

The Accenture logo, featuring a small purple chevron symbol above the word "accenture" in a white, lowercase, sans-serif font.

accenture

A close-up, profile view of a woman's face, looking towards the right. She has dark skin, freckles, and is wearing a teal headband and large hoop earrings. The background is a solid teal color.

**EL FUTURO
LABORAL
INCLUYENTE:
UN LLAMADO
A LA ACCIÓN**

TRABAJAR PARA LOGRAR UN FUTURO LABORAL INCLUYENTE DENTRO DE LA ECONOMÍA DIGITAL

Imagina que eres un transcriptor médico, responsable de convertir los registros médicos grabados por voz en documentos escritos y de corregir los errores del software de conversión de voz en texto. Un día, tu supervisor te presenta un programa de análisis de voz avanzado con capacidades de aprendizaje para la máquina. La precisión del software mejora con cada corrección que realizas. A lo largo del tiempo, tu trabajo cambia e incluye nuevas tareas que requieren un conjunto distinto de habilidades, pero no has tenido la oportunidad de llevar a cabo una capacitación para el trabajo. Este, el único trabajo que siempre has realizado y no estás seguro de poder llevar a cabo la transición. Tus ahorros son limitados mientras que tus responsabilidades familiares son amplias. ¿Cómo superas este reto?

Esta es la experiencia de una empleada en EUA a la cual entrevistamos. Ella tuvo que desarrollar nuevas habilidades como respuesta al cambio tecnológico. Historias como esta son cada día más comunes.

Hoy en día, las tecnologías inteligentes, tales como *Big Data Analytics*, inteligencia artificial cognitiva y robótica, están dando nueva forma al empleo y redefiniendo las habilidades requeridas a lo largo de todas las industrias y regiones geográficas.

Existe una gran oportunidad para que los empleados aprendan nuevas habilidades para crear un valor mayor. De hecho, para el año 2022, la inteligencia artificial por sí sola podría incrementar los ingresos en 38% y el empleo en 10%.¹

Sin embargo, una brecha en las habilidades representa un reto para la capitalización de esta oportunidad. Los trabajadores requerirán de habilidades técnicas y digitales complementadas con habilidades humanas únicas, tales como empatía, comunicación y resolución de problemas, con el fin de prosperar en la economía digital.² No obstante, 60% de los empleados consideran que menos del 25% de su fuerza de trabajo se encuentra lista para trabajar con las nuevas tecnologías y máquinas.³

El presente reporte se enfoca en los trabajadores que se enfrentan a una desventaja doble: un mayor riesgo de padecer alteraciones tecnológicas debidas a la automatización y menores recursos para aprovechar nuevas trayectorias profesionales. ¿Cómo podemos ayudar a estos trabajadores a llevar a cabo la transición?

En Accenture nos dedicamos a crear trayectorias con **“desarrollo de nuevas habilidades”** para lograr un **futuro laboral incluyente**—un futuro en el cual todos los trabajadores cuenten con la motivación, los medios y la

oportunidad para prosperar en la economía digital.

Con este propósito, colaboramos con las áreas de Ciudadanía Corporativa, Recursos Humanos, de la práctica de “Talento y Organización” y de todas las áreas que conforman la arquitectura de innovación de Accenture para cerrar las brechas existentes en cuanto a conocimiento y acción en las comunidades de todo el mundo.

Para lograr nuestra visión, empleamos un enfoque centrado en el trabajador, mezclando datos y diseño para crear un plano práctico para un futuro laboral incluyente.

Por medio de este proceso, vimos que es fundamental un cambio de actitud para lograr una transición profesional exitosa. Recursos tales como tiempo, financiamiento y cursos de capacitación no son suficientes. Los trabajadores también deben entender cuáles son sus opciones y tener confianza para actuar. Esto requiere de adaptación y de la capacidad de deshacerse de su vieja identidad laboral para aprovechar la nueva.



Con este cambio de actitud en primer plano, identificamos cuatro **espacios de solución** factibles —conjuntos de intervenciones en la fuerza laboral que consideramos serán fundamentales para que los trabajadores lleven adelante sus transiciones.

Estos espacios de solución pueden ayudar a los trabajadores a:

VISUALIZAR trayectorias profesionales basadas en fortalezas y confianza para lograrlas.

EXPANDIR su acceso a la capacitación relevante dentro y fuera del trabajo para desarrollar habilidades orientadas al futuro.

EXPERIMENTAR nuevos roles y sumarlos a su historial laboral poniendo en práctica las habilidades.

EMPODERARSE a sí mismos y entre ellos para continuar aprendiendo por medio de apoyo mutuo, tutorías y aprendizaje entre compañeros.

LA ERA DE “NUEVAS HABILIDADES”

Nos referimos a las “nuevas habilidades” en lugar del “reaprendizaje” porque el construirlas es acumulativo. Nuestro objetivo es dar a los trabajadores nuevas habilidades para complementar su experiencia, en lugar de desacreditar o descontar lo ya aprendido.

Con el fin de lograr un cambio amplio en la manera en la que los empleados, las empresas y las organizaciones para el desarrollo de fuerza laboral abordan el aprendizaje, la capacitación y la contratación, requerimos de la colaboración de todos los sectores. Invitamos a las empresas y a las organizaciones para el desarrollo de fuerza laboral a unirse a nosotros en nuestra labor de diseño, desarrollo y prueba de nuevas soluciones para el desarrollo de habilidades. Al establecer asociaciones creativas, someter a prueba nuevos enfoques y compartir las mejores prácticas, lograremos forjar un futuro laboral incluyente.

Gracias,

Lisa Neuberger-Fernandez

Directora,
Ciudadanía Corporativa de Accenture

Christopher Chu

Director,
Estrategia de Accenture

Allison Horn

Directora,
Liderazgo y Aprendizaje de Accenture



TABLA DE CONTENIDO

Nuestra visión para un Futuro Laboral Incluyente	5
Preparar el escenario: ¿Cuáles son los trabajadores más vulnerables?	7
Espacios de solución factibles para un Futuro Laboral Incluyente	14
Únete a nosotros para construir un Futuro Laboral Incluyente	41
Apéndices	47



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



NUESTRA VISION UN FUTURO LABORAL INCLUYENTE



Vislumbramos un futuro laboral incluyente, en el cual todos los trabajadores tengan la motivación, los medios y la oportunidad para adaptarse y prosperar en la economía digital

Este reporte se enfoca en los trabajadores que se enfrentan a una desventaja doble— aquellos que es muy probable que experimenten alteraciones tecnológicas provenientes de la automatización pero que tienen menos recursos para hacer la transición a nuevas trayectorias profesionales.

Con el fin de preparar a estos trabajadores para los empleos del mañana, requerimos tener soluciones que aborden los retos particulares a los que se enfrentan.

Para definir soluciones, nos basamos en un enfoque centrado en los trabajadores, orientado a la acción:

- Hicimos un modelo de la proporción de tiempo que los trabajadores pasan en actividades automatizables y aumentables a lo largo de siete países con una observación detallada de la susceptibilidad a la automatización.
- Entrevistamos a más de 30 expertos en tecnologías inteligentes y en aprendizaje y desarrollo de fuerza laboral.
- Entrevistamos alrededor de 60 trabajadores que llevan a cabo una gran proporción de actividades rutinarias con roles menos complejos.
- Realizamos un análisis de ~200 organizaciones para el desarrollo de habilidades e identificamos una selección de pioneros en nuevas habilidades que demostraron las mejores prácticas en el espacio.
- Analizamos datos de encuestas de más de 1,200 empleados y 14,000 trabajadores.
- Llevamos a cabo una serie de talleres de pensamiento sobre el diseño en *The Dock* (un centro guiado por el diseño, de investigación multidisciplinaria y de incubación) en Dublín, Irlanda con líderes de Fjord de Laboratorios Accenture, nuestra práctica de “Talento y Organización” y con las áreas de Recursos Humanos y Ciudadanía Corporativa.

Para más detalles sobre la metodología, consulte el [Apéndice II](#).

PREPARAR EL ESCENARIO: ¿CUÁLES SON LOS TRABAJADORES MAS VULNERABLES?



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



Mientras que las tecnologías inteligentes tendrán impacto sobre toda la fuerza laboral, este reporte se enfoca en los trabajadores que:

- **Son más probables a que se enfrenten a disrupciones por la automatización.** El mayor cambio lo sentirán los trabajadores en los puestos menos complejos que consisten principalmente en tareas rutinarias que comúnmente requieren únicamente de educación primaria o secundaria. Ellos se enfrentan a una mayor probabilidad de cambios extensos en cuanto al contenido de sus empleos.⁴
- **Se enfrentarán a una doble desventaja.** Estos trabajadores tienen una red de seguridad financiera limitada,⁵ menor seguridad en el empleo,⁶ menor profesionalismo en habilidades de alta exigencia^{7,8} y acceso inequitativo a la capacitación.⁹ Esto dificulta la transición entre una profesión y otra.
- **Requieren de un apoyo proactivo.** El desarrollo de nuevas habilidades es un espacio emergente. Se requiere de más acciones e inversión para dar un mayor apoyo a la transición de los trabajadores hacia la economía digital. El ecosistema de desarrollo de habilidades se enfoca en los desempleados o en las personas que ingresan en la fuerza laboral por vez primera, en lugar de en aquellos que están en riesgo de quedarse sin empleo. Además, los programas para desarrollar habilidades en la actualidad tienden a centrarse en las necesidades de habilidades inmediatas y no en las futuras.¹⁰

[Carta al lector](#)[Nuestra visión](#)[Preparar el escenario](#)[Espacios de solución factibles](#)[Únete a nosotros](#)

Los trabajadores que realizan actividades fuera de la rutina son los que tienen mayor probabilidad de enfrentarse a la alteración por automatización

Las tecnologías inteligentes, incluyendo *Big Data Analytics*, inteligencia artificial cognitiva y robótica, están dando una nueva forma al futuro del empleo, automatizando las tareas de rutina y aumentando las actividades que implican habilidades cognitivas sociales/emocionales o de alto orden (ver Figura 1).

