



Reescribiendo las reglas para la era digital

Tendencias Globales en Capital Humano 2017

TOMA OTRO TURNO



Carrera y aprendizaje

En tiempo real, todo el tiempo

El concepto de carrera está cambiando desde sus cimientos. Actualmente los colaboradores tienen la posibilidad de desarrollar carreras profesionales de hasta 60 años de duración. Sin embargo, a la par, la vida promedio de las habilidades está cayendo rápidamente. Estas nuevas realidades están obligando a las empresas a replantear la forma en que manejan sus carreras y brindan oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo (L&D, por sus siglas en inglés: Learning and Development). Las empresas líderes están cambiando sus modelos de carrera e infraestructura de L&D para la era digital, aunque la mayoría de las organizaciones aún se encuentran en las primeras etapas de esta transformación.

- Este año, el tema de mejorar las carreras de los empleados y transformar el aprendizaje corporativo surgió como la segunda tendencia más importante en nuestra encuesta. Subió desde el quinto lugar del año pasado.
- La tecnología de aprendizaje está cambiando rápidamente. Los sistemas tradicionales de gestión del aprendizaje están siendo complementados y reemplazados por una amplia gama de nuevas tecnologías para el desarrollo y entrega de contenido, la distribución de videos y uso móvil.
- Esta transformación en el aprendizaje y las carreras se ha convertido en un catalizador para un cambio radical. Casi la mitad de los ejecutivos encuestados (45%) citan este problema como urgente o muy importante (incrementando respecto al año pasado). Conforme las capacidades se quedan atrás, la habilidad de las empresas para mantenerse al día con las necesidades de los empleados para el aprendizaje y el crecimiento de carrera ha disminuido en un 5%.

¿QUÉ significa tener una carrera hoy en día? Específicamente; ¿Qué significa en un mundo en el que las carreras se extienden durante 60 años, incluso mientras la vida promedio de las habilidades aprendidas sigue cayendo a sólo unos 5 años? En el pasado, los empleados aprendieron a adquirir habilidades para una carrera; ahora, la carrera en sí es una jornada de aprendizaje.

A medida que las empresas construyen la **organización del futuro**, el aprendizaje continuo es fundamental para el éxito empresarial. Para las organizaciones digitales de

hoy en día, las nuevas reglas requieren una organización de L&D que pueda ofrecer un aprendizaje que se encuentre siempre disponible en una amplia gama de plataformas móviles.

LO QUE LOS EMPLEADOS ESPERAN DE LA VIDA DE 100 AÑOS¹

En muchas instancias, los mismos empleados están presionando para el desarrollo continuo de habilidades y carreras dinámicas. Los datos de *Glassdoor* revelan que

Figura 1. La naturaleza cambiante de una carrera

Duración de la carrera



Promedio de permanencia en un trabajo



Tiempo de vida de una habilidad aprendida



Fuentes: Lynda Gratton and Andrew Scott, *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity* (Bloomsbury, 2016); Douglas Thomas and John Seely Brown, *A New Culture of Learning: Cultivating the Imagination for a World of Constant Change* (CreateSpace, 4 de Enero, 2011).

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

entre *Millennials*, la “habilidad de aprender y progresar” es ahora el impulso principal de la marca de empleador de las compañías.² Sin embargo, sólo un tercio de los *Millennials* creen que sus organizaciones están utilizando de manera correcta sus habilidades, y el 42% dicen que es probable que abandonen su trabajo actual porque no están aprendiendo lo suficientemente rápido.³

Las organizaciones líderes están prestando atención. Las empresas con modelos de carrera dinámicos superan a sus competidores al proporcionar oportunidades de aprendizaje continuo y una cultura de desarrollo profundamente integrada.⁴ Como señalan los autores de *The 100-Year Life*, los empleados que enfrentan planes de carrera de 60 a 70 años, esperan que sus empleadores los ayuden a reinventarse continuamente, moverse de un rol a otro, y con el tiempo, encontrar su vocación.⁵

Las empresas en todo el mundo están luchando para ponerse al día con los deseos de los empleados. El 83% de los participantes en la encuesta de este año dicen que sus organizaciones están cambiando a modelos de carrera flexibles y abiertos que ofrecen asignaciones, proyectos y experiencias enriquecedoras en lugar de una progresión de carrera estática. Y el 42% de los participantes creen que los empleados de su organización tendrán carreras que abarcan cinco años o menos.

