendrán que aprender cómo tomar señales derivadas de herramientas basadas en IA (Einstein, el nuevo producto de Salesforce, está diseñado para recomendar inteligentemente a quién llamar primero.[32]) Los administradores probablemente de manera creciente tendrán cautela con los profesionales que se resistan a aprender nuevas herramientas hasta que no tengan opción.

¿Cuál es el rol futuro del aprendizaje?

Si aceptamos el hecho de que las personas necesitan continuamente aprender y re-construirse, ¿cómo hacemos que ello suceda? ¿Fomentamos que todo el mundo vuelva a la escuela cada pocos años y gane otro grado? No necesariamente.

En la última década, la industria de entrenamiento y aprendizaje ha explotado: en solo 2015 u 2016, los inversionistas pusieron más de $1 billón en nuevas compañías y emprendimientos de “edtech” en los Estados Unidos.[33] Como tecnologías tales como teléfonos inteligentes, video incrustado, y YouTube han puesto el aprendizaje de alta-fidelidad en los dedos de las personas, el mercado global por educación, desarrollo de habilidades profesionales, y

entrenamiento corporativo ha crecido hasta cerca de $400 billones. Los individuos pueden ir en línea a sitios de intercambio de conocimientos tales como Udemy, sitios de cursos tales como LinkedIn Learning, o sitios de educación técnica tales como Pluralsight, Skill-soft, y General Assembly y encontrar cursos de bajo costo, lecciones, y educación de experto.

Además, muchos equipos corporativos de Recursos Humanos han encontrado de alguna manera disruptivo al cambio rápido en las opciones de aprendizaje (figura 3); los ejecutivos regularmente nos reconocen que sus programas internos de aprendizaje y desarrollo [learning and development (L&D)] se quedan atrás del mercado de consumo. De hecho, en nuestra más reciente encuesta de High-Impact Learning Organization, los empleados les dan a sus departamentos de entrenamiento una puntuación neta baja de -8, quejándose de sistemas desactualizados de administración del aprendizaje y contenido heredado.[34]

Todos esos cambios han hecho de L&D una parte vital de la marca de empleo de las compañías y de la experiencia del empleado, y nosotros urgimos a los ejecutivos que inviertan en esa área. Además, compañías innovadoras tales como GE, Visa, e IBM están construyendo cursos internos masivos en línea abiertos [massive open online courses (MOOCs)] y redes completas de contenido desarrollado internamente, permitiendo que los empleados compren cualquier entrenamiento que necesiten, incluyendo material elaborado por pares.[35] Dado que L&D se ha vuelto el segmento de más rápido crecimiento en el mercado de tecnología de Recursos Humanos,[36] podemos esperar que en los próximos cinco años muchas compañías reemplacen y actualicen sus sistemas internos de aprendizaje.

Como una herramienta para el desarrollo de carrera, la disponibilidad del aprendizaje del consumidor y corporativo es una bendición: desde sus escritorios, los empleados pueden asistir a MOOC desde firmas tales como Udacity, Coursera, NovoEd, y edX y tomar cursos de expertos académicos y profesionales en un rango amplio de temas técnicos, gerenciales, y de habilidades personales. De manera creciente, también, las firmas de entrenamiento ofrecen certificados del programa para quienes completen los cursos, señalando nuevas competencias.

SOLUCIONES: EL ROL DEL NEGOCIO

TAN difícil como podamos intentarlo, nada puede reversar las tendencias hacia vidas útiles más largas, permanencia más corta, y la presión implacable para dominar nuevas tecnologías. Pero las organizaciones pueden hacer ello más fácil mediante adoptar un programa activo para respaldar la re-estructuración de las personas, la re-educación, y el desarrollo de carrera. Nuestra investigación sobre este tema muestra que se ha convertido en una prioridad alta: el reporte 2017 Deloitte Global Human Capital Trends calificó L&D como el segundo problema más grande entre los líderes de negocios y Recursos Humanos, desde el quinto hace solo un año, y señaló que el 83 por ciento de las compañías están haciendo reingeniería a sus programas de carrera.