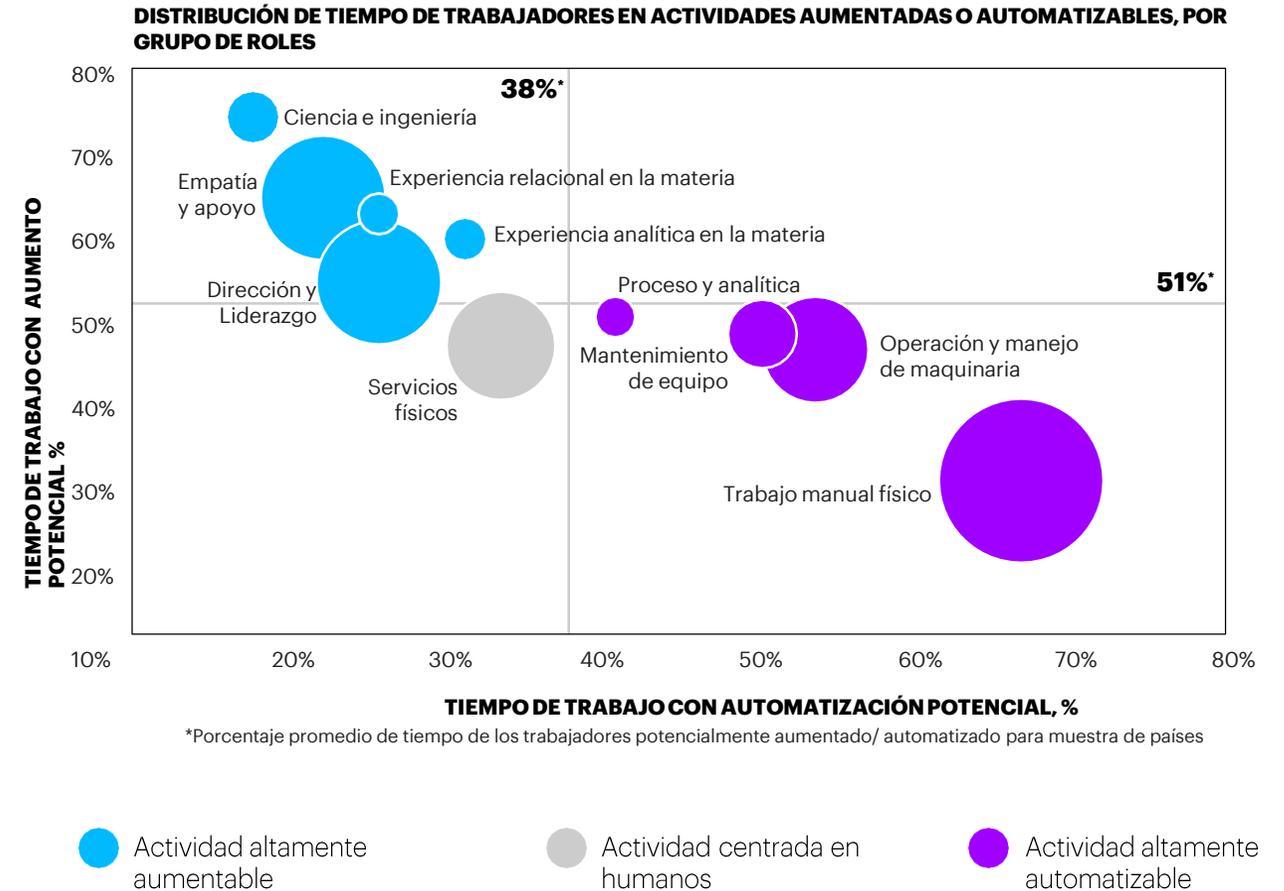
Los trabajadores con empleos a nivel de principiantes o medio en los cuales una gran parte de tiempo se pasa en actividades rutinarias o automatizables, experimentarán el mayor de los cambios.

ACTIVIDADES AUTOMATIZABLES VS. AUMENTADAS

Las actividades automatizables pueden reemplazarse con tecnología que hace lo mismo, quizá de forma más rápida y barata.

Las actividades aumentadas pueden mejorarse a través de colaboración humana con las máquinas.

Figura 1: Porcentaje del tiempo de los trabajadores potencialmente aumentado o automatizado por la tecnología inteligente, dividido en grupos de roles, porcentaje en Brasil, Francia, Alemania, Japón, Sudáfrica, Reino Unido y EUA(%).⁴

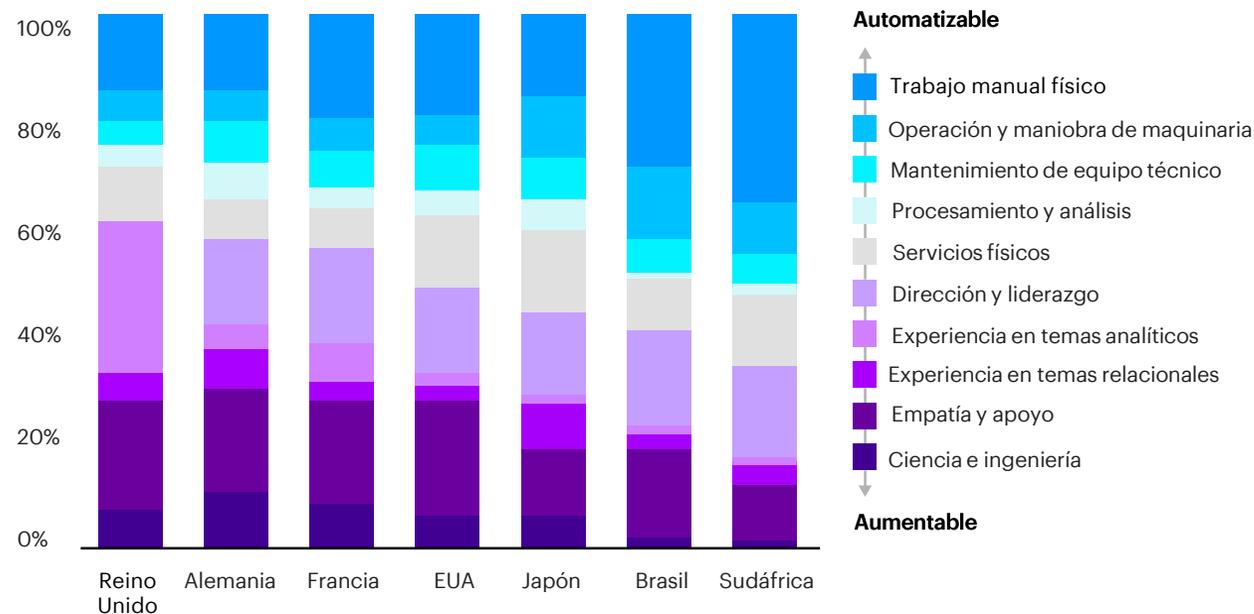


El grado en el que las tecnologías inteligentes impactarán el lugar de trabajo difiere de forma relevante entre países, debido a su estructura económica, la distribución de fuerza laboral entre los distintos roles y el tiempo que se pasa en tareas rutinarias vs. no rutinarias (Figura 2).

En países con un amplio sector de servicios, la mayoría (hasta 62%) de los trabajadores desempeñan roles que consisten principalmente en tareas que se verán aumentadas gracias a la tecnología. En contraste, una gran proporción (hasta 52%) de la fuerza laboral en los países en desarrollo con grandes industrias de extracción y producción, se ocupan de roles que consisten principalmente en tareas automatizables.

Figura 2: Distribución del empleo por grupo de roles, por país (%).⁴

DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS POR GRUPO DE ROLES, TODOS LOS ROLES

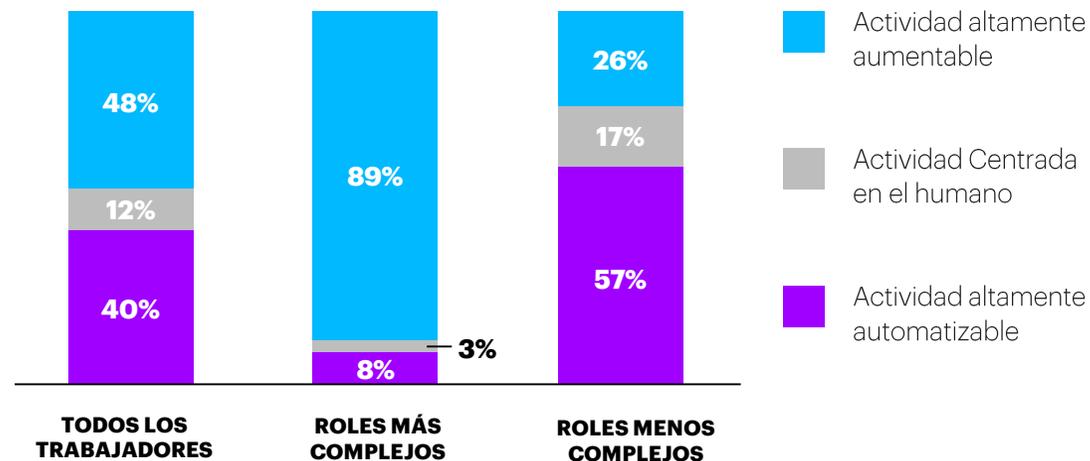


Los trabajadores en roles menos complejos que consisten en actividades rutinarias y comúnmente requieren únicamente de educación primaria o secundaria son más probables que se vean impactados por la automatización. Los roles más complejos comúnmente requieren educación post secundaria y es más probable que se vean impactados por el incremento. A lo largo de los países, 57% de los trabajadores en roles menos complejos (ver **Apéndice III**) pasan una proporción relevante de su tiempo en tareas automatizables, mientras que esto sucede únicamente en 8% de los trabajadores con roles más complejos. Mientras tanto, 89% de los trabajadores que tienen roles más complejos pasan la mayor parte de su tiempo en tareas aumentadas, comparados con únicamente 26% de los trabajadores en roles menos complejos (ver Figura 3).

Es más probable que los jóvenes se encuentren en roles menos complejos pasando una gran parte de su tiempo realizando actividades rutinarias, lo que aumenta su probabilidad de disrupciones debido a la automatización. La OCDE sostiene que podría resultar más difícil para los jóvenes ingresar en el mercado laboral.¹¹ Sin embargo, factores atenuantes hacen que el impacto sea menos definido. Los jóvenes pueden llevar a cabo una transición con mayor facilidad debido a sus mayores habilidades tecnológicas (en la mayoría de los países),¹² a una mayor probabilidad de haber participado en capacitaciones durante el año anterior¹³ y a una mayor disponibilidad para formar parte de esquemas de prácticas y aprendizajes.¹⁴

Figura 3: Proporción de trabajadores en roles según su complejidad (%), promedio entre Brasil, Francia, Alemania, Japón, Sudáfrica, Reino Unido y EUA.⁴

TRABAJADORES EN ROLES EN LAS CUALES SE PASA MAYOR TIEMPO



La doble desventaja

Los trabajadores que realizan tareas de rutina en roles que comúnmente requieren únicamente de educación primaria o secundaria se enfrentan a cuatro retos principales:

Red de seguridad financiera limitada

Los trabajadores sin educación posterior a la secundaria ganan menos, lo que disminuye su capacidad de ahorrar y crear una red de seguridad financiera. De hecho, cada tres años de educación adicional incrementan las ganancias en aproximadamente 14%.¹⁵

Menor seguridad laboral

Resulta más probable que los trabajadores sin educación post secundaria se encuentren en condiciones laborales inestables; es decir, desempleados involuntariamente o con contratos temporales.* Un estudio de 35 países realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) halló que 83% de las personas con educación terciaria, 74% con educación secundaria superior o post secundaria no terciaria y justo menos de 56% con educación secundaria superior se encuentran empleadas.¹⁶ La Organización Internacional del Trabajo (OIT) también halló que las mujeres, los jóvenes y los trabajadores en puestos que no requieren de una licenciatura es más probable que se encuentren con contratos temporales, los que tradicionalmente pagan menos.¹⁷ Como resultado, estas personas quizá no cuenten con el tiempo, el apoyo o los medios financieros para desarrollar habilidades nuevas o buscar nuevas oportunidades de trabajo.

