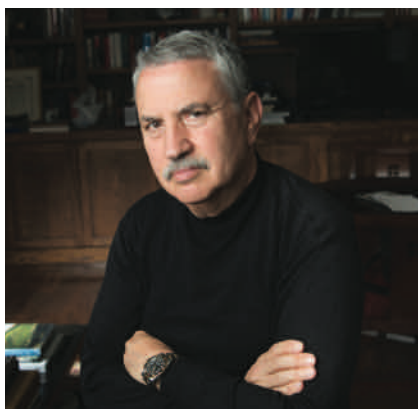


Deloitte Review

Edición 21 | Julio 2017

Reimpresión de copia gratuita



Radicalmente abierto

Tom Friedman: empleos,
aprendizaje y el futuro del
trabajo

Por Cathy Engelbert y John Hagel
Fotografía de James Kegley

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.



Radicalmente abierto

Tom Friedman:
empleos, aprendizaje
y el futuro del trabajo

Por Cathy Engelbert y John Hagel
Fotografía de James Kegley

Prefacio de John Hagel

Tom Friedman es un reconocido columnista semanal del New York Times, ganador del premio Pulitzer y autor de siete libros que se encuentran entre los más vendidos. Su perspicaz trabajo abarca una amplia gama de temas, incluyendo la globalización, el Medio Oriente y los desafíos ambientales.

Siempre me ha sorprendido la capacidad de Tom para ver los patrones más profundos que emergen debajo de los titulares y para anticipar hacia dónde se dirige el mundo. Se resiste a la tentación de segmentar y almacenar; lo que le intriga son las conexiones que impulsan y modelan la evolución de un mundo cada vez más complejo.

Una de las cosas que me atrajo hacia Tom hace muchos años fue su deseo de explorar y entender las ventajas emergentes; un fenómeno de mercado inicialmente marginal pero potencialmente transformador impulsado por los rápidos avances en la tecnología digital. Nos pusimos en contacto por algunos escritos que habíamos estado haciendo en paralelo sobre el crecimiento de las infraestructuras de tecnología digital y la creciente importancia a escala mundial que estaba cobrando el contar con flujos de conocimiento más profundos y amplios; desde entonces nos hemos mantenido en contacto.

Nuestros caminos se cruzaron nuevamente con la publicación del libro más reciente de Tom, *“Gracias por llegar tarde: una guía optimista para desarrollarse en la era de las aceleraciones”* (*Thank You for Being Late: An Optimist’s Guide to Thriving in the Age of Accelerations*). En este libro, citó algunas de las investigaciones que se están realizando en el Deloitte Centre for the Edge y discutió un tema que yo y otros de Deloitte también hemos explorado: el futuro del trabajo. No pude resistirme a llegar a Tom para ver si podía conversar con Cathy Engelbert, CEO de Deloitte, y conmigo sobre este tema en particular. Terminamos cubriendo un terreno muy amplio con Tom y, a su manera habitual, él le dio vida a estas diversas tendencias con historias convincentes.



Cathy Engelbert, CEO,
Deloitte US



John Hagel, co-presidente,
Deloitte Center for the
Edge

John Hagel: Dada su amplia perspectiva sobre los acontecimientos mundiales, sospecho que tiene una perspectiva única sobre la probable evolución del futuro del trabajo a nivel mundial. A grandes rasgos, ¿cómo describiría su visión del futuro del trabajo?

Tom Friedman: Mis reflexiones acerca del futuro del trabajo están muy influenciadas por mi amiga, una estratega de negocios, Heather McGowan. Ella describe que lo que realmente está pasando es que el trabajo está desconectado de los puestos de trabajo, así como éstos y el trabajo están desconectados de las empresas, que cada vez más se están convirtiendo en plataformas. Ese es el argumento de Heather y eso es lo que definitivamente veo.

Un [buen] ejemplo es lo que ha sucedido con el negocio del taxi. En Bethesda tenemos una compañía de taxis [local] que posee automóviles y tiene empleados que tienen un trabajo; conducen esos coches. Ahora están compitiendo con Uber, que no tiene automóviles, no tiene empleados y sólo proporciona una plataforma de trabajo que reúne a los pasajeros con necesidad de ser trasladados - yo por ejemplo - y a los conductores que proveen el servicio. Creo que el modelo de la plataforma Uber y la forma en que está convirtiendo un empleo en trabajo y monetizando el trabajo, es el futuro del trabajo. Y eso tendrá un gran impacto en el futuro del aprendizaje. Porque si el trabajo está siendo "extraído" de los empleos, y si los empleos y el trabajo están siendo "extraídos" de las empresas - porque, como tú y yo hemos escrito, ahora estamos en un mundo de flujos¹ - entonces el

aprendizaje tiene que durar toda la vida. Tenemos que proporcionar tanto las herramientas como los recursos de formación para el aprendizaje de por vida, cuando el empleo se convierta en trabajo y la empresa se convierta en una plataforma.