Muchas organizaciones, sin embargo, tienen que ir más lejos. Algunas de las prácticas líderes en estas áreas incluyen:

- Abrir el aprendizaje y el contenido a los empleados de todos los niveles, sin costo (por ejemplo, el Bank of America ahora ofrece una "tarjeta de crédito" pagada por anticipado para que los empleados se capaciten).[37]

- Invertir en una biblioteca grande de contenido de entrenamiento para que los empleados la usen (IBM y GE licencian cursos y contenido proveniente de docenas de compañías y han negociado contratos de pago-según-el-uso).[38]

Las compañías con visión de futuro hoy ofrecen herramientas de planeación de carrera, de manera activamente generan puestos internamente, y fomentan y apoyan las contrataciones y transferencias internas.

- Crear una cultura de aprendizaje entre la administración: recompensar a los gerentes por el desarrollo de sus gentes, hacer re-ingeniería del proceso de administración del desempeño para centrarse en el desarrollo, darles a los gerentes incentivos para contratar candidatos internos versus candidatos externos (AT&T ha centrado toda su cultura corporativa en la re-capacitación continua de sus empleados).[39]

- Crear trayectorias de carrera y herramientas de auto-evaluación para ayudarles a los empleados a encontrar nuevos trabajos y nuevas trayectorias de carrera dentro de la compañía (IBM hace esto).[40]

- Crear programas de L&D para permitir que los empleados desarrollen habilidades híbridas; diseño de pensamiento, visualización, administración de proyectos, solución de problemas, comunicación, y otras habilidades suaves son vitalmente necesarias, y los programas estándar ayudan a crear flexibilidad de la carrera y una moneda de prácticas consistentes.

- Ofrecer micro-aprendizaje y macro-aprendizaje para permitir que las personas aprendan rápidamente cuando se necesite (esto es, pequeñas dosis de contenido en el flujo del trabajo, así como también cursos y entrenamiento tradicional).

- Invertir en un director de aprendizaje jefe, con un presupuesto corporativo establecido, para que busque y asimile soluciones de aprendizaje en todas las diversas unidades de negocio y áreas funcionales.

- Invertir en programas de integración y en programas de administración de la transición que les ayuden a las personas a moverse a nuevos roles (el Royal Bank of Canada ha desarrollado un programa de nuevas contrataciones para los banqueros de sucursales que dura todo un año, diseñado tanto para empleados nuevos como para transferidos).[41]

- Trabajar estrechamente con los líderes del negocio sobre el diseño del trabajo y el diseño organizacional cuando las tecnologías automaticen el trabajo, para ayudar a realinear las personas, re-entrenar las personas, y mover las personas hacia roles más “esencialmente humanos” cuando la tecnología sea adoptada.

Suavizar las olas

El surfeo puede ser aterrador incluso en los días más soleados; cuando los medios de subsistencia de las personas están en riesgo, surfear la carrera se siente traicionero, especialmente cuando las olas expulsan a los trabajadores de sus tablas de surfeo una y otra vez. ¿Cómo podemos ayudarles a las personas a navegar y prosperar en este nuevo mundo de

carreras, al tiempo que mantenemos intactas a nuestras organizaciones?

La respuesta es clara: como líderes organizacionales debemos re-diseñar nuestras compañías de manera que ofrezcan oportunidades diversas y continuas para el desarrollo. Debemos cambiar nuestros sistemas de recompensa para fomentar que las personas cambien roles, construyan experticia técnica, y se muevan horizontalmente por amplitud y experiencia. ¿Su compañía recompensa a las personas por la experticia técnica y la amplitud de la experiencia? ¿O usted promueve solo a las personas que se mueven hacia arriba en la pirámide corporativa?