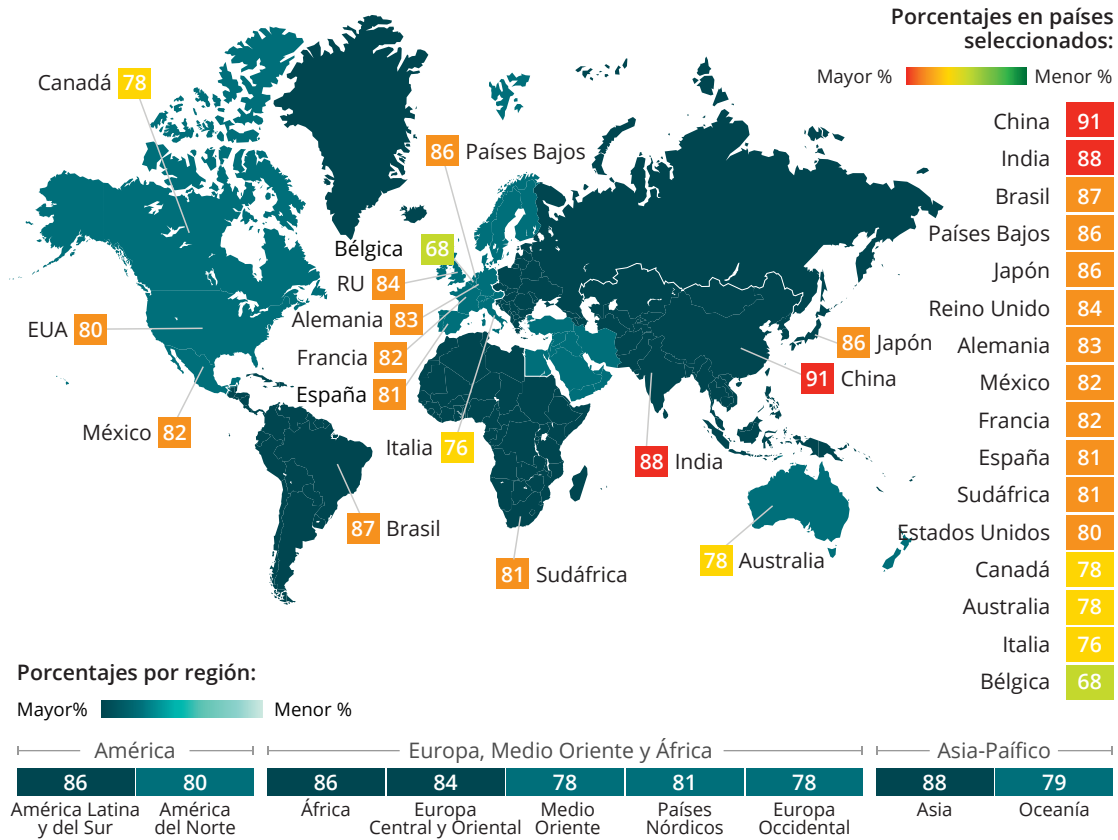
LA NECESIDAD DEL DESARROLLO ACELERADO DE HABILIDADES Y MERCANTILIZACIÓN DE CONTENIDOS

Prácticamente todos los CEO (90%) consideran que su compañía enfrenta un cambio disruptivo impulsado por las tecnologías digitales, y el 70% dice que su organización no tiene las habilidades necesarias para adaptarse.⁶ Esta duda refleja el hecho de que las habilidades se están volviendo obsoletas a un ritmo acelerado. Los ingenieros en software ahora deben volver a desarrollar habilidades cada 12-18 meses.⁷ Los profesionales de mercadotecnia, ventas, manufactura, leyes, contabilidad y finanzas reportan necesidades similares.