Así que no estoy seguro de cuál es el trabajo del futuro, pero sé que el futuro de las empresas será contratar gente y estar capacitándola constantemente para que estén preparados para un trabajo que aún no se haya inventado. Si tú, como empresa, no estás proporcionando los recursos y la oportunidad para el aprendizaje permanente, [estás perdido], porque simplemente no puedes ser un empleado de por vida a menos que seas un aprendiz permanente. Si estás entrenando a la gente para un trabajo que ya ha sido inventado, o si se va a la escuela para prepararse para un trabajo que ya ha sido inventado, yo supondría que en algún lugar del camino vas a tener problemas.

Cathy Engelbert: Una de las cosas en las que he estado pensando es la idea de "el futuro del trabajo" versus "el trabajo del futuro". Siempre pienso que "el futuro del trabajo" suena preocupante, mientras que "el trabajo del futuro" suena más visionario. Entonces, ¿cuál es la única cosa que aconsejarías hacer a los líderes de compañías como la mía para prepararse para lo que llamo el trabajo del futuro?

TF: La primera cosa que me viene a la mente es algo que estoy defendiendo en América en general en este momento, que es hacer algo que parecería muy contraintuitivo para muchos.

Es decir, cuando nos movemos hacia un mundo de flujos, y los flujos son la fuente de ventajas estratégicas de las que extraemos valor, y los flujos se están haciendo más rápidos -todos los fenómenos acerca de los que escribe John [Hagel]- me parece que la regla número uno es que quieras estar radicalmente abierto. Y eso es muy difícil de vender ahora mismo, porque se siente tan contraintuitivo, y todo el mundo está poniendo los muros justo cuando tu quieres estar, en realidad, radicalmente abierto. ¿Por qué quieres estar radicalmente abierto? Porque obtendrás más flujos; obtendrás las señales primero y atraerás a más gente con mentalidad de flujo, lo que yo llamaría personas de alto CI dispuestas a tomar riesgos. Eso desde el punto de vista de un país, pero debo creer que también es válido desde el punto de vista de la empresa: que se quieran conectar tantas discusiones, tantos lugares y tantos generadores de flujo como sea posible, porque simplemente se obtendrán antes las señales para entender de dónde viene el trabajo del futuro.

CE: En un informe reciente de la Oficina Nacional de Investigación Económica, algunos destacados economistas laborales hicieron un análisis del nuevo empleo neto en los Estados Unidos entre el 2005 y el 2015, y encontraron que alrededor del 94% correspondía a arreglos de trabajo alternativo- todo el espectro comprendido desde el trabajo independiente hasta modalidades de trabajo no declaradas.² Ya has hablado de esta noción de que, cada vez más, el trabajo difiere del empleo y se encuentra separado de las empresas, que se están

convirtiendo en plataformas. Entonces, ¿crees que este es un desarrollo a largo plazo en la economía, que la “gig economy” [“economía de los pequeños encargos” o “economía de los bolos”] está aquí para quedarse?

TF: Bueno, tiene que ser así. Esto se remonta a algo que argumenté en *El mundo es plano*, que es “lo que se pueda hacer, se hará.” La única pregunta es, “¿será hecha por ti o para ti?”, pero se hará. Vamos a usar un ejemplo en el que la gente normalmente no pensaría, de General Electric. Se llama “tiro al aire”. General Electric se despertó un día en 2013 y dijo: “Caracoles, todo lo que se puede hacer se hará.” Así que soy GE ahora, y estoy tratando de averiguar cómo reducir al máximo el peso de un sujetador que fija un motor de avión al ala de un avión. Ahora, cuando disminuyes el peso de cualquier cosa, especialmente en un avión, ahorras combustible. Así que durante la vida de un avión, si realmente puedes reducir el peso de un sujetador en un 70 u 80 por ciento, has ahorrado mucho dinero. Pero GE se miró internamente y dijo: “Bueno, ahora vivo en un mundo en el que realmente podría aprovechar el cerebro de cualquiera para quitarle peso a este sujetador”. Así que fueron a la página principal de ingeniería, GrabCAD, y crearon un concurso, que llamaron “tiro al aire”. Describieron el sujetador que usaban actualmente, el peso de ese sujetador bajo el ala del avión y simplemente lanzaron un tiro al aire: “¿Quién en el mundo pueden reducir al máximo el peso de este sujetador?” Ellos ofrecieron \$ 20,000 en premios, \$ 7,000 al ganador, y el resto se repartió entre los otros finalistas.