Menor profesionalización en habilidades con demanda alta

Debido a que la tecnología cambia la naturaleza del empleo, las habilidades con más demanda también cambian.¹⁸ Los trabajadores requerirán de habilidades técnicas y digitales, complementadas por otras habilidades personales y cognitivas, para prosperar en la economía digital. En EUA, ocho de diez empleos para habilidades medias requieren de conocimientos digitales¹⁹, mientras que la demanda de habilidades personales creció hasta 230% de 2010 a 2016.²⁰ Además, un estudio realizado por la OCDE halló que aún en contextos ricos en tecnología, las habilidades cognitivas (incluyendo el razonamiento, la creatividad y la empatía) son tan importantes para la solución de problemas como las habilidades técnicas, tales como la codificación, las pruebas y el manejo de datos.²¹ Mientras tanto, los trabajadores con educación primaria y secundaria a menudo se desempeñan de forma más deficiente en las habilidades básicas como alfabetización, aritmética y solución de problemas, comparados con los que recibieron educación post secundaria.²²

Acceso inequitativo a la capacitación

En los países miembros de la OCDE, únicamente 17% de los trabajadores en puestos de trabajo para habilidades limitadas participan en capacitaciones laborales cada año, en comparación con un promedio general de 40%.²³ Mientras que la educación gratuita en línea se encuentra en crecimiento, el acceso a ésta es inequitativo. El Foro Económico Mundial halló que la mayoría de los adultos que se enrolaban en cursos abiertos en línea masivos cuentan con licenciatura.²⁴ Esto indica que los trabajadores sin títulos profesionales avanzados que son quienes se beneficiarían de estos recursos, no los conocen o no tienen acceso a ellos.

* El empleo temporal, según la definición de la OIT, incluye contratos con plazo fijo, basados en proyectos o tareas, al igual que empleos temporales o casuales incluyendo trabajos por día.



Los trabajadores requerirán apoyo proactivo para nuevas habilidades

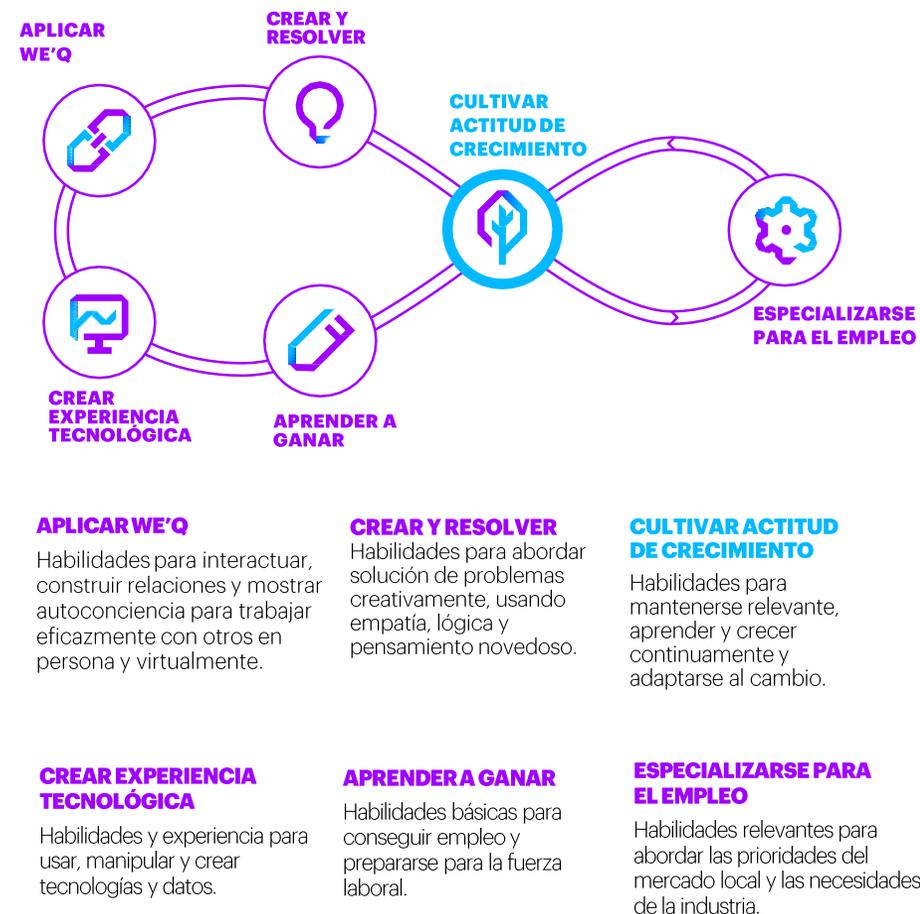
El desarrollo de nuevas habilidades es un espacio emergente. El ecosistema de las habilidades, que consiste en programas de aprendizaje y capacitación provenientes de organizaciones para desarrollo de fuerza laboral, de empresas, de educadores y del gobierno, en la actualidad no apoya a los trabajadores con la velocidad y en la escala requeridas para ayudarlos a transitar hacia las trayectorias profesionales del futuro. Los programas de colocación laboral tienden a enfocarse en los desempleados o en los de primer ingreso laboral, en lugar de en aquellos que están en riesgo de quedar desempleados.²⁵

De manera similar, las empresas tienden a enfocarse en la capacitación para las necesidades inmediatas, dejando pasar las oportunidades para preparar a los futuros talentos. Por ejemplo, en el Reino Unido, las pruebas demuestran que la capacitación para los trabajadores más antiguos tiende a centrarse en su rol actual en lugar de en necesidades de desarrollo más amplias.²⁶ Además, las oportunidades de capacitación no son equitativas para todas las empresas. Por ejemplo, los empleados de compañías medianas y pequeñas participan en 50% menos actividades de capacitación que los de empresas mayores, según la OCDE.²⁷

Las organizaciones no lucrativas también luchan por mantenerse al corriente. Los presupuestos limitados hacen que resulte desafiante para las organizaciones de desarrollo de la fuerza laboral el mantener sus currículos actualizados²⁸ ya que la tecnología cambia las habilidades con mayor demanda. Nuestra investigación llamada **"It's Learning. Just Not As We Know It"** plantea las seis familias de habilidades que incluyen a las digitales, las técnicas y las humanas particulares (tales como empatía, comunicación y capacidad de solución de problemas) que serán fundamentales para que los trabajadores prosperen en la economía digital (ver Cuadro 1). Descubrimos que, a pesar de la importancia de contar con una actitud de crecimiento para transitar hacia el cambio de profesión, únicamente una de 100 organizaciones para el desarrollo de la fuerza laboral analizadas ofrece capacitación dedicada a fomentar esta aptitud.²⁹

A la vez de ser pioneros en el negocio, el sector no lucrativo y el gobierno son líderes en la formación de nuevas soluciones de desarrollo de habilidades, sin embargo, se requieren más acciones e inversión para dar un mayor apoyo a los trabajadores.

Cuadro 1: Taxonomía de las nuevas habilidades: Familias de habilidades fundamentales para prosperar en la economía digital



* La selección de pioneros en nuevas habilidades se describe en la sección de **Espacios de solución factibles para un futuro laboral incluyente.**

ESPACIOS DE SOLUCIÓN PARA UN FUTURO LABORAL INCLUYENTE



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

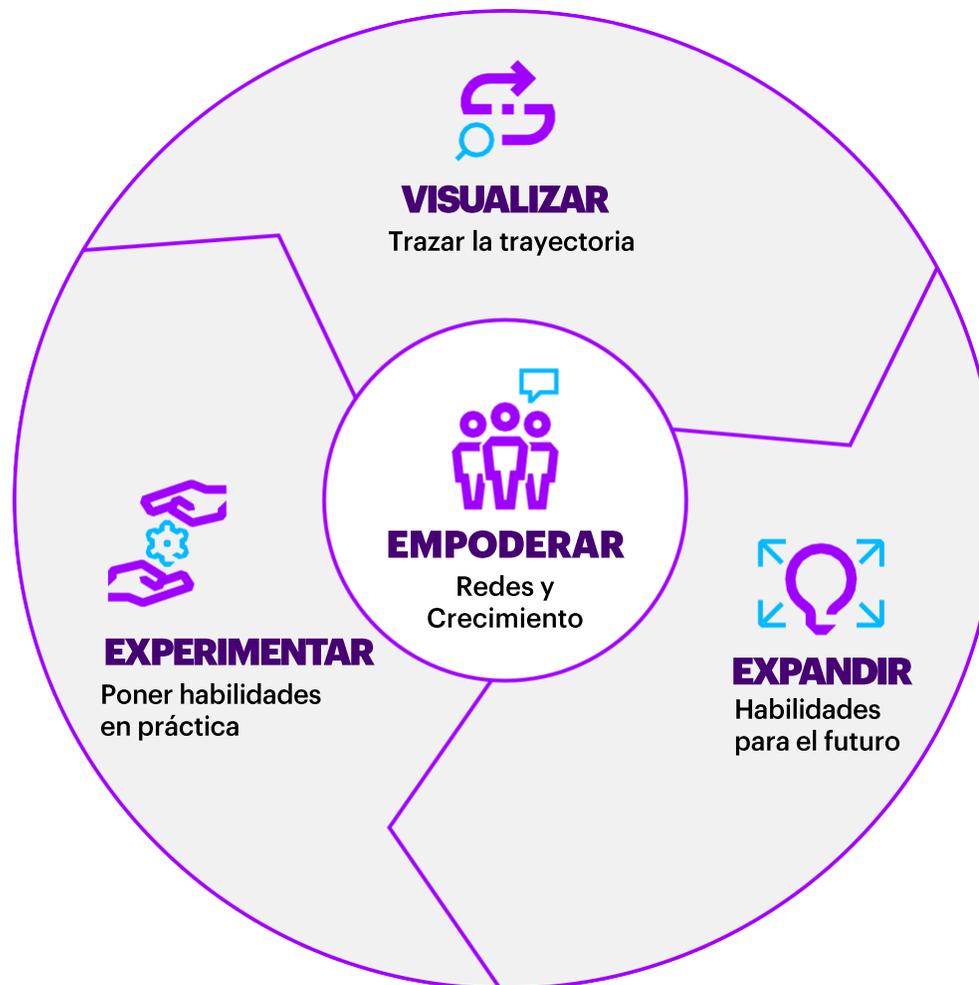
Únete a nosotros



Desarrollamos un marco de trabajo con cuatro espacios de solución —conjuntos de intervenciones de fuerza laboral (ver Figura 4)— que consideramos fundamentales para apoyar a los trabajadores que adoptan nuevas trayectorias profesionales

Describimos que, para los trabajadores que llevan a cabo tareas de rutina en roles que comúnmente requieren únicamente de educación primaria o secundaria, el re imaginar y avanzar en el camino es la parte más difícil de las transiciones profesionales. Requiere aprender y desaprender, abandonar una identidad laboral y adoptar una nueva. Proponemos soluciones que permitan a los trabajadores **visualizar** trayectorias profesionales construidas sobre fortalezas y la confianza para alcanzarlas, **expandir** el acceso al aprendizaje relevante dentro y fuera del trabajo, **experimentar** nuevos roles y sumarlos a su historial laboral poniendo en práctica sus habilidades, y **empoderarse** a sí mismos y entre ellos para continuar el aprendizaje a lo largo de toda su vida por medio del apoyo mutuo, de tutorías y de aprendizaje entre compañeros.

Figura 4: Espacios de solución para un futuro laboral incluyente, Accenture



CÓMO PODRÍAMOS APOYAR A LOS TRABAJADORES PARA...

VISUALIZAR

Trayectorias profesionales construidas sobre fortalezas y la confianza para alcanzarlas.

EXPANDIR

El acceso al aprendizaje relevante dentro y fuera del trabajo para adaptar las habilidades al futuro.

EXPERIMENTAR

Nuevos roles y sumarlos al historial laboral poniendo en práctica habilidades.

EMPODERARSE

A sí mismos y entre ellos para continuar con el aprendizaje de por vida por medio de apoyo mutuo y aprendizaje entre compañeros.