La buena noticia es que el auge del contenido de alta calidad, gratuito o de bajo costo ofrece a las organizaciones y empleados acceso fácil al aprendizaje continuo. Gracias a herramientas como *YouTube* e innovadores como *Khan Academy*, *Udacity*, *Udemy*, *Coursera*, *NovoEd*, *edX* y otros, a menudo una nueva habilidad está a un clic de distancia. Universidades líderes ofrecen cursos de posgrado en línea a través del programa *edX Micro-Masters* por una fracción del costo total de una maestría. El cumplimiento de una serie de cursos en línea, abre la puerta para que los estudiantes apliquen a un programa educativo o maestría formal en una de las principales instituciones.

Las empresas alrededor del mundo están luchando para ponerse al día con los deseos de los empleados.

Figura 2. Carrera y aprendizaje: Porcentaje de encuestados que consideran esta tendencia como “importante” o “muy importante”



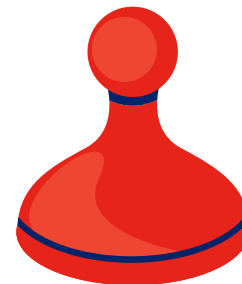
Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

La mercantilización continua de contenido puede ser considerada altamente disruptiva para las áreas de L&D. Éstas enfrentan una difícil decisión: aprovechar esta tendencia para el beneficio de su empresa o arriesgarse a contemplar la manera en que sus programas de aprendizaje se convierten en obsoletos. Las compañías líderes están adaptando el aprendizaje continuo entregado digitalmente. GE creó *Brilliant U* – una plataforma de aprendizaje en línea que permite el intercambio de videos y ofrece aprendizaje impulsado por los empleados a lo largo de toda la empresa. En el primer año, más del 30% de los empleados de GE desarrollaron contenido y lo compartieron con sus colegas.⁸

Management System) es uno de los más antiguos y más difíciles de usar. Hoy en día un nuevo conjunto de herramientas de aprendizaje ha entrado al mercado, encabezado por proveedores pioneros como *Degreed*, *Pathgather*, *EdCast*, *Grovo* y *Axonify*. Estas herramientas ofrecen soluciones de contenido probado, de video y móvil, al igual que micro-aprendizaje, y nuevas maneras de aprovechar la creciente biblioteca de *MOOCs* externos y videos disponibles en internet.

LAS NUEVAS HERRAMIENTAS ESTÁN DEJANTRO ATRÁS EL LMS

En la mayoría de las empresas, el sistema de gestión del aprendizaje (LMS, por sus siglas en inglés: Learning



Actualmente, el segmento de tecnología de RH con una mayor y rápida inversión es la adopción de nuevos sistemas de aprendizaje para empleados.⁹ Las empresas están interesadas en reemplazar su infraestructura de aprendizaje y en adquirir nuevas herramientas de aprendizaje tecnológicas para todos los niveles organizacionales.

LA NUEVA APARIENCIA DE L&D

Como resultado de estas fuerzas, la estructura, las operaciones y la misión del L&D corporativo se enfrentan a un cambio radical. Hace sólo una década, las empresas estaban empezando a construir universidades virtuales y catálogos de cursos en línea. Hoy en día, vemos la función de aprendizaje como un área de negocio altamente estratégica que se centra en la innovación y el desarrollo de liderazgo, ofreciendo una experiencia de aprendizaje de clase mundial, promoviendo el aprendizaje durante toda la vida para carreras más largas y reuniendo equipos multifuncionales para conectarse y colaborar.