También debemos asignar recursos para acompañamiento (coaching), planeación de carrera, y valoración de carrera. El viejo adagio de que "aquí usted puede administrar su propia carrera" a menudo significa que las personas se administran a sí mismas fuera de la compañía. Las compañías con visión de futuro hoy ofrecen herramientas de planeación de carrera, de manera activamente generan puestos internamente, y fomentan y apoyan las contrataciones y transferencias internas.

Uno de nuestros clientes, una compañía grande de energía de Asia, caracterizó su modelo de trabajo como tan rígidamente estructurado que muchas personas no conseguían promoverse hasta tanto que alguien del liderazgo moría o se retiraba. Los ejecutivos me dijeron, riéndose, que la mejor manera para que los empleados obtuvieran un mejor trabajo era "retirarse y volver a aplicar para un trabajo diferente."[42] Pero esto no es broma: yo encuentro esta historia verdadera en muchas organizaciones grandes hoy.

En resumen, tenemos que explotar el modelo tradicional de carrera y hacer que sea más fácil para las personas tomar las habilidades que tienen y usarlas en nuevos roles dentro de la organización.

Nadie sugeriría que tratar la dinámica de la carrera del futuro será fácil, ni para los empleados ni para los empleadores. Es importante re-diseñar de manera activa nuestras organizaciones de aprendizaje, re-pensar nuestros modelos de trabajo, crear más trabajos híbridos, y arrojar nuestras ideas tradicionales del enfoque de suba-o-salga para el éxito.

Para las compañías que manejen esto bien, la recompensa puede ser enorme: nuestra investigación ha encontrado que las organizaciones que se definen a sí mismas como los lugares geniales para aprender logran 23 por ciento de mayores retornos financieros, innovan más que sus pares, y tienen ciclos económicos mucho mejores que sus contemporáneos.[43] Con la siguiente gran ola apareciendo en el horizonte, todos necesitamos aprender más acerca de surfear.

***Josh Bersin**, director de Deloitte Consulting LLP, es el fundador de Bersin by Deloitte, proporciona eminencia, análisis, y estrategia de investigación para Deloitte Human Capital Trends y para Bersin by Deloitte.*

*El autor desea agradecer a **Burning Glass Technologies** por contribuir a este artículo.*

NOTAS FINALES

[1] Bersin by Deloitte's *Corporate Leadership Factbook* muestra que la ampliación del control se ha incrementado en un 30 por ciento en los últimos cinco años.

[2] Las 10 habilidades principales consideradas críticas para el éxito en el año 2017 son radicalmente diferentes a las de los años anteriores. Vea Jacquelyn Smith, "The 10 skills in demand around the world that can get you hired in 2017," *Business Insider*, October 20, 2016, http://www.businessinsider.com/skills-that-can-get-you-hired-2016-10.

[3] Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, *High-Impact Learning Organization* research 2017, www.bersin.com/hilo.

[4] Reid Hoffman, Ben Casnocha, and Chris Yeh, *The Alliance: Managing Talent in the Networked Age* (Cambridge, Mass: Harvard Business Review Press, 2014).

[5] Datos no publicados tomados de la encuesta de investigación *Global Human Capital Trends*, Deloitte University Press, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html, n=14,000.

[6] 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.

[7] Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, *High-Impact Learning Organization* research 2008, 2011, and 2017. Las compañías en el 10 por ciento superior del estudio de HILO muestran desempeño superior al promedio en innovación, rentabilidad, resistencia, y servicio al cliente.

[8] Discusión con una compañía global minorista y de distribución, Noviembre 2016.

[9] AJ Agrawal, "Why your software developer may soon be replaced by a robot," *Inc.*, February 3, 2016, www.inc.com/aj-agrawal/are-software-developers-at-risk-of-being-replaced.html.

[10] Hugh Son, "JPMorgan software does in seconds what took lawyers 360,000 hours," *Bloomberg*, February 27, 2017, www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-28/jpmorgan-marshals-an-army-of-developers-to-automate-high-finance.