Bueno, en el correr de seis semanas, obtuvieron más de 600 respuestas. Los 10 finalistas fueron evaluados por ingenieros de GE y escogieron al ganador. Ninguno de los 10 finalistas era americano y ninguno era un ingeniero aeronáutico. El ganador era un chico de 21 años de Indonesia que no era ingeniero aeronáutico y quitó más del 80 por ciento del peso a este sujetador. Ahora, lo que me dice es, desde el punto de vista de GE, si se puede hacer, se hará. La noción de que, dentro de nuestro stock de ingenieros, tenemos a todos los mejores talentos del mundo- ¿cuáles son las chances de que sea así en un mundo plano y rápido? No, vamos a crear “tiros al aire” y acceder a todo el talento donde quiera que esté. Bueno, esa es otra versión de ese 94 por ciento acerca del cual no piensas; cuando no estás únicamente pensando del lado de los empleados, “Creo que voy a ser un E-lancer” (freelance digital), pero desde el lado de la empresa estás diciendo: “Ahora vivo en un mundo donde puedo acceder al talento en cualquier lugar. Si no lo hago desde mi perspectiva, mis competidores lo harán, así que mejor lo hago antes de que me lo hagan.” Creo que esa oportunidad va a impulsar el cambio en todo el espectro. Si tienes un desafío que te han planteado, ¿por qué motivo te limitarías simplemente al talento dentro de tu propia empresa? Dado que las probabilidades de que sea el mejor en este mundo son muy bajas.

Los días en que uno podía presentarse sólo a trabajar, trabajar duro y jugar según las reglas, como dijo Bill Clinton, y todavía tener un trabajo semicalificado de alto salario - esos días han terminado.

JH: Al menos algunas de las estadísticas que he visto dicen que la mayor parte de la “gig economy” actualmente está compuesta por tareas bastante rutinarias, como mencionaste anteriormente: conducir un coche, o los servicios de traducción o de contabilidad. ¿Ves que eso se siga sosteniendo? Mirando la tendencia en términos de tecnología, ciertamente en el negocio de la movilidad de los operadores de flotas, muchas compañías están abocadas al desarrollo de tecnología autónoma automotora

y los conductores desaparecen. ¿Ves eso como una cuestión importante en la “gig economy”?

TF: Bueno, mi respuesta a tu pregunta es, estudiar Airbnb. Se podría decir que lo que Airbnb ha hecho, ha amenazado el trabajo de las mucamas, cocineros y gerentes de hoteles, porque Airbnb ha logrado

ofrecer más alojamiento disponible que todas las principales compañías hoteleras combinadas. Pero mira lo que están haciendo esas personas ahora. Van a entrar en el negocio de los viajes. Están entrando en el negocio de los chefs, están introduciéndose en el negocio de guías turísticos, en el de "Puedo proporcionar su clave de seguridad para 20 Airbnbs, voy a ser el intermediario para usted". Por lo tanto, en otras palabras, al crear esta plataforma, Airbnb despegó un conjunto de otras oportunidades para los chefs independientes: "voy a venir y cocinar su comida."

Guías turísticos independientes: "me especializo en museos de arte" o "yo me especializo en oportunidades de golf", o lo que sea. Esta es la razón por la que vuelvo a mi punto acerca de la apertura radical. En mi lápida, pueden esculpir estas palabras: "si los caballos hubieran podido votar, nunca hubiese habido coches".

JH: Una idea más acerca de "gig economy". En la medida en que evoluciona hacia tareas más creativas de resolución de problemas, ¿la ves moviéndose más allá de los individuos que realizan tareas aisladas sobre una base contractual, que es lo que la mayoría de la gente piensa cuando piensa en la "gig economy"? A medida que aumenta el foco en la creatividad y el aprendizaje de por vida, ¿ves una tendencia, tal vez, para que estas personas se unan en grupos de trabajo más duraderos que trabajarán juntos en estas tareas desafiantes? ¿O simplemente permanecerán como individuos aislados?

TF: Tiene total sentido. La primera etapa es que todos vayamos en solitario, y la segunda etapa es que algún promotor inmobiliario aparece y dice: "Bueno, todos ustedes están solos, así que podría entrar en el negocio del espacio laboral". Entonces, alguien posiblemente aparezca y diga: "Cielos, todos ustedes necesitan comidas y todos ustedes pueden necesitar asesoramiento sobre servicios de salud, y por cierto, tal vez necesiten asesoramiento sobre la jubilación".