También hay un nuevo enfoque de convergencia – la unión de disciplinas tales como ventas, mercadotecnia, diseño, finanzas y TI en equipos multifuncionales para construir productos y soluciones con mayor rapidez. La visión progresiva del departamento de L&D, facilita este crecimiento en el pensamiento interdisciplinario al considerar a la universidad corporativa como un bien común en lugar de un centro de capacitación.

Para los líderes empresariales y de RH, los nuevos modelos son una llamada de atención para adaptarse o arriesgarse a quedarse atrás en la contratación, compromiso de los empleados, la productividad y la innovación de productos.

EL ROL CAMBIANTE DEL LIDERAZGO EN L&D

Para seguir el ritmo de estos cambios, los Directores de Aprendizaje (CLOs, por sus siglas en inglés: Chief Learning Officers) deben convertirse ahora en los catalizadores de las carreras de la próxima generación, mientras que a su vez piensan en cómo apoyar el crecimiento general del negocio. Deben formar parte de toda la experiencia de los empleados, ofreciendo soluciones de aprendizaje que inspiren a la gente a reinventarse, desarrollar habilidades profundas y contribuir al aprendizaje de los demás.



El objetivo es un entorno de aprendizaje adaptado a un mundo de mayor movilidad de los empleados.

El desarrollo de habilidades interdisciplinarias es fundamental porque estas capacidades se alinean hacia el cambio organizacional y la construcción de redes. El aprendizaje debe alentar e incluso impulsar a la gente a moverse a través de diversos roles.

Organizaciones líderes están adoptando este tipo de estrategias de aprendizaje para ayudar a los empleados a adaptarse - lo que Tom Friedman denomina “asistencia inteligente.”¹⁰

Desde 2013, AT&T ha invertido \$250 millones en programas de educación y desarrollo para 140,000 empleados con un enfoque en el desarrollo continuo de carrera.

Como lo menciona el director de estrategia de AT&T, John Donovan: “Sentíamos la obligación fundamental de capacitar a nuestra fuerza de trabajo.”¹¹ La compañía espera que estos individuos cambien de rol cada cuatro años.¹²

Para facilitar esta movilidad, AT&T ahora ofrece una amplia gama de oportunidades de aprendizaje en línea y alienta a los empleados a encontrar nuevos puestos de trabajo, buscar mentores y aprender nuevas tecnologías. Para hacer la transición tan fácil como sea posible, AT&T se ha asociado con universidades para promover cursos en línea accesibles en las habilidades que necesita. Como explica el responsable de RH, Bill Blase: “Es un nuevo trato que, bien hecho, beneficia tanto a la organización como a los empleados que aprenden nuevas habilidades para avanzar en su carrera.”¹³

Para los líderes empresariales y de RH, los nuevos modelos son una llamada de atención para adaptarse o arriesgarse a quedarse atrás en la contratación, compromiso de los empleados, la productividad y la innovación de productos.

Irónicamente, a medida que las responsabilidades originales de L&D se vuelven menos relevantes, las oportunidades de L&D para ser más relevantes nunca han sido mayores. Las organizaciones de L&D que reconocen el nuevo futuro de las carreras, aceptan cambios exponenciales en la tecnología y se convierten en salvaguardas de contenidos flexibles en lugar de creadores de contenidos rígidos, tienen el potencial de convertirse en socios de negocios altamente valorados.

Lecciones aprendidas

Las universidades líderes de investigación ofrecen perspectivas sobre nuevos enfoques para los CLO que luchan por ajustarse a las demandas de convergencia. La Universidad del Sur de California (USC) está liderando la investigación sobre cómo el aprendizaje puede impulsar la innovación y empoderar a los individuos para alcanzar su máximo rendimiento.

Al igual que muchas organizaciones, USC se dio cuenta que necesitaba rediseñar su enfoque para lograr un impacto real. Bajo la dirección del rector, Michael Quick, y su presidente, C.L. Max Nikias, la USC se desafió a reimaginar cómo el aprendizaje puede ser utilizado como un activo estratégico para el estudiante, la universidad y la sociedad en general.