Invertir en nuevas soluciones de desarrollo de habilidades beneficiaría a los trabajadores, a las empresas y a las organizaciones para el desarrollo de la fuerza laboral*:

- **Los trabajadores** se beneficiarían de las habilidades creadas específicamente para la demanda local, de un mayor acceso a las oportunidades y de un empleo más compatible.
- **Las empresas** obtendrían un mejor conjunto de talentos, beneficios reputacionales y una mayor escala de aprendizaje y oportunidades de capacitación.
- **Las organizaciones para el desarrollo de la fuerza laboral** obtendrían mejores resultados para los trabajadores a través de relaciones fortalecidas con la empresa y una mayor longevidad del impacto.

En las siguientes páginas describimos el ecosistema actual del desarrollo de habilidades y los retos a los que se enfrentan los trabajadores; ofrecemos una imagen de cómo sería un futuro laboral incluyente; ilustramos los posibles trayectos de los trabajadores a través de personas procedentes de nuestras entrevistas etnográficas con trabajadores y destacamos ejemplos de organizaciones líderes en el desarrollo de nuevas habilidades.

* Para mayor información, ver el [Apéndice IV](#).





VISUALIZAR

Trazar la trayectoria

Los trabajadores visualizan un futuro distinto en el que están expuestos a nuevas opciones profesionales, trayectorias de aprendizaje, tipos de apoyos y recursos, así como a compañeros que han llevado a cabo la misma transición de forma exitosa.



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



Comprender la actualidad

Los trabajadores necesitan ayuda para visualizar y prepararse para el futuro laboral. Sin embargo, las empresas luchan por explicar cómo y hasta qué grado las tecnologías inteligentes afectarán a su fuerza laboral. Esto crea ansiedad para los trabajadores, 37% de los cuales se preocupan por que sus habilidades puedan volverse obsoletas y 41% dudan de su habilidad para gestionar tareas digitales cada vez más complejas.³⁰ De hecho, únicamente 34% de los trabajadores se sienten muy confiados en sus habilidades y su capacidad para trabajar con tecnologías inteligentes.³¹

Mientras tanto, una falta de transparencia alrededor de la demanda del mercado contribuye a limitar la visibilidad de las oportunidades. Los gobiernos confían en datos históricos (algunas veces obsoletos) para identificar las industrias en crecimiento.

A pesar de que los proveedores tales como LinkedIn y Burning Glass ofrecen servicios que utilizan publicaciones proporcionadas por las empresas con el fin de identificar las habilidades requeridas para puestos específicos, existen limitaciones. Estas plataformas normalmente no proporcionan información sólida sobre qué habilidades se encuentran en mayor demanda en general y las que lo hacen, se enfocan en las compañías, no en los trabajadores.

Los trabajadores a menudo batallan para articular sus fortalezas. Se sienten atrapados en empleos que están desapareciendo, están inseguros sobre las habilidades con las que cuentan o necesitan desarrollar y carecen de la confianza para expandir su búsqueda laboral a nuevos tipos de roles e industrias.

Cuadro 2: Voces de los trabajadores provenientes de entrevistas etnográficas, departamento de Investigación de Accenture

¿Cómo me van a impactar las tecnologías inteligentes?

“No me han explicado qué es lo que cambiará... Mucho de mi trabajo es relacional, tratar con la gente, si cambian a que eso lo hagan robots... Sería extraño... Preguntaría por qué.”

- **Coordinador de Mercadotecnia, EUA**

¿Puedo hacer un cambio con mi actual conjunto de habilidades en esta etapa de mi profesión?

“Si intento encontrar algo más, necesitaré empezar desde el principio. Tendré que empezar desde lo menor.”

- **Albañil, India**

¿Cuándo y cómo debería empezar a prepararme para un cambio de empleo?

“Está llegando la inteligencia artificial, los robots... No sólo le pegan a mi industria, sino a muchas otras. En especial a los servicios de contabilidad y financieros, así que es un poco difícil decir a dónde me iría. Si cambiara de empleo lo haría con cierto estrés.”

- **Operador, Irlanda**



KASSIM – Reino Unido, Edad 38*

SITUACIÓN

Trabajador de línea de ensamblaje por 10 años cuyo departamento está en reestructura.

FAMILIA

Casado (Aisha), con una hija.

ACTITUD

Inseguro sobre su futuro camino.

ACCIÓN

RH ayuda a identificar opciones usando CareerSherpa, una herramienta basada en datos que propone nuevas oportunidades, aprendizaje y contactos potenciales.

RESULTADO

Logra motivarse para actuar. Tiene un camino tangible.

MIRAR AL FUTURO: BUSCAR PROFESIÓN EN 2023

Del “¿ahora qué?” al “así va a ser”

Kassim: Aisha, tengo una noticia difícil. Necesito buscar un nuevo empleo. Todo el equipo debe hacerlo. Nos enteramos esta mañana.

Aisha: ¡Qué golpe, Kassim!
¿Cómo te sientes, estás bien?

Kassim: Es extraño, pero creo que sí. Al principio, me preocupe demasiado, está la guardería de Ella, la hipoteca... Pero nos avisaron con tiempo y nos van a dar capacitación.

Aisha: ¿Capacitación? ¡Pero si tú odiabas la escuela! Y hace más de una década que no buscas un empleo. ¿Cómo te vas a poder comparar con otros candidatos más jóvenes y familiarizados con la tecnología? ¿Qué vamos a hacer?

* Basado en entrevistas etnográficas con ~60 trabajadores en 5 países



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



Kassim: Sé que es difícil. Me cuestioné mucho cómo conseguiría otro empleo. ¿Quién me contrataría, qué tengo que ofrecer? Pero RH me está ayudando. Conocí a una mujer llamada Mara de CareerSherpa después de que nos hablaron de la reestructuración. Pensé que pasaría la mayor parte del tiempo abundando sobre mi desempeño pasado y en cambio, hablamos agradablemente sobre mi trabajo. Preguntó sobre lo que había hecho y disfrutado, mientras escuchaba un pequeño dispositivo. Entonces comenzó a mostrarme algunas sugerencias sobre lo que podría hacer ahora.

Aisha: ¡Suenan genial! ¿Pero resultó ser útil?

Kassim: Tuvo unas ideas inesperadas. ¡Sugirió que me postulara para trabajos de gestión!

Aisha: ¿En serio? Pero si tú nunca has sido gerente.

Kassim: Eso es lo que yo dije. Pero siempre me encargo de la capacitación del personal nuevo en la fábrica. Mara dijo que eso demuestra liderazgo y habilidades interpersonales, lo que tiene sentido. Y mencioné que siempre le ayudo a Jim con los planes de trabajo.

Aisha: Querrás decir que se los haces.

Kassim: Exactamente, así que con un poco de capacitación que trazó la herramienta de Sherpa, ¡aparentemente llegaría a ser un buen gerente en el futuro! También recomendó otros empleos a los que podría postularme antes. Por ejemplo, ser encargado de obras requiere de muchas de las habilidades que ya he demostrado que tengo.

Aisha: Bueno, sí que disfrutaste mucho ese trabajo de verano en una obra cuando terminaste la secundaria.

Kassim: ¿Y sabes cuánto cobra un encargado de obra? Más de lo que gano ahora. Mara dijo que se van a hacer muchas construcciones nuevas aquí. La herramienta de CareerSherpa puede predecir los empleos que estarán más en demanda con base en todo tipo de información, como datos vivos de compañías y del gobierno local, ese tipo de cosas.

Aisha: ¿Pero tendrás que estar capacitado?

Kassim: Sí, pero nos dijeron que podemos pasar algún tiempo tomando cursos mientras resolvemos lo que haremos. Mara me envió un vínculo con los detalles, junto con una presentación de alguien que encontró empleo de esta manera. Me gustaría leer más sobre esto y también actualizar algo de la información que capturó CareerSherpa a partir de la conversación de hoy para asegurarme que me estoy explicando bien a mí mismo y a mis metas. Pero todo sonaba factible.

Aisha: ¿Tendrás que capacitarte por las noches? Sería algo complicado, pero yo podría intentar cambiar de turno en el trabajo.

Kassim: No te preocupes todavía. Aparentemente, la capacitación es flexible, Mara dijo que podría adaptarla a la agenda familiar. Mira, vamos a preparar la cena y lo vemos juntos cuando se duerma la niña. En realidad, estoy algo entusiasmado. Esto podría terminar siendo lo mejor para mí



¿Cómo podría funcionar esto?

Imagina un mundo en el que cada trabajador tiene acceso a herramientas innovadoras y enfoques que le ayudan a trazar nuevas trayectorias profesionales futuras. Estas soluciones estarían diseñadas para crear confianza y adaptación emocional, así como para abordar los desafíos mentales, emocionales y técnicos a los que podría enfrentarse con el cambio de profesión. Los trabajadores se sentirían fortalecidos para expandir sus horizontes, ver más allá de los roles familiares, visualizar nuevos caminos profesionales y buscar desarrollar nuevas habilidades en cualquier etapa de sus vidas.

Estas soluciones ayudan a los trabajadores a comprender sus propias fortalezas y aspiraciones. Pueden también acceder a y dar sentido a las demandas de empleos y habilidades actuales y futuras, al igual que calcular la compatibilidad laboral obteniendo datos a partir de muchas fuentes: estadísticas laborales, actividad en la red LinkedIn, reportes de noticias e incluso datos sobre tráfico.

También podrían:

- **Adaptarse** como respuesta a las necesidades y preferencias cambiantes.
- **Señalar** destinos profesionales interesantes y las distintas rutas para llegar a ellos.
- **Inspirarse** mostrando los trayectos profesionales que han seguido otros trabajadores.
- **Adaptarse** al nivel de las habilidades digitales.
- **Reconocer** las barreras potenciales para el aprendizaje—tales como una discapacidad o inestabilidad en el hogar—y buscar soluciones alternativas.

Estas herramientas y enfoques podrían utilizarlas los departamentos de recursos humanos, los profesionales en orientación vocacional y los trabajadores que se encuentran explorando sus opciones de forma privada.

En última instancia, podrían hacer que las opciones profesionales se volvieran más visibles —y de este modo inspirar a la acción— ayudando a otros a comprender los caminos que se alinean con sus propias habilidades, fortalezas y aspiraciones

“Un mercado laboral enfocado en las habilidades permite a las personas mostrar lo que son capaces de hacer y aprender, en lugar de estar definido por un pedigree. Permite a las personas visualizarse en empleos dentro de la economía digital, reconocer sus habilidades transferibles y buscar maneras para continuar aprendiendo mientras navegan de forma activa dentro de un panorama laboral en constante cambio.”