Así que creo que todo empezará a adaptarse en torno a esto.

CE: ¿Qué pasa con el papel de las empresas en términos de fomentar el aprendizaje permanente? ¿Cuál es tu percepción acerca de lo que pueden hacer las empresas para ayudarnos a hacer esta transición [a los trabajadores] que están entusiasmados con aprender a lo largo de toda la vida?

TF: Bueno, el modelo AT&T es uno de los mejores que he encontrado. Básicamente, el CEO comparte con la empresa hacia dónde se dirige la empresa, en qué mundo viven y qué habilidades necesitan para ser un empleado de por vida en AT&T, luego se asocia con Udacity para crear cursos de nanogrado para cada una de esas habilidades.

Entonces la empresa da a cada empleado hasta U\$S 8.000 al año para tomar esos cursos, pero le dice al empleado, "su responsabilidad es que usted tiene que formarse en su propio tiempo." Creo que es el nuevo contrato social. "Nosotros, la compañía, con la ayuda del gobierno, crearemos las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, pero tú, el empleado, tendrás que aprovecharlas en tu propio tiempo". Pero dependerá de ti.

Hay tres nuevos contratos sociales que tienen que evolucionar aquí. El gobierno tiene que incentivar a las empresas a crear estas oportunidades de aprendizaje permanente.

Me das una persona joven o un empleado con un coeficiente de pasión alto y un coeficiente de curiosidad alto, PQ alto y CQ alto, y yo me haré cargo de él, no de la persona con un coeficiente de inteligencia alto, CI, los siete días de la semana. PQ + CQ son siempre mayores que IQ.

Las empresas tienen que crear las plataformas para que los empleados puedan permitirse tomar estos cursos. Y los empleados tienen que tener un nuevo contrato social con ellos mismos: "tengo que hacer esto en mi propio tiempo; tengo que auto-motivarme más." Pero está en ti. Esa parte de la historia, no la puedo cambiar. Los días en que uno podía presentarse solamente a trabajar, trabajar duro y jugar según las reglas, como dijo Bill Clinton, y todavía tener un trabajo semicalificado de alto salario - esos días han terminado.

JH: Uno de los grandes temas en su trabajo es esta noción de la creciente importancia de los flujos de conocimiento y cómo nos ayudan a aprender más rápido. Por otro lado, existe la desventaja de que demasiados flujos de conocimiento pueda llegar a ser algo abrumador. Entonces, ¿cuáles son las formas más efectivas de participar en los flujos de conocimiento para poder aprender más rápido, pero al mismo tiempo evitar sentirse abrumado por esta avalancha de conocimientos?

TF: Lo pondría en términos de filtros. Por ejemplo, hablo de la globalización y la tecnología, pero no hago lo que tengo que hacer.

Si me estás enviando un tweet o está twitteando sobre mí, todos ustedes pasan un buen rato. No estoy ahí. No miro Twitter. Es como una manguera para incendios con demasiadas personas que están tirando cosas por ahí que no me interesan. Si tengo que enterarme sobre el golpe, la revolución o el terremoto tres minutos después de la CNN, me parece bien. Y así es que estoy tratando de encontrar el equilibrio adecuado entre flujo y fricción. Quiero quedarme con lo suficiente para saber lo que está pasando y poder escribir estos libros, pero sin excederme; de manera de no sentirme abrumado a tal punto que me paralice.

Creo que es por eso que necesitamos enseñar a filtrar, literalmente, a nuestros estudiantes. Debería haber Filtrado 101, Filtrado 102, Filtrado 103. ¿Cómo puedo filtrar la información para tener la cantidad suficiente para avanzar, evitando que la excesiva cantidad me abrume? ¿Cómo puedo filtrar las noticias? Internet, la madre de todos los flujos, es en realidad un alcantarillado abierto de información bruta y sin filtrar, si mis empleados, mis estudiantes y mis hijos no tienen filtros incorporados para poder sacar lo mejor de los flujos y protegerse de lo peor, entonces vamos a tener

un problema real. Así que filtrar, enseñar a la gente a filtrar - cómo ir a tres lugares diferentes para verificar la información que solía encontrar en el libro de texto donde sabía que era cierto, porque había sido editada y había pasado por todos los procesos normales - eso es lo que tenemos que hacer. Creo que necesitamos enseñar educación cívica digital a cada niño. No deberías poder salir de la escuela primaria sin una clase de educación cívica digital sobre cómo hablas en Internet, cómo te relacionas con alguien en Internet y cómo filtra noticias en Internet.