La USC tiene 19 “unidades de negocio” distintas, cada una con su propia cuenta de pérdidas y ganancias. Como cualquier CLO corporativo, la USC enfrentó el reto de romper los silos. El proceso comenzó con un pensamiento interdisciplinario, reuniendo a estudiantes e investigadores de diferentes unidades de negocio. Esto produjo beneficios incrementales, pero no cambios reales.¹⁴

El siguiente paso en la evolución fue la convergencia – creando equipos interdisciplinarios desde el inicio, enfocados en problemas específicos, y más tarde utilizando todos los activos de la organización para atacarlo. En el Centro Eli y Edythe para la Medicina Regenerativa y la Investigación de Células Madre, la universidad reunió a mentes líderes en ciencia y talento de la escuela de cinematografía. ¿Por qué la escuela de cine? Porque ofrecía habilidades avanzadas en imágenes digitales y realidad virtual, acelerando el trabajo del equipo de ciencias para resolver complejas cuestiones científicas. Esto no sólo trajo consigo una nueva forma de pensar el problema, sino que reestructuró las carreras de los empleados de la escuela de cine, un excelente ejemplo de aprendizaje y convergencia.¹⁵

Otro ejemplo es la *Iovine and Young Academy for Arts, Technology and the Business of Innovation*, establecida como un regalo de los fundadores de *Beats*. En un primer ejemplo de convergencia, *Beats* trajo el pensamiento de diseño, la ingeniería y el amor por la música a un diseño innovador para auriculares. A medida que la empresa creció, encontrar el talento adecuado demostró ser un desafío constante. Para resolverlo, *Beats* trabajó con la Dra. Erica Muhl, decano de la Escuela de Arte y Diseño de Roski, para fundar la academia en la USC, enfocándose en “nuevas alfabetizaciones”, incluyendo diseño visual, colaboración y diseño iterativo, habilidades técnicas e inteligencia de negocios. Este enfoque ha llevado a un pensamiento revolucionario de diseño que se está aplicando en la investigación avanzada sobre el cáncer y Wi-Fi satelital global.¹⁶

¿Qué lecciones deben aplicar los CLO corporativos? Pensar más allá de lo interdisciplinario y pasar a la convergencia. Concentrarse en definir y abordar problemas difíciles que, de resolverse, tendrían un impacto real. Desafiar a los equipos a enfrentar problemas empezando desde cero. Reunir a personas con habilidades poco tradicionales.

Compañías como Nestlé, Dell, y Visa están siguiendo este camino para construir nuevas funciones de aprendizaje, utilizando su universidad corporativa como piedra angular para la colaboración, el desarrollo del liderazgo y la innovación interfuncional.¹⁷ A medida que las personas se vuelven más dinámicas en sus carreras, la necesidad de construir relaciones y conexiones comunitarias se convierte en parte integral del rendimiento y la innovación.