– **Beth Cobert**,
Director general,
Skillful: Una iniciativa de la Fundación Markle



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



Pioneros que dan vida al espacio de solución de “Visualizar”



Bob Emploi

La empresa emergente francesa Bayes Impact creó **Bob Emploi**, un servicio digital que emplea un algoritmo basado en datos de la Oficina francesa para el empleo con el fin de ayudar a quienes buscan trabajo a encontrar recursos que se ajusten de la mejor manera a sus perfiles específicos. Valoran la situación individual del solicitante antes de ofrecer recomendaciones personalizadas sobre estrategias de empleo viables. En su primer año, Bob Emploi alcanzó los 130,000 usuarios, 42% de los cuales dicen que la plataforma los ayudó a encontrar trabajo.³²



STEAMrole

Steamrole, compañía estadounidense impulsada por su misión que conecta a los solicitantes con modelos a seguir en los campos de STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arte y Matemáticas, por sus siglas en inglés) a través de una red social móvil. Incentiva a los participantes a aprender habilidades a través de una moneda digital, RoleCoin.³⁵ Ayuda a las compañías a inspirar al talento diverso y a rastrear sus certificaciones y avances mientras que adquieren las habilidades necesarias para su contratación.³⁶



Markle – Skillful

La Fundación Markle, una organización estadounidense sin fines de lucro, desarrolló *Skillful*: una iniciativa para ayudar a los trabajadores estadounidenses a adaptarse a la economía digital. *Skillful* facilita la transparencia alrededor del valor de los programas educativos y de capacitación y fomenta la incorporación de prácticas de gestión de talento basadas en habilidades para dar a los educadores una imagen más clara de las habilidades con mayor demanda en sus áreas, a las empresas les brinda una mejor manera de reclutar y valorar a los candidatos y a los solicitantes les ofrece una mayor comprensión de las trayectorias profesionales potenciales. Desde su lanzamiento en Colorado, casi 600 empresas han recibido capacitación sobre prácticas de contratación basadas en habilidades y más de 200 orientadores vocacionales se han unido a una comunidad en línea para aprender de *Skillful* y de los demás. Recientemente, *Skillful* se expandió con la creación de la red estatal *Skillful State Network*, una colaboración de 20 gobernadores de los dos partidos políticos más importantes, con el fin de transformar el mercado laboral estadounidense para que esté basado en las habilidades.^{33, 34}



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros





EXPANDIR

Habilidades orientadas al futuro

Empleados y empresas cambian las expectativas de uno y otro para que los trabajadores reciban el tiempo, financiamiento y apoyo necesarios para tener acceso a oportunidades de aprendizaje de por vida.



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



Comprender la actualidad

Muchos trabajadores luchan por encontrar el tiempo, el financiamiento, la motivación y el apoyo para buscar oportunidades de aprendizaje. Diecinueve por ciento dicen que la falta de tiempo es el mayor obstáculo para el desarrollo de nuevas habilidades³⁷ y muchos sacrifican sus necesidades familiares para aprender fuera de horario. Doce por ciento citan el requisito de autofinanciamiento como otra de las barreras. En especial, para los trabajadores en plena trayectoria profesional con un hogar de un solo ingreso y/con hijos pequeños, padres en edad avanzada o con discapacidades, es especialmente difícil el considerar cubrir cuotas de estudios y disminuir sus horarios de trabajo remunerados.

Cuando los trabajadores de mayor edad son despedidos o renuncian, les toma más tiempo recontratarse.³⁸

Sin embargo, resulta menos probable que los trabajadores de mayor edad participen en actividades de capacitación dirigidas por sus empresas.³⁹

El departamento de Investigaciones de Accenture muestra que la participación en el desarrollo de nuevas habilidades disminuye con la edad. Mientras que casi la mitad de los trabajadores más jóvenes participan en el desarrollo de nuevas habilidades para avanzar profesionalmente, sólo 35% de los de la generación nacida entre 1946 y 1964 lo hacen.⁴⁰

En última instancia, las empresas en algunas regiones geográficas y sectores están reacios a reconocer las habilidades obtenidas a partir del aprendizaje continuo debido a que a menudo no existe un estándar aceptado para las certificaciones, en especial entre las diferentes industrias.

Cuadro 3: Voces de trabajadores provenientes de entrevistas etnográficas, departamento de Investigación de Accenture

¿Cómo puedo aprender nuevas habilidades mientras que barajeo mi actual empleo y las responsabilidades familiares?

“Construir una profesión toma tiempo y dinero. No cuento con ninguno de los dos.”

-Albañil, India

¿Cuál será el impacto del aprendizaje de nuevas habilidades en mi profesión?

“Creo que es muy difícil saber cuáles son los avances que se presentarán en la tecnología en el próximo período como para poder saber con exactitud qué habilidades necesitaremos en el futuro para llevar a cabo nuestro trabajo de manera normal.”

-Asesor de servicios financieros, Reino Unido

¿Cómo puedo iniciar con el curso correcto para mi nivel de habilidades?

“Con el aprendizaje en línea, los cursos básicos deberían ser realmente básicos. En cambio, presuponen demasiados conocimientos.”

- Empleado de RH, EUA



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



TREVOR – EUA, Edad 51*

SITUACIÓN

Empleado de contabilidad durante +25 años cuyas tareas se automatizaron.

FAMILIA

Casado, con dos hijos.

ACTITUD

Sorprendido, con miedo al aprendizaje.

ACCIÓN

Ingresa a la herramienta de aprendizaje en línea ofrecida por el financiamiento para desarrollo de habilidades de su empresa (“fondo formativo”) Rastrea certificaciones vía *Blockchain*.

RESULTADO

Se cambia a ventas. Se lleva conocimientos internos.

MIRAR AL FUTURO: APRENDIZAJE DE POR VIDA 2023

Cuando “en adelante” significa “hacia arriba”

Brandy: Trevor, gracias por venir. Estoy con RH. Quiero conocer tu experiencia tras transferirte de contabilidad a ventas, ya que estamos buscando expandir el programa de capacitación y reubicación.

Trevor: Claro, feliz de platicarlo.

Brandy: Estupendo.
¿Cómo te enteraste de esta oportunidad?

Trevor: El equipo de liderazgo de nuestro grupo se reunió y nos dijeron que iban a introducir la tecnología automatizada. Nos explicaron la forma en la que cambiaría nuestros empleos y nos dieron algunas opciones a tomar en cuenta.

Brandy: ¿Y cómo te sentiste al escuchar esta noticia?

* Basado en entrevistas etnográficas con ~60 trabajadores de 5 países



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



Trevor: Me sorprendí. Nunca pensé que dejaría la contabilidad y no me había imaginado haciendo algo más, pero los de liderazgo nos aseguraron que la compañía nos ayudaría a hacer el cambio.

Brandy: Cuéntame cómo funcionó la transición.

Trevor: Bueno, durante los primeros dos meses de capacitación permanecí en el departamento de Contabilidad para ayudar con la transición. Después, al adentrarme más en la capacitación y poder ponerla en práctica, pasé más tiempo en ventas.

Brandy: ¿Qué te pareció la capacitación ofrecida por el programa Future Forge?

Trevor: Al principio no fue fácil. Soy lo que mi hijo llama “un discapacitado tecnológico”. Pero me asignaron una instructora, Ann. Ella se sentó conmigo en persona durante las primeras sesiones. Posteriormente pude ir a mi propio paso.

Brandy: Me da gusto escucharlo. ¿Qué tal el contenido de la capacitación? ¿Estaba enfocado al nivel correcto?

Trevor: En una parte sí y en otra no. Ann organizó unas sesiones para ponerme al tanto en mercadotecnia. Me salté los cursos de contabilidad, pero aun así verificaron mis habilidades en la... *Blockchain*, ¿así se llama?

Brandy: Exactamente, es lo que nos ayudará a mantenernos al tanto del avance de todas tus habilidades. Espero que no te moleste que te pregunte esto, ¿qué tal te funcionó la parte financiera? ¿tuviste acceso al fondo bucle?

Trevor: Sí, el fondo bucle cubrió todos los costos por adelantado y estoy pagando una porción de mi sueldo. Francamente, no podría haberlo hecho de otra forma. Tengo dos hijos en la universidad y mi padre se encuentra en un asilo. Hubiera sido muy difícil perder mi ingreso y pagar la capacitación habría sido imposible para mí. Cuando les cuento a mis amigos que nuestra empresa utiliza lo ahorrado en la automatización para financiar capacitaciones, quedan muy impresionados, sus empresas no les ofrecen eso.

Brandy: Bueno, fuiste seleccionado porque tus compañeros te respetan y tu anterior gerente consideró que serías un talento nato para construir relaciones con los clientes. Quiero agradecerte por el esfuerzo que realizaste durante la transición, sé que no fue sencillo, pero nos da gusto contar con alguien a bordo que tiene conocimientos organizacionales tan profundos.

Trevor: Agradezco la oportunidad.



¿Cómo podría funcionar esto?

Imagina un mundo en el que la relación jefe-empleado incluye una inversión mutua en educación continua. El aprendizaje es una parte integral de los roles, las empresas asignan tiempo, espacio y fondos suficientes para el desarrollo profesional y las organizaciones no lucrativas ofrecen las oportunidades de aprendizaje hechas a la medida de las demandas del mercado local y conducen a desarrollar una actitud de crecimiento.

Esto podría ser posible por medio de:

- **La creación de trayectorias seleccionadas** que conecten a los usuarios con los cursos y artículos ya existentes para un aprendizaje de fácil acceso, ofrecido en un nivel de habilidades correcto, en las cantidades y tiempo adecuados, para construir habilidades de alta demanda que se alineen con los intereses tanto de los trabajadores como de las empresas y con las necesidades a corto y largo plazo.
- **El reconocimiento de las certificaciones** del aprendizaje y la capacitación entre las empresas y las organizaciones para el desarrollo de la fuerza laboral.

- **El establecimiento de cuentas de aprendizaje** a las cuales pueden recurrir los trabajadores para desarrollar nuevas habilidades.
- **La motivación del desarrollo profesional** con base en habilidades comprobadas, tomando en consideración a los candidatos internos de la misma forma que a las nuevas contrataciones para las plazas que se encuentran vacantes.
- **La preparación de los trabajadores** mientras aún se encuentran empleados, en lugar de cuando hayan perdido el empleo.

En última instancia, las empresas contratarían trabajadores con base en su perfil de habilidades en lugar de por sus títulos académicos. Las empresas tomarían en cuenta el valor del desarrollo de habilidades y las compañías desarrollarían modelos innovadores que permitirían a los trabajadores contar con los recursos necesarios para tener acceso a la capacitación. Los trabajadores se beneficiarían al lograr una transición más sutil hacia nuevas trayectorias profesionales, ya que podrían encontrar trabajos nuevos estando aún empleados, en lugar de hacerlo tras su remoción.

“El futuro laboral tendrá a las personas trabajando con datos y aplicaciones digitales. Se espera que el contenido y los roles laborales cambien con mayor frecuencia que en el pasado. Por consiguiente, es fundamental contar con un ecosistema de habilidades sólido que dé apoyo a todos los segmentos dentro de la fuerza laboral para cubrir la necesidad continua de contar con habilidades previas, con una repetición de las ya aprendidas y con su profundización. Este ecosistema requerirá que los accionistas aprovechen el conocimiento del mercado laboral, los programas de capacitación basados en calidad y resultados, y las asesorías individualizadas sobre profesiones y aprendizaje para adaptarse a las distintas necesidades de las personas.”

- Soon Joo Gog

Futurista en jefe y director de investigación,
SkillsFuture Singapur



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



Pioneros que dan vida al espacio de solución de “Expandir”

GoodPaths™

GoodPaths

GoodPaths es una iniciativa estadounidense desarrollada por las industrias Goodwill Industries International y el grupo Hope Street Group con el apoyo de Walmart Giving que aborda los retos de retención y desarrollo de talentos en ventas al menudeo.⁴¹ GoodPaths utiliza un modelo mezclado de capacitación para ofrecer a los beneficiarios “navegadores profesionales” que les ayuden a gestionar su camino profesional y a identificar las oportunidades para progresar. Una aplicación en red ofrece contenido de capacitación y permite a los instructores dar seguimiento a los avances de los participantes.