CE: Esto plantea la pregunta de "¿cuál es el papel de las escuelas en el trabajo del futuro?" Parece que nuestro sistema educativo fue modelado para entrenar a la gente para una forma de trabajo y no está muy claro que estén enfocados en el trabajo del futuro.

TF: Para mí, el 95 por ciento se trata de los maestros y padres y el 5 por ciento es todo lo demás. Hoy soy periodista porque tenía una gran maestra de periodismo en el grado 10 en la Escuela Secundaria St. Louis Park en Minnesota. Ella me inspiró: el único curso de periodismo que he tomado es su clase.

No porque yo haya sido tan bueno, sino porque ella era muy buena. Se trata entonces de grandes maestros, que pueden aparecer en cualquier lugar: escuela pública, escuela privada, en cualquier lugar; nuestro trabajo es simplemente encontrarlos y nutrirnos más de ellos.

Al mismo tiempo, sin embargo, creo que lo que sucede en las restantes 20 o 18 horas del día en que no estás en la escuela, y los fines de semana, es lo que más importa. Hay padres que hacen tan poco como solo preguntar a su hijo, "¿Qué aprendiste en la escuela hoy? ¿Cómo te fue en la escuela hoy? ¿Cómo fue tu día en la escuela?" En cambio, hay padres que se interesan y entusiasman con el aprendizaje de sus hijos. Dame eso y haré que todo buen maestro sea genial, haré que cada gran maestro sea excelente. Tanto más importa la crianza de los hijos y buenos valores con que se nutren en casa: el amor al aprendizaje, el amor a la lectura. Creo que queremos que las escuelas públicas, o las escuelas privadas, o lo que sea, remedien todos los problemas de la crianza de los hijos, y no hay maestro que sea lo suficientemente bueno para hacer eso.

JH: Tal vez podamos ir a otro desafío que ya has destacado, que es la noción de que si te estás

Creo que las empresas que están haciendo lo mejor, están creando lo que llamo trabajos de STEmpathy - trabajos que combinan ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas con la empatía humana, la capacidad de conectar con otro ser humano.

entrenando para un trabajo que existe hoy, o un conjunto de habilidades que existen hoy, es probable que tengas problemas. Se plantea la cuestión de, "Bueno, está bien, así que ¿cómo anticiparse y estar prontos para lo que viene de una manera en que podamos estar preparados?"

TF: Sólo hay un camino y he sentido que éste es realmente un tema en todos mis libros. Tienes que enseñar a la gente a amar el aprendizaje. Algunos de nosotros tenemos suerte; nacimos con ello. Si tienes suerte como padre y a tus hijos les encanta aprender, ganaste la lotería. Algunos de nosotros tenemos que aprenderlo; otros tienen que ser inspirados por un gran padre, o maestro, o líder espiritual, o presidente. Pero no hay una habilidad de supervivencia más importante que aprender a amar el aprendizaje. Es por eso que siempre he vivido por la fórmula, que doy en "El mundo es plano", que PQ (coeficiente de pasión) + CQ (coeficiente de curiosidad – Q por su nombre en inglés) siempre será mayor que IQ (coeficiente intelectual). Me das una persona joven o un empleado con un coeficiente de pasión alto y un coeficiente de curiosidad alto, PQ alto y CQ alto, y yo me haré cargo de él, no de la persona con un coeficiente de inteligencia alto, CI , los siete días de la semana. $PQ + CQ$ son siempre mayores que IQ .

JH: Uno de los temas clave de "*Gracias por llegar tarde*" son las implicancias de la tecnología digital y la ley de Moore, y hablas de algunas de las tecnologías específicas, como la robótica y la inteligencia artificial, que son especialmente relevantes para el futuro del trabajo.

Me pregunto si tienes algunos ejemplos o puntos de vista que puedas compartir acerca de lo que las empresas están haciendo bien y no tan bien en términos de integración de esta tecnología en la futura fuerza de trabajo. Mi percepción por un lado es que están centradas en gran medida en la automatización del trabajo en lugar del aumento el trabajo, y me interesaría tu perspectiva sobre eso.

TF: Me gusta esa distinción que haces entre la automatización y el aumento. Creo que las mejores compañías están haciendo ambas cosas, automatizando donde pueden y aumentando donde sea que puedan, porque ahí es donde vas a obtener la mayor eficiencia. Creo que las empresas que están haciendo lo mejor, están creando lo que llamo trabajos de STEmpathy - trabajos que combinan ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas con la empatía humana, la capacidad de conectar con otro ser humano. Cuando se lograr reunir esas dos cosas en un encargado o en un empleado, pienso que se ha llegado al punto ideal de hacia dónde tiene que ir el trabajo.