Comienza aquí

- **Evalúa la movilidad interna:** A medida que la demanda de equipos interfuncionales continúa aumentando, la importancia de la movilidad crecerá. Estudiar los patrones existentes de movilidad profesional y comenzar programas más agresivos, incluyendo asignaciones de desarrollo y rotación, así como programas de desarrollo profesional.
- **Revisa la arquitectura de puestos de la organización:** Asegúrate de que sea tan ágil y racional como sea posible para apoyar los nuevos modelos de carrera del futuro.
- **Construye una cultura de contratar desde adentro:** Mantén a los gerentes como responsables de la capacitación y del apoyo a los candidatos internos en nuevos roles.
- **Rastrea las métricas de aprendizaje:** Las tecnologías emergentes ofrecen nuevas medidas de desarrollo, como el número de horas que los empleados dedican a las plataformas de aprendizaje. Las compañías con visión a futuro están recolectando y aprovechando estos datos.
- **Rediseña el equipo L&D:** Aléjate del entrenamiento enfocado hacia la conservación, la cultura y reunir a la gente.
- **Rediseña toda la infraestructura tecnológica de L&D:** Para muchas empresas, esto significará alejarse del LMS hacia un modelo centrado en el aprendizaje, lo que puede implicar la sustitución del LMS básico por un nuevo software centrado en la experiencia de aprendizaje.
- **Rediseña la universidad corporativa:** Invierte en un lugar para reunir a la gente contando con programas interdisciplinarios y multi-funcionales, además de un gran aprendizaje.
- **Gestiona la marca como empleador:** Herramientas como *Glassdoor* mantienen métricas que permiten concluir si una empresa ofrece oportunidades para el crecimiento de las carreras de sus colaboradores. Los candidatos potenciales pueden evaluar estas calificaciones y pueden evitar aplicar en organizaciones que no ofrecen oportunidades de manera consistente.

AVANZA RÁPIDO

El impacto de la cuarta revolución industrial está cambiando fundamentalmente la naturaleza del trabajo y el significado de una carrera, haciendo imperativo actualizar constantemente las habilidades. A diferencia de algunas de las tendencias de este año, donde la organización puede ayudar a impulsar lo que hay que hacer, cuando se trata de aprender; el rol de la organización es crear el ambiente y los sistemas para permitir a los empleados aprender constantemente y volver a aprender. El auge de contenido libre significa que las áreas de L&D deben integrar perfectamente contenido interno y externo en sus plataformas.

Figura 3. Carrera y aprendizaje: Reglas tradicionales vs. reglas nuevas

| Reglas tradicionales | Reglas nuevas |
|---|--|
| Los gerentes y el modelo de carrera determinan qué debe aprender el empleado | Los empleados deciden qué aprender basándose en las necesidades de su equipo y sus metas de carrera individuales |
| Las carreras van “hacia arriba o hacia afuera” | Las carreras van en cualquier dirección |
| Los gerentes dirigen las carreras de las personas | Las personas encuentran la dirección de su carrera con la ayuda de líderes u otros |
| El L&D corporativo es dueño del desarrollo y entrenamiento | El L&D corporativo guía el desarrollo y crea una experiencia de aprendizaje útil |
| Las personas aprenden en el salón de clases, y algunas veces, en línea | Las personas aprenden todo el tiempo, en micro-aprendizaje, cursos, salones de clases y grupos |
| La universidad corporativa es un centro de entrenamiento | La universidad corporativa es un “bien común”, uniendo a líderes y grupos multi-funcionales |
| La tecnología de aprendizaje se enfoca en cumplimiento y catálogo de cursos | La tecnología de aprendizaje crea una experiencia de aprendizaje continuo, colaborativa probada |
| El contenido de aprendizaje es proporcionado por L&D y expertos | El contenido de aprendizaje es proporcionado por todos en la organización, y conservada por empleados al igual que por RH |
| Las credenciales son proporcionadas por universidades o instituciones acreditadas, las habilidades solo pueden certificarse por medio de credenciales | Las credenciales vienen como “credenciales desvinculadas”, donde las personas pueden obtener certificaciones de muchas maneras |