SkillsFuture

El **movimiento SkillsFuture** desarrolla el pacto social sobre habilidades en Singapur. Este movimiento trabaja de la mano con socios tripartitas, proveedores educativos y de capacitación, al igual que con intermediarios estratégicos con el fin de construir un ecosistema de habilidades dinámico como apoyo a las habilidades previamente adquiridas, a su repetición y profundización para los trabajadores de la nueva economía. El rango del apoyo incluye un subsidio para el pago de cursos, crédito de SkillsFuture, programa de trabajo y aprendizaje y servicios de asesoría para aprendizaje profesional tanto en línea como tradicional.^{43, 44}



Compte personnel de formation “Cuentas de capacitación personales”

Las leyes francesas garantizan a las personas el derecho de tener una **cuenta personal para capacitación** (CPF), desde el momento en el que inician su primer empleo. Los empleados acumulan 24 horas (y 49 para los trabajadores no calificados) por año (con base en un empleo de tiempo completo; prorrateado para el empleo de medio tiempo), que puede utilizarse en capacitación certificada por el gobierno. Las horas acumuladas permanecen accesibles aun cuando las personas cambien de empleo o abandonen la fuerza laboral. Los trabajadores pueden acumular hasta 150 horas a lo largo de nueve años, mismas que pueden complementar las empresas, las agencias de empleo o el mismo cuentahabiente. Las empresas financian esta prestación por medio de un impuesto de 1% sobre la nómina.⁴²



Carta al lector

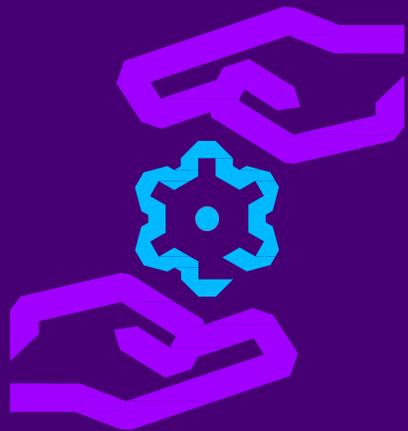
Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros





EXPERIMENTAR

Poner en práctica las habilidades

Permitir a los trabajadores construir un historial laboral y “poner a prueba” nuevas oportunidades laborales a través de puestos de trabajo a corto plazo que brinden un valor real a las empresas.



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



Comprender la actualidad

Los trabajadores se beneficiarían de las experiencias de poner en práctica sus habilidades dentro del trabajo, de probar otras trayectorias profesionales y de construir un historial laboral. Sin embargo, estas oportunidades a menudo resultan escasas y poco frecuentes.

A pesar del hecho de que los trabajadores sin licenciatura que participan en los programas de aprendizaje son igual de eficientes para ciertos empleos que los que están titulados, como para facturaciones y servicios al cliente,⁴⁵ muchos países subvaloran estos aprendizajes: Inglaterra, Francia, EUA e Irlanda tienen 20 o menos aprendices, en comparación con 40 o más en Alemania, Australia y Suiza.⁴⁶ Esto se debe principalmente a una falta de conocimiento sobre la disponibilidad y los beneficios de las colocaciones laborales como medio para construir trayectorias profesionales, al igual que a la preferencia de las empresas por contratar en lugar de capacitar para desarrollar habilidades.⁴⁷ Las empresas no siempre reconocen las habilidades que son transferibles—en especial aquellas que no se reflejan en las transcripciones académicas.⁴⁸

Los trabajadores temen que el ocupar puestos de corta duración para obtener experiencia dentro del trabajo significa una disminución en la remuneración, al menos en el corto plazo, sin ninguna garantía de tener éxito. El costo de la oportunidad percibido, dentro de un contexto de inseguridad financiera, los obliga a buscar trabajo dentro de sus áreas de experiencia existentes, aun cuando la automatización reduce las oportunidades disponibles en dichas áreas.

La falta de modelos a seguir también es un problema. Muchos trabajadores no buscan empleos para los que podrían estar bien capacitados debido a que no ven a nadie parecido a ellos desempeñando estos roles. Por ejemplo, únicamente 13% de los enfermeros en EUA son hombres,⁴⁹ a pesar de los programas y las campañas de mercadotecnia orientadas a captar más candidatos de sexo masculino.⁵⁰

Cuadro 4: Voces de trabajadores provenientes de entrevistas etnográficas, departamento de Investigación de Accenture

¿Cómo puedo saber si una oportunidad es correcta para mí?

“Me gustaría saber si es algo que disfrutaría realmente y en donde me gustaría quedarme y si es algo alrededor de lo cual puedo adaptar a mi familia.”

-Asistente para cuidados de la salud de medio tiempo, EUA

¿Cómo puedo demostrar a mi empresa que mis habilidades son relevantes para ella?

“Tener la oportunidad de “poner a prueba” un empleo beneficiaría a los candidatos que de otra forma serían pasados por alto debido a que no tienen una licenciatura y también beneficiaría a las empresas ya que tendrían la ventaja de contar con estos empleados ya incorporados.”

-Asesor de servicios financieros, Reino Unido

¿Cómo puedo asegurarme de que este nuevo rumbo es un riesgo o una inversión que vale la pena hacer?

“A menudo las personas cambian de trabajo y se percatan de que no siempre resulta ser su mejor opción. Es un paso drástico y difícil de revertir.”

- Inspector de propiedades, Reino Unido



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



RISHA – India, Edad 28***SITUACIÓN**

Empleada textil en una fábrica por +5 años. Luchando por sobrepasar la automatización desarrollando habilidades por sí misma.

FAMILIA

Soltera, con obligaciones y presiones familiares.

ACTITUD

Ansiosa. Ignora la existencia de habilidades que son transferibles.

ACCIÓN

Expande las habilidades relevantes para la fábrica vía aprendizaje, tras usar la realidad virtual para concentrarse en opciones profesionales viables.

RESULTADO

Se sobrepone a los nervios. Hace la transición a un nuevo puesto por medio de aprendizaje.

MIRAR AL FUTURO: APRENDER HACIENDO 2023

Elige tu propia aventura

Las pasantías para gente con experiencia abren nuevas puertas para los empleados de fábricas

India Business Daily – 21 Septiembre 2023

Dentro de una pequeña oficina en Lucknow, Risha de 24 años de edad porta unos audífonos de realidad virtual. “Sí, creo que podemos ser flexibles con el precio”, menciona. “¿Le gustaría saber qué uso han dado otros clientes al producto?”

Risha, quien actualmente trabaja operando una máquina de coser en una fábrica de ropa está experimentando cómo sería la experiencia de trabajar en ventas al menudeo. El software de realidad virtual le permite ofrecer servicio al cliente de forma remota, mientras evalúa la forma en la que ella responde. Al final, hará una recomendación sobre si este puesto resulta compatible con ella.

Hasta hace dos semanas, Risha no había utilizado nunca unos audífonos de realidad virtual. “Primero me sentí intimidada, pero después comienza a sentirse natural y te puedes concentrar completamente en las necesidades del cliente.”

* Basado en entrevistas etnográficas con ~60 trabajadores de 5 países



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



UPskill es quien dirige la sesión. Es una empresa en participación no lucrativa propiedad del gobierno estatal de Uttar Pradesh y de compañías locales. “La economía está cambiando de forma demasiado rápida con toda la tecnología entrante,” dice el director general Pranshul Kumar. “Necesitamos emplear a nuestra gente de la mejor manera. Con la realidad virtual es posible experimentar una amplia variedad de profesiones que de otra forma no se tomarían en cuenta.”

Aakash Pratap es dueño de la fábrica de ropa en la que trabaja Risha. “Como empresario, tengo que mantenerme al día de las posibilidades cambiantes”, dice. “En los próximos meses voy a traer máquinas de coser automatizadas, lo que desafortunadamente significa que ya no necesitaré a Risha para realizar su trabajo actual.”

“Cuando UPskill se acercó a mí para llevar a cabo una colaboración, dije que sí. Todos los empleados pasan una hora al día hablando con un instructor de UPskill o como sombras de otros en diferentes roles de la operación. Es bueno para ellos y si pueden realizar otros trabajos para mí, también significará un beneficio para mí.”

Risha ha sido sombra de colegas que trabajan en control de calidad y Pratap se muestra satisfecho porque ella tiene las habilidades para ocupar ese rol.

Actualmente no hay una vacante, pero Pratap espera que la automatización le permita expandir la producción y crear nuevas plazas.

Risha también ha mostrado interés en servicio al cliente para ventas al menudeo. Una compañera de mayor edad que anteriormente había trabajado en la misma fábrica antes de irse como empleada de una tienda la alentó para tomarlo en consideración.

“No estaba segura de poder hacerlo, pero ella me dijo que debería intentarlo. Mis padres están preocupados por que trabajé hasta tarde, en especial si tengo que encargarme de cerrar la tienda, ya que el trayecto de regreso sería largo”, dice Risha.

A pesar de que el software de realidad virtual predice que Risha tiene aptitudes para ventas al menudeo, al final ella decide quedarse en la fábrica. Se inscribe en un curso de reparación y mantenimiento de máquinas de coser automáticas.

“Mi instructor de UPskill se enteró de que otra fábrica de la zona ya está utilizando la tecnología de automatización. El señor Pratap hizo los arreglos para que, al finalizar mi curso, yo pase una semana en esa fábrica observando y poniendo en práctica lo que aprendí.”

El curso de reparación y mantenimiento se llevará a cabo en su mayoría a través de realidad virtual. “Al parecer, me voy a acostumbrar mucho a usarla”, dice Risha sonriendo.



¿Cómo podría funcionar esto?

Imagina un mundo en el cual resulta normal explorar opciones profesionales por medio de aprendizaje activo mientras trabajas. Trabajadores de todas las edades aprenden y obtienen ganancias por medio de programas que les ofrecen conocimientos de primera mano sobre empleos y puestos vía experiencias reales y virtuales, lo que les permite poner en práctica sus habilidades sin interrumpir sus ingresos.

Los trabajadores experimentan un aprendizaje activo vía rotaciones dentro de y entre compañías, oportunidades de ser sombra y programas virtuales, regresando a sus empresas al finalizar sus estudios. Los empleados visitantes brindarían a las empresas una infusión de nuevas ideas y talento a corto plazo, al tiempo que construirían un historial laboral creíble, un conjunto de habilidades y una red profesional. Hay beneficios a largo plazo también para las empresas, incluyendo una fuerza laboral con mayores habilidades, más adaptable y leal.

Para hacer posible esto, las empresas podrían:

- **Diseñar puestos de trabajo y proyectos para activar múltiples tipos de habilidades**—desde técnicas hasta digitales y sociales—equipando a los empleados con la experiencia y la actitud de crecimiento para cambiar de dirección según se requiera.
- **Adoptar caminos no lineales** y opciones de roles no convencionales.
- **Dirigir los incentivos** de los trabajadores y los análisis de desempeño hacia el otorgamiento de recompensas por alcances y adaptabilidad, al igual que por especialización.

Las organizaciones para el desarrollo de la fuerza laboral también tienen un papel: construir redes para programas de rotación dentro de y a lo largo de las industrias y desarrollar nuevas formas para que los trabajadores exploren trayectorias profesionales utilizando la tecnología emergente.

En última instancia, esto expandiría los semilleros de talentos, pues las empresas reconocen y contratan talentos con base en su desempeño y potencial en vez de en su *pedigree*.