CE: A menudo he dicho que nunca he encontrado una máquina con coraje o empatía, así que estoy fascinada por tu concepto de STEmpathy (por sus siglas en inglés que refieren a Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas). Explica un poco más lo que quieres decir con eso.

TF: En términos de planificación y valores, y cómo pienso acerca del futuro, no se puede automatizar eso. Si piensas en Watson, ¿quién es el mejor médico de la era de Watson? Es muy diferente.



Es el médico quien puede hacerle las mejores preguntas a Watson. Si Watson lee cada artículo escrito sobre el cáncer y ningún médico puede pensar en acercarse a eso, entonces ser capaz de hacerle a Watson la pregunta correcta acerca de un paciente y luego traducirlo de una manera empática a ese paciente y usar a Watson no como un sustituto, pero un “aumentador” [potenciador] de las habilidades innatas de ese doctor - es en esa combinación que se van a conseguir absolutamente los mejores trabajos. Aplica a cualquier persona que ha tenido a su padre mayor en una unidad de Alzheimer, como tengo, o incluso en un asilo de ancianos. Saben la diferencia entre ese cuidador que tiene tanto un conocimiento médico como el tipo de empatía que les permite relacionarse con su padre. ¿Y cuánto más pagaría por esa persona para cuidar de mi padre en contraposición a la persona que no tiene esas habilidades? Pagaría mucho.

CE: ¿Qué piensas de este tipo de disrupción alrededor de la IA [Inteligencia Artificial]? ¿Crees que la sociedad, las empresas y nosotros como individuos, estamos listos para ello?

TF: Probablemente no, pero se dan ambos casos. No estoy listo para un programa de software donde, si le doy un cierto conjunto de puntos de vista, escribirá una columna, una columna de opinión. Eso me da un poco de miedo. Pero al mismo tiempo, soy golfista y soy una persona ocupada, ¿y sabes lo que descubrí? El informe meteorológico por hora. Ahora puedo mirar el informe meteorológico por hora y decir: "Oh Dios mío, el sol va a salir desde las 14 hs. Hasta las 16 hs. en Bethesda.

Puedo trabajar todo el día cuando llueve y luego puedo jugar mi golf entre las 14 y las 16 hs." Me ha hecho mucho más eficiente y ha mejorado la calidad de mi vida. Y creo que se aplica a todos estos sistemas. Son sistemas mudos, en cierto sentido, incluso la IA, y todo tiene que ver con los valores humanos que acercamos a ella.

JH: Recientemente di una charla en South by Southwest sobre robots que realmente restauran nuestra humanidad. En el mundo de la eficiencia escalable en el que hemos estado operando, hemos definido el trabajo como tareas estrictamente especificadas y altamente estandarizadas. Si el trabajo es eso, mi proposición es en realidad que los robots son mucho mejores en eso que los seres humanos. No se distraen, no se enferman, no cometen errores. Y si los robots empiezan a asumir esas tareas a un ritmo mucho más rápido, creo que va a ser un catalizador que nos obligue a repensar qué trabajo podría ser realizado por los seres humanos. ¿Cuáles son esas capacidades humanas únicas que podríamos aprovechar?

TF: Dov Seidman y yo hicimos una columna juntos que planteaba lo que acabas de decir de una manera un poco diferente. Dov señaló que solíamos trabajar con nuestras manos durante muchos siglos; luego trabajamos con nuestras cabezas y ahora vamos a tener que trabajar con nuestros corazones, porque hay una cosa que las máquinas no pueden, no tienen y nunca tendrán, y eso es un corazón. Creo que vamos de "manos a cabezas a corazones", lo que es otra manera de decir lo que acabas de plantear: "¿Cuáles son las capacidades más humanas que podemos aprovechar?"

JH: Has hablado de la noción de que las empresas evolucionen hacia plataformas. ¿Puedes hablar un poco más acerca de qué papel juegan las plataformas en términos del futuro del trabajo y qué tipo de impacto tendrán?

TF: Cuando miro a las compañías que realmente están haciéndolo bien, veo que no son sólo plataformas, están mezclando el potencial de la plataforma de su negocio - el salto de GE - con la creación de un entorno de innovación de aprendizaje interno muy fuerte. Por eso me encanta ir a estas viejas compañías que todavía están por ahí: AT&T, GE, Intel, Qualcomm. Todas ellos tienen esto en común: que han encontrado una manera real de equilibrar lo nuevo y su nuevo potencial, con la fortaleza de tener una compañía, una marca y un valor en torno a un cierto equipo de personas. Una vez más, soy tan aristotélico en mi pensamiento. La vida es siempre el encontrar el punto medio y la moderación. Nunca se trata de extremos; se trata de encontrar el equilibrio.