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

NOTAS FINALES

1. Lynda Gratton and Andrew Scott, *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity* (Bloomsbury, 2016).
2. Bersin por Deloitte propietario de la investigación con Glassdoor.
3. Christie Smith and Stephanie Turner, The Millennial majority is transforming your culture, Deloitte, pp. 1-15, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-millennial-majority-will-transform-your-culture.pdf>, consultada el 21 de Diciembre de 2016.
4. Dani Johnson, The career management framework, Bersin by Deloitte, 2016; Dani Johnson, Applying the career management framework, Bersin by Deloitte, 2016.
5. Gratton and Scott, *The 100-Year Life*.
6. Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, and Natasha Buckley, Aligning the organization for its digital future, MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 25 de Julio de 2016, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/emerging-technologies/mit-smr-deloitte-digital-transformation-strategy.html>.
7. GitHub, <https://github.com/>.
8. Mani Gopalakrishnan (director de aprendizaje, GE), en conversación con los autores, primavera 2016.
9. Stacey Harris and Erin Spencer, Sierra-Cedar 2016–2017 HR system survey, 19 edición anual, Sierra-Cedar, 2016.
10. Thomas L. Friedman, *Thank You for Being Late* (Farrar, Straus & Giroux, 2016), pp. 213–219.
11. John Donovan and Cathy Benko, “AT&T’s talent overhaul” Harvard Business Review, Octubre 2016, <https://hbr.org/2016/10/atts-talent-overhaul>, revisada el 3 de Octubre, 2016.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Michael Quirk (rector, Universidad del Sur de California), en conversación con los autores, Octubre de 2016.
15. Ibid.
16. Dr. Erica Muhl (Decano de la Escuela Roski de Arte y Diseño, Universidad del Sur de California), en conversación con los autores, otoño de 2016.
17. Conversaciones ejecutivas con los autores.

AUTORES



Bill Pelster, Deloitte Consulting LLP | bpelster@deloitte.com

Bill Pelster tiene más de 25 años de experiencia en industria y consultoría. En su rol actual, Pelster es responsable de liderar la práctica de Investigación y Productos de Bersin by Deloitte y es un asesor senior para la práctica de Gestión Integrada de Talento. Un respetado orador y autor, recientemente lideró, apoyó, y escribió piezas de investigación fundamentales incluyendo Talent 2020, Global Human Capital Trends, y The Leadership Premium. En su antiguo rol como CLO de Deloitte, Pelster fue responsable de toda la experiencia de aprendizaje de los profesionales de Deloitte, y fue uno de los arquitectos claves de Deloitte University, las instalaciones de aprendizaje de \$300 millones de Deloitte a las afueras de Dallas. Pelster es un antiguo miembro del consejo de Deloitte Consulting LLP.



**Dani Johnson, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP
[danjohnson@deloitte.com](mailto:danjohanson@deloitte.com)**

Dani Johnson ha pasado la mayoría de su carrera escribiendo, investigando, diseñando y ofreciendo consultoría en la práctica de HC. Johnson lideró el Human Resource Competency Study con la Universidad de Michigan y otras seis organizaciones profesionales alrededor del mundo, y co-escribió el libro de resultados, *HR Comptentecies: Mastery at the Intersection of People and Business (Society for Human Resource Management, 2008)*.



Jen Stempel, Deloitte Consulting LLP | jstempel@deloitte.com

Jen Stempel tiene más de 20 años de experiencia en aprendizaje corporativo. Lidera la práctica Deloitte´s Americas Learning Solutions y la práctica US Learning Advisory, trabajando con grandes compañías globales, ayudándolas a optimizar sus funciones de aprendizaje y obtener valor de su gasto de aprendizaje al mejorar la afectividad de los programas, la eficiencia operacional y la alineación con estrategias de negocio. Stempel es una escritora y oradora frecuente de temas de aprendizaje y talento.



Bernard van der Vyver, Deloitte Consulting BV | bevandervyver@deloitte.com

Bernard van der Vyer es un asesor líder en temas de HC, enfocándose en aprendizaje y desarrollo. Al combinar sus conocimientos en tecnología y su uso efectivo para el desarrollo de las personas, van der Vyer aporta una fortaleza única al dominio de RH. Como líder global de Deloitte´s Learning Solutions, aspira a fortalecer la comunidad de aprendizaje global al aprovechar el conocimiento de la organización y la experiencia en entregar soluciones de aprendizaje que crean un valor único para los clientes.

COLABORADORES

Jason Galea, Greg Stoskopf