[11] Richard and Daniel Susskind, "Technology will replace many doctors, lawyers, and other professionals," *Harvard Business Review*, October 11, 2016, https://hbr.org/2016/10/robots-will-replace-doctors-lawyers-and-other-professionals.

[12] Investigación de Bersin by Deloitte con Glassdoor.

[13] Datos no publicados tomados de la encuesta de investigación de *Global Human Capital Trends 2017*.

[14] Gerald F. Davis, *The Vanishing American Corporation: Navigating the Hazards of a New Economy* (Oakland, California: Berrett-Koehler, 2016).

[15] Ibid.

[16] Claire Zillman and Stacy Jones, "7 Fortune 500 companies with the most employees," *Fortune*, June 13, 2015, http://for.tn/1FD82mM.

[17] Bureau of Labor Statistics, "Occupations with the most job growth," www.bls.gov/emp/ep_table_104.htm; also see BLS, "Fastest growing occupations," *Occupational Outlook Handbook*, www.bls.gov/ooh/fastest-growing.htm; both accessed April 14, 2017.

[18]
Bureau of Labor Statistics, "Occupations with the most job growth," www.bls.gov/emp/ep_table_104. htm; also see BLS, "Fastest growing occupations," *Occupational Outlook Handbook*, www.bls.gov/ooh/ fastest-growing.htm; both accessed April 14, 2017.

[19] Davis, *The Vanishing American Corporation*, p. 142.

[20] Berger, "Will this year's college grads job-hop more than previous grads?"

[21] Las cifras actuariales están subiendo en general, pero el último año se redujeron: 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.

[22] National Institute on Aging, "Living longer," January 22, 2015, www.nia.nih.gov/research/publication/global-health-and-aging/living-longer.

[23] 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/.

[24] Davis, *The Vanishing American Corporation.*

[25] AT&T, una de las marcas más icónicas en tecnología, de manera activa fomenta que sus empleados "se reinventen a sí mismos o bien." 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.

[26] Investigación de propietario de Bersin by Deloitte con Burning Glass Technologies.

[27] Indeed.com, a job site, lists 113 companies in the US hiring "robotic trainers" at the time of writing. See https://www.indeed.com/q-Robotic-Trainer-jobs.html, accessed May 1, 2017.

[28] 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/.

[29] 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.

[30] La investigación realizada con Burning Glass de manera consistente muestra que los "trabajos híbridos" están incrementando en valor sobre los roles con habilidades técnicas puras. Vea Burning Glass, "Blurring lines: How business and technology skills are merging to create high opportunity hybrid jobs," http://burning-glass.com/research/hybrid-jobs/, accessed April 14, 2017.

[31] Matt Sigelman, "By the numbers: The job market for data science and analytics," Burning Glass Technologies, February 10, 2017.

[32] Salesforce, "Meet Salesforce Einstein, AI for everyone," www.salesforce.com/products/einstein/overview/, accessed April 3, 2017.

[33] Investigación de CB Insights.

[34] Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, *High-Impact Learning Organization* research 2017.

[35] Discusiones con ejecutivos de compañías, realizadas en diciembre 2016 y enero 2017.

[36] Cedar-Crestone 2017 *Sierra-Cedar HR Systems Survey*, www.sierra-cedar.com/research/annual-survey/.

[37] Discusiones con ejecutivos de la compañía, realizadas en el otoño de 2016.

[38] Discusiones con ejecutivos de la compañía, realizadas en diciembre de 2016.

[39] Hardy, "Gearing up for the cloud, AT&T tells its workers: Adapt, or else."

[40] Discusiones con ejecutivos de la compañía, realizadas en diciembre de 2016.

[41] Conversaciones con ejecutivos del RBC, diciembre 2016.

[42] Discusiones con ejecutivos de la compañía, realizadas en el otoño de 2016.

[43] Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, *High-Impact Learning Organization* research 2008, 2011, and 2017.

Deloitte.
University Press

Siga @DU_Press #DeloitteReview
Para recibir actualizaciones por correo electrónico, suscríbase en
dupress.deloitte.com