JH: Hablas y en realidad has citado algunos de nuestros trabajos en torno a la creciente presión sobre el rendimiento que viene con toda esta aceleración de las fuerzas del cambio.³ ¿Cuáles son algunas de las consecuencias negativas o posibles consecuencias negativas de ese tipo de presión, y cómo podemos reducir el riesgo de dichas consecuencias?

TF: Bien, tomaré un ejemplo de mi propio negocio. Ahora tenemos periódicos que han colocado cuadros de indicadores en el medio de su redacción. Así que la gente puede ir y decir, "Veamos, Tom Friedman escribió sobre Deloitte hoy."

¡Mira eso! Está avanzando puestos en Google y marcando tendencia en Facebook y en Twitter. ¿Qué historia escribiste sobre Deloitte? Oh, ¿estaba destrozando a su CEO?, realmente escribiste rumores acerca de ella." Y la persona sentada en el escritorio de al lado está diciendo: "Wow, Tom, llegó a la parte superior del marcador destrozando al CEO de Deloitte. Espera, resulta que Deloitte ha llamado y se quejan de la historia. No es verdad. Sí, vamos a publicar una corrección mañana en la parte inferior de la página 822 debajo de los anuncios. "Pero mientras tanto, estoy en la parte superior del marcador. Muy mala tendencia. Ahora, me gustaría pensar que he estado en esto el tiempo suficiente para no caer preso de eso. Espero no hacerlo. Trato de escribir sobre lo que es importante, no sólo lo que va a resultar viral. Pero si eres un periodista hambriento o si simplemente no te preocupas por eso, y sólo te preocupas por "Mira cuántos éxitos que tengo", se trata de una tendencia muy mala. Nos va a volver realmente estúpidos. Porque sólo escribiré sobre aquello que escalará, sólo escribiré sobre los fracasos de Deloitte, no acerca de los éxitos.

CE: Tom, déjame ser un poco subjetivo aquí. Entiendo que tienes dos hijas de la generación del milenio. También tengo un hijo y una hija que son nativos digitales. Mi hijo, hace un mes, vino a mí y me dijo: "Mamá, me temo que no voy a conseguir un trabajo algún día." Yo dije, "¿Por qué?", Y él dijo: "Porque un robot va a hacer mi trabajo". Así que le expuse todo el asunto "aumentando a los seres humanos, no

reemplazando a los humanos", y dije que nunca conocí una máquina con empatía, y él dijo: "De acuerdo, tendré que aprender a ser un "cobot". "Dije: "¿Qué es un cobot? ", Y él dijo: "Coexistir con el robot. "Entonces, ¿qué consejo das a tus hijas y nos puedes compartir desde tu perspectiva a partir de toda la investigación que has hecho y lo que has escrito?

TF: Bueno, tengo cinco consejos para mis hijas. El primero es pensar siempre como un inmigrante. ¿Cómo piensa el nuevo inmigrante? Los nuevos inmigrantes piensan: "Acabo de llegar aquí a Bethesda, y no tengo ningún legado esperándome en la Universidad de Maryland. Es mejor que averigüe qué está pasando aquí, cuáles son las oportunidades y las persiga con más energía, vigor y más PQ y CQ que cualquier otra persona". Así que mi primera regla es pensar siempre como un inmigrante, porque somos todos nuevos inmigrantes en la era de las aceleraciones.

Segundo, siempre pensar como un artesano. Esta fue una idea que recibí de Larry Katz en Harvard. Larry señala que, antes de la fabricación en masa, antes de las fábricas, el trabajo era artesanal. El trabajo se construyó alrededor de los artesanos, y el artesano hizo cada silla, cada mesa, cada lámpara, cada tenedor, cuchillo, cuchara, plato, vidrio, jarra, zapato, vestido, traje, ropa interior, estribo, silla de montar- todo eso fue hecho por un artesano. ¿Y qué hicieron los mejores artesanos? Ellos añadieron tanto valor personal a lo que hicieron, tanta originalidad extra, que al final del día tallaron sus iniciales en sus trabajos.

Así que siempre hagan su trabajo [de una manera que] le confieran tanta empatía, tanto valor agregado personal, único, que no puede ser automatizado, digitalizado o subcontratado, de manera que al final del día quieran tallar sus iniciales en él.