“Las personas generalmente trabajarán de manera increíblemente ardua si ven un camino claro para comprender mejor su situación, pero los sistemas tienen un profundo impacto sobre la motivación. Si no eres capaz de traducir tus habilidades en un empleo mejor, es difícil mantenerte en él como un empleado aprendiz. Una plataforma para la contratación incluyente que permitiera a las empresas contratar a cualquier candidato con base en sus habilidades, sin importar sus antecedentes y con formas accesibles para que las personas experimentaran cómo aplicar sus habilidades en un nuevo empleo, resultaría revolucionaria. La motivación debe recibirse con oportunidades, de otra manera, se desvanece.”

Byron Auguste

Director general y cofundador,
Opportunity@Work



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



Pioneros que dan vida al espacio de solución de “Experimentar”



QUEST Alliance

QUEST Alliance ha capacitado a más de 20,000 jóvenes para realizar empleos en el sector de ventas al menudeo, interacción con clientes y servicios de la India, con una tasa de colocaciones de 70%. La organización fusiona la capacitación presencial con aprendizaje computarizado y móvil en los Centros de capacitación vocacional. QUEST actualmente explora la aplicación de herramientas de realidad virtual para la construcción de habilidades y el desarrollo de profesiones.⁵¹



AT&T

En 2013, el gigante de las telecomunicaciones **AT&T** proyectó que 40% de sus empleos no existiría en 10 años, por lo que se embarcó en un esfuerzo de desarrollo de nuevas habilidades a lo largo de toda la compañía, llamado “Fuerza laboral 2020”, con el fin de retener en vez de contratar talento tras los avances tecnológicos. Como parte de este proceso, la compañía agilizó su estructura organizacional y creó un sistema en línea llamado *Career Intelligence* (Inteligencia profesional) para ayudar a los empleados a tomar en consideración y avanzar hacia nuevos prospectos profesionales internos. Actualmente, más de la mitad de sus empleados ha completado un total acumulado de 2.7 millones de cursos en línea en áreas como ciencia de datos, ciberseguridad, gestión de proyectos Agile e informática. Resulta dos veces más probable que se contrate a empleados de AT&T dedicados a desarrollar nuevas habilidades para llevar a cabo empleos novedosos, de importancia fundamental dentro de la compañía y cuatro veces más probable que prosperen en sus profesiones.^{52, 53, 54}



Opportunity@Work

La empresa no lucrativa **Opportunity@Work** incrementa la movilidad económica para los segmentos subrepresentados de la fuerza laboral, expandiendo la contratación incluyente, basada en habilidades entre las empresas y siendo pionero en soluciones de financiamiento innovadoras para solicitantes de bajos ingresos en búsqueda de habilidades. Su primera solución de financiamiento se centra en los aprendices en lugar de en los prestamistas, con el proceso de evaluación crediticia basado en la disposición de la persona, en lugar de en su historial crediticio. Los incentivos financieros para todos los accionistas se basan en el empleo de largo plazo y la ayuda va más allá de la cuota de estudios, ya que cubre otras responsabilidades financieras (por ej. costo de vida, transportación, materiales para el aprendizaje, etc.). La red de seguridad que crea esto no únicamente incrementa el acceso a la capacitación, sino que también mejora las tasas de conclusión del programa y los resultados profesionales.⁵⁵





EMPODERAR

Redes y crecimiento

Mantener el impulso de los trabajadores por el aprendizaje de por vida conectándolos con habilidades compartidas, tutorías, *networking* y apoyo entre compañeros.



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



Comprender la actualidad

Muchos trabajadores en plena trayectoria profesional dudan de su capacidad para cambiarse a nuevas líneas de trabajo y a menudo se preocupan por la competencia proveniente de trabajadores más jóvenes y especializados. Estos temores tienen fundamento: las investigaciones indican que los candidatos de mayor edad tienen menores tasas de llamadas de respuesta, en especial las mujeres mayores.⁵⁶

Las tutorías, *networking* y el apoyo entre compañeros pueden ser de ayuda para estos trabajadores, quienes no únicamente lograrían desarrollar nuevas habilidades, sino también obtener apoyo emocional, motivación e inspiración. Un estudio con duración de tres años en Ontario, Canadá, halló que las personas que mantenían un apoyo habitual, a largo plazo dentro de una red, tenían más probabilidades de emplearse y obtener mayores ingresos, comparadas con aquellas que tenían una participación más corta o menos habitual.⁵⁷ De hecho, investigaciones del Instituto Tecnológico de Massachusetts han demostrado que los incentivos grupales son más del doble de eficaces para modificar las conductas que los proporcionados de forma individual.⁵⁸ Esta es una dinámica poderosa a invocar para ayudar a los trabajadores a desarrollar nuevas habilidades

La mayoría de los trabajadores luchan por incluir el desarrollo de habilidades dentro de sus ajetreadas agendas. Las personas con puestos menos complejos se enfrentan al desafío adicional de contar con medios financieros limitados y menor seguridad laboral. Esto no solamente dificulta el mantenimiento de un régimen de aprendizaje estable, sino que también significa que es más probable que el desarrollo profesional deje de ser prioritario o se estropee en caso de cambios inesperados en la agenda, tales como los relacionados con cuidados infantiles, transportación, hospedaje y/o baja por enfermedad.⁵⁹

Finalmente, pocas plataformas crean un puente entre los grupos virtuales y presenciales. Es difícil para las comunidades virtuales mantener el compromiso y es posible que no ofrezcan tanta visibilidad como las redes presenciales para las oportunidades para principiantes y/o informales. Sin embargo, las redes presenciales tienen un alcance más limitado y existen pocos programas a nivel vecindario, ciudad o región para ayudar a quienes buscan empleo a apoyarse entre ellos por medio de cambios de profesión. Estos tienden a ser iniciativas populares que dependen del impulso, financiamiento y/o disponibilidad de personas activas.⁶⁰

Cuadro 5: Voces de trabajadores provenientes de entrevistas etnográficas, departamento de Investigación de Accenture

¿A quién puedo acudir para obtener apoyo e inspiración en este trayecto?

“El sólo saber que hay alguien más que está pasando por lo mismo, que no estás solo, lo hace más soportable y con suerte te permitirá lograr la meta de encontrar un nuevo empleo.”

– **Bibliotecario, EUA**

¿Cómo puedo competir con trabajadores más jóvenes que a menudo están más familiarizados con la tecnología y/o especializados?

“No buscaría ser profesor a esta edad. Significaría demasiada competencia [con candidatos más jóvenes].”

– **Empleado de contabilidad, EUA**

¿Qué hacer cuando “la vida pasa”?

“Me gusta mucho la idea de poder compartir responsabilidades mutuas y encontrar un grupo de apoyo físico en lugar de solamente en línea. En verdad creo que eso sí ayudaría a las personas.”

– **Empleado de ventas al menudeo, EUA**



MIRAR AL FUTURO: COMUNIDADES DE APOYO EN 2023

ALICE – Irlanda, Edad 35*

SITUACIÓN

Miembro de la economía informal. En busca de un empleo más estable.

FAMILIA

Madre soltera, una hija.

ACTITUD

Exhausta. Trabaja en exceso y es incapaz de hacer un plan estratégico.

ACCIÓN

Explora la idea empresarial gracias al apoyo y las redes de un grupo de apoyo comunitario combinado llamado WorkShop.

RESULTADO

Lanza una empresa emergente. Retribuye al grupo

Devolver el favor y retribuir

Henry: Hoy estamos tomando un descanso de nuestros talleres quincenales de intercambio de habilidades y en su lugar tenemos una sesión de preguntas y respuestas con alguien cuyo trayecto puede servirnos a todos de inspiración. Por favor, demos todos la bienvenida a nuestra compañera Alice Walsh.

Alice: ¡Muchas gracias, Henry!

Henry: Para aquellos que todavía no te conocen, Alice, por favor preséntate.

Alice: Por supuesto. Soy propietaria y directora de Holle's Helpers, una compañía de gestión de propiedades para renta a corto plazo. Comencé aquí mismo en WorkShop. Veo que Hans está con nosotros esta noche. Él me enseñó a hacer un plan de negocios para obtener un préstamo inicial en el banco.

Henry: ¡Qué maravilla! Para eso estamos aquí, para ayudarnos unos a otros. Cuéntanos más sobre tu negocio.

* Basado en entrevistas etnográficas con ~60 trabajadores de 5 países



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



Alice: Ofrecemos limpieza, lavandería, reparaciones y mantenimiento, todo eso. ¿Sabes cuántas personas están rentando departamentos y casas en Cork? ¡Es impresionante! Yo no tenía idea hasta, bueno, hasta hace 18 meses. De hecho, fue la primera vez que vine a WorkShop.

Henry: ¿Y a qué te dedicabas en ese entonces, Alice?

Alice: A la limpieza. Bueno, en realidad, a cualquier cosa que encontrara. Pero principalmente a la limpieza. Perdí mi empleo cuando la tienda departamental en la que trabajaba adquirió esos asistentes para almacén robotizados.

Henry: ¿Y cómo te enteraste de la existencia de WorkShop?

Alice: Un día buscaba desesperadamente una guardería porque tenía un trabajo de limpieza de último momento y necesitaba el dinero, pero mi hija estaba en casa enferma y no tenía quién la cuidara porque mi madre estaba trabajando. Al final llamé a Caroline, que veo que está con nosotros en transmisión en vivo. ¡Hola, Caroline! Trabajamos juntas y ella también se quedó sin empleo y pensé que quizá estaría libre y podría devolverle el favor. Y entonces ella, bueno, mejor tú cuéntales, Caroline

Caroline: Le dije que teníamos un grupo para hacer exactamente eso. Es decir, para ayudarnos unos a otros cuando estábamos en apuros. Cuando me llamaste, estaba en camino a casa de otro miembro del grupo para agradecerle por haber cuidado a mi papá, a quien acababan de operar.

Alice: Y entonces vine a la siguiente reunión. Casi no lo hago, Caroline, ¿te acuerdas? Pregunté dónde se realizaría y me dijiste que tenías que verificarlo porque era un espacio comunitario emergente. No había escuchado eso nunca antes, sonaba como a un circo.

Henry: Pero viniste y nos conociste a todos los “tragafuegos”, los “trapevistas” y los “acróbatas”

Alice: Sí se siente como un acto de acrobacia, ¿verdad? De tratar de arreglárselas. Este lugar ha sido una red de seguridad para mí.



¿Cómo podría funcionar esto?

Imagina un mundo en el que los trabajadores hacen conexiones nuevas y establecen un sistema de apoyo sólido compuesto por personas en diferentes etapas de sus vidas profesionales que brindan motivación mutua, orientación y redes.

Estas comunidades son tanto físicas como digitales y facilitan las discusiones en línea y las reuniones presenciales, lo que permite tejer redes fuera de los círculos sociales existentes e incrementar el valor del capital social de los miembros aumentando las interacciones entre compañeros y de compañero a héroe. También ofrecen un espacio seguro en el cual pueden asumir nuevas formas de aprendizaje

Estas comunidades podrían:

- **Funcionar como centros de aprendizaje:** comunidades de aprendizaje que ayudan a los trabajadores a aprender con y a partir de los otros, desarrollar nuevas formas de habilidades y deshacerse de viejos hábitos.

- **Motivar a los trabajadores** que han experimentado el éxito de retribuir y devolver el favor a la comunidad.

- **Facilitar e incentivar** el conocimiento y las habilidades compartidas, tanto en persona como de forma remota.

- **Crear capital social** mejorando la visibilidad de las oportunidades locales y fortaleciendo los lazos con base en la localización a través de redes nuevas y diversas;

- **Permitir a los trabajadores** adoptar un enfoque equilibrado y compartir la carga del aprendizaje, los objetivos profesionales, la familia y los compromisos financieros.

Al fomentar las actividades para la construcción de comunidades, los trabajadores en proceso de transición profesional desarrollan confianza, intercambian conocimientos y habilidades, construyen sistemas de apoyo diversos y obtienen acceso a asesorías personalizadas.

“En este momento, la fuerza laboral se encuentra en constante cambio y su desarrollo tradicional no está funcionando. Este reporte identifica las brechas en nuestro sistema existente. Es fundamental tener el enfoque de una sociedad que brinda apoyo a las comunidades y a los trabajadores mientras actualizan sus habilidades y las adaptan a la automatización. Los empleados que ven hacia adelante pueden facilitar esto participando con las organizaciones para el desarrollo de la fuerza laboral y con los líderes comunitarios clave con el fin de aprovechar las fortalezas regionales y catalizar la innovación social.”

Kristin Sharp

Directora ejecutiva,

Shift: La comisión para el empleo, los trabajadores y la tecnología



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



Pioneros que dan vida al espacio de solución de “Empoderar”

SKILLSHARE

Skillshare

Skillshare es una comunidad de aprendizaje en línea estadounidense que conecta a personas con experiencia en decenas de disciplinas creativas y empresariales con quienes desean aprender de ellas. Hoy en día, la comunidad de Skillshare incluye a más de 5 millones de miembros, 6,000 de los cuales son profesores que ofrecen cursos provenientes de +100 países alrededor del mundo. Además de tomar las clases, los miembros pueden también utilizar el sitio para recibir retroalimentación sobre proyectos, conectarse con otros dentro de su industria y descubrir nuevas oportunidades profesionales. La membresía premium, que ofrece acceso ilimitado al catálogo completo de 20,000 clases, tiene un precio inicial de sólo \$8 dólares mensuales.⁶¹



ShiftLabs

ShiftLabs es un laboratorio de diseño comunitario dirigido por New America, con apoyo inicial de la Fundación Rockefeller. ShiftLabs trabaja en sociedad con comunidades a lo largo de Estados Unidos de América para diagnosticar el riesgo de automatización en sus regiones, ofrece respuestas potenciales con el fin de prepararse para el futuro laboral y diseña y experimenta con formas nuevas e innovadoras para ayudar a los trabajadores a conectarse con las oportunidades. Tras su lanzamiento en la primavera de 2018, New America ha dirigido ShiftLabs en Phoenix, Indianápolis y Detroit, y se expandirá hacia nuevas regiones en 2018 y 2019.⁶²



Good Things Foundation

Good Things Foundation es una organización benéfica del Reino Unido cuya misión es ayudar a las personas a mejorar sus vidas por medio de una red con más de 5,000 socios comunitarios locales en esa nación, llamada Red de centros en línea, y también se expandirá a Australia.

Esta fundación ofrece a sus socios capacitación y apoyo, contenido de aprendizaje en línea y la oportunidad de participar en programas financiados. Se especializan en llegar a quienes se enfrentan a la exclusión social y los ayudan a desarrollar las habilidades digitales básicas para la vida y el trabajo. Recientemente, la fundación se asoció con Google para ofrecer la plataforma Garage digital, que trabaja tanto en comunidades como por medio de un autobús de habilidades digitales que hace paradas programadas en las ubicaciones de la red de centros en línea con el fin de ayudar a los trabajadores a desarrollar habilidades digitales para encontrar empleo, crear un negocio nuevo o volver más eficiente y redituable al que ya tienen.⁶³



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



ÚNETE A NOSOTROS PARA CONSTRUIR UN FUTURO LABORAL INCLUYENTE



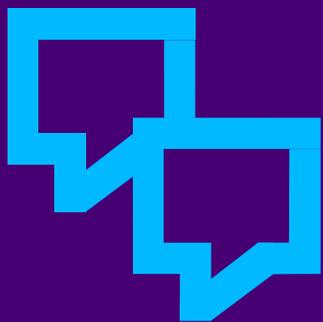
Las nuevas soluciones de desarrollo de habilidades descritas en este reporte están planeadas como herramientas para líderes empresariales y de desarrollo de fuerza laboral con el fin de prepararlos para un mundo laboral cambiante. Sin embargo, para lograr una escala de impacto, deben llevarse a cabo acciones a lo largo de los sectores y no de forma aislada.

Consideramos que se requiere de un cambio a nivel de sistemas por parte de los líderes en todos los sectores para replantear la conversación sobre tecnología y empleo. (Ver Figura 5).

Figura 5: Tres principios para un futuro laboral incluyente, Accenture



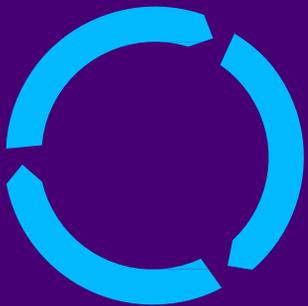
Para comenzar a poner en práctica estos principios, el **Apéndice V** ofrece un conjunto de acciones concretas que tanto los empleados como las organizaciones para el desarrollo de la fuerza laboral pueden llevar a cabo en la actualidad.



CAMBIAR LA CONVERSACIÓN

- **Mantener conversaciones abiertas.** Las empresas planean de forma proactiva y comunican a los trabajadores el impacto de las tecnologías inteligentes en sus empleos. También proporcionan a la fuerza laboral información sobre las habilidades transferibles requeridas para lograr el éxito en la economía digital, al igual que tener acceso a recursos para el desarrollo de habilidades. En el ecosistema del desarrollo de nuevas habilidades, los accionistas incrementan el intercambio de datos y conocimiento con el fin de anticiparse de la mejor manera a las necesidades de talento y capacitación.
- **Ver más allá del hoy.** Las organizaciones para el desarrollo de la fuerza laboral entablan conversaciones con los empleados sobre el futuro laboral, centrándose no sólo en los empleos actuales, sino también preparándolos para los roles del futuro. Apoyan a los trabajadores con el desarrollo de nuevas habilidades arrojando luz sobre el impacto potencial de las tecnologías inteligentes y curando contenido de aprendizaje enfocado en el futuro que se adapta a los trabajadores de todos los entornos y las etapas profesionales

[Carta al lector](#)[Nuestra visión](#)[Preparar el escenario](#)[Espacios de solución factibles](#)[Únete a nosotros](#)



REIMAGINAR EL TRABAJO*

- **Dar un giro a la fuerza laboral.** Las empresas preparan a los trabajadores para colaborar con las máquinas al tiempo que se crean nuevos modelos de negocios adaptados a la inteligencia artificial. Los roles se rediseñan con el fin de respaldar el aprendizaje continuo y equipar a la fuerza laboral con las habilidades para hoy y mañana. Las expectativas de las empresas y los empleados cambian para permitir la coinversión de tiempo, el financiamiento y los esfuerzos con el objetivo de ayudar a los trabajadores a aprender, progresar y lograr la transición.
- **Cambiar de planeación de fuerza laboral a planeación laboral.** Las empresas reestructuran la manera de asignar las tareas en sus negocios, forjando empleos para equipos ágiles compuestos parcial o totalmente por aprendices en plena trayectoria profesional, becarios, empleados independientes, etc. Los trabajadores cuentan con mayor autonomía y poder de toma de decisiones para permitir este cambio y adaptarse a nuevas formas de trabajar.

* Para mayores detalles sobre la visión para la fuerza laboral del futuro de Accenture, consultar [Reworking the Revolution](#).



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros





RECONOCER EL VALOR INHERENTE

- **Ganar confianza y lograr adaptación.**

Las organizaciones para el desarrollo de la fuerza laboral ganan la confianza de los trabajadores respecto al valor de sus habilidades y su capacidad para aprender nuevas. Los alientan a compartir sus fortalezas con otros y a promover las interacciones entre compañeros, fomentando la construcción de redes por medio de incentivos grupales y combinan la tutoría y la capacitación con programas de desarrollo de habilidades.

- **Desarrollar nuevos semilleros de talento.**

Las empresas priorizan el potencial sobre el *pedigree* y aprovechan el desarrollo de habilidades nuevas. Están abiertas a aceptar candidatos no convencionales y reconocen el valor de la creación de equipos con historiales laborales diversos. Reconocen que las nuevas habilidades retienen el conocimiento institucional y atraen al mejor talento.

[Carta al lector](#)[Nuestra visión](#)[Preparar el escenario](#)[Espacios de solución factibles](#)[Únete a nosotros](#)

Estamos incorporando de forma activa un ecosistema de socios con el fin de diseñar, desarrollar y someter a prueba soluciones para abordar los problemas surgidos de este reporte, comenzando con una primera ola de proyectos puestos en marcha en EUA y el Reino Unido.

Estas pruebas piloto funcionarán como laboratorios para comprobar y mejorar nuestro marco de trabajo de desarrollo de nuevas habilidades con el objetivo de ayudar a los trabajadores en roles menos complejos a sobrepasar la futura transición.

Únete a nosotros en la construcción de un futuro laboral incluyente. Haznos saber si te gustaría ayudarnos a movilizar proyectos piloto, a expandir lo que funciona o desempeñarte como asesor.

Contáctanos en corporatecitizenship@accenture.com



Carta al lector

Nuestra visión

Preparar el escenario

Espacios de solución factibles

Únete a nosotros



APÉNDICES

Apéndice I Reconocimientos

Agradecemos a los siguientes líderes empresariales, expertos, profesionales y pioneros en el desarrollo de nuevas habilidades por sus invaluable conocimientos y aportaciones que dieron forma a esta investigación.

**En este apéndice colocamos el puesto de las siguientes personas sin traducción para tener un mejor contexto del mismo.*

Equipo de investigación

Francesca Fernandez
Accenture Corporate Citizenship

John E Bennett
Accenture Strategy

James Baxani
Accenture

John Mannion
Accenture

Tomas Castagnino
Accenture Research

Sytze Dijkstra
Accenture Research

Dominic King
Accenture Research

Geoffrey Nolting
Accenture Research

Nataliya Sysenko
Accenture Research

Equipo de investigación de diseño

Nur Karadeniz
Fjord @ The Dock

Ruth Kelly
Fjord @ The Dock

Shane Delahunty
Fjord @ The Dock

Claire Rooney
Fjord @ The Dock

Daniel Senhorine Dallago
Fjord @ The Dock

Consejo de revisión

Gayatri Agnew
Walmart Foundation

Byron Auguste
Opportunity@Work

Robin Boggs
Accenture Corporate Citizenship

Maureen Conway
Aspen Institute

Wendi Copeland
Goodwill Industries International

Peter Davitt
FIT

Camilla Drejer
Accenture Corporate Citizenship

Svenja Falk
Accenture Research

Soon Joo Gog
SkillsFuture Singapore

Jill Huntley
Accenture Corporate Citizenship

Molly Kinder
New America Foundation

Conor McKay
Aspen Institute

Abhijeet Mehta
QUEST Alliance

Molly Martin
New America Foundation

Eric Neumann
Accenture Talent & Organization

Jane Oates
WorkingNation

Ian Parkes
East London Business Alliance

Matthew Robinson
Accenture Research

Eva Sage-Gavin
Accenture

Martin Scaglione
GoodPaths

Kristin Sharp
New America Foundation