En tercer lugar, siempre estar en beta. Tengo esta idea de Reid Hoffman, co-fundador de LinkedIn. A Reid le gusta decir que en Silicon Valley sólo hay una palabra de cuatro letras. Realmente comienza con una F (en inglés), pero no tiene cuatro letras, y esa palabra está "terminada". Si alguna vez piensas en ti mismo como un producto terminado, probablemente lo estés. El lema de Reid es "Estar siempre en beta". Siempre estar con la actitud mental de un pedazo de software que ha sido desarrollado aproximadamente en un 85 por ciento. "Lo arrojas a la pared", la comunidad lo prueba, encuentra los agujeros, encuentra las fallos, te lo devuelve, lo trabajas un poco más, "lo arrojas de nuevo a la pared", lo prueban y así sucesivamente. Siempre pensar en uno mismo como si necesitaras ser rediseñado, readiestrado, reeducado, constantemente. Nunca pienses en ti mismo como "terminado", ["acabado"]; de lo contrario realmente estarás acabado.

En cuarto lugar, siempre recuerden que PQ + CQ es mayor que IQ. Dame una persona joven con un coeficiente alto de pasión y un coeficiente alto de curiosidad y me haré cargo como de un niño con un coeficiente de inteligencia alto, los siete días de la semana. En la era de Google, a nadie le importa lo que sabes, porque la máquina de Google lo sabe todo. Todo lo que les importa es lo que pueden hacer con lo que saben, y confiaré en PQ y CQ sobre el IQ a largo plazo.

Y por último, siempre pensar como una camarera en Perkins Pancake House en Minneapolis. Perkins es mi restaurante favorito; crecí fuera de Minneapolis y hay un Perkins en la carretera 100, avenida de Francia. Yo estaba tomando el desayuno allí con mi mejor amigo, Ken Greer, en el momento que estaba preparando nuevamente un libro del 2011. Pedí tres crepes de mantequilla con huevos revueltos y Ken ordenó tres panqueques de mantequilla con fruta. La camarera tomó nuestro pedido y volvimos en 15 minutos. Ella nos entregó los dos platos y todo lo que le dijo a Ken fue, "Te di fruta extra." Eso es todo lo que ella dijo. Le di una propina del 50 por ciento. ¿Por qué? Porque la camarera no controlaba mucho, pero controlaba la cuchara de frutas, y ¿qué estaba haciendo allí en la cocina? Estaba pensando de manera emprendedora. Estaba pensando para sí misma: "¿Sabes? Voy a darle a este tipo una cantidad extra de fruta." ¿Ves lo que pasa? Resulta que estaba sentado con un idiota como yo, y vi eso, y dije: "Eso es algo genial. Te estoy dando un 50 por ciento de propina." Ella estaba pensando de manera emprendedora. Así que mi consejo a a mis chicas es: "Hagas lo que hagas, ya sea en el sector público o en el sector privado, ya sea estés en la línea de frente o seas un gerente, siempre piensa en forma emprendedora". Siempre piensa: "¿Dónde puedo ubicarme y comenzar una nueva empresa por aquí, un nuevo negocio por allá?" "Porque las grandes empresas manufactureras no vienen a tu ciudad con una fábrica de 25.000 personas. Esa fábrica es ahora de 2.500 robots y 500 personas. Así que necesitamos tres personas que comiencen trabajos para seis, seis personas que comiencen trabajos para

doce, doce personas que comiencen trabajos para veinte. Así es como vamos a conseguir todos esos trabajos. Necesitamos que todos piensen de forma emprendedora. ●

Nota del editor: la participación del Sr. Friedman en este artículo es únicamente para fines educativos a partir de su conocimiento del tema y las perspectivas planteadas son únicamente suyas.

Cathy Engelbert es directora general de Deloitte US

John Hagel es director ejecutivo de Deloitte Consulting LLP, es co-presidente del Deloitte LLP's Center for the Edge

Notas al pie

¹ John Hagel, John Seely Brown and Lang Davison, The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion (Basic Books, 2010).

² Lawrence F. Katz and Alan B. Krueger, The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015, National Bureau of Economic Research working paper no. 22667, September 2016, <http://www.nber.org/papers/w22667>.

³ John Hagel, John Seely Brown, Tamara Samoylova, and Michael Lui, Success or struggle: ROA as a true measure of business performance, Deloitte University Press, October 30, 2013, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/operations/success-or-struggle-roa-as-a-true-measure-of-business-performance.html>.

Deloitte.
University Press

Siga @DU_Press #DeloitteReview

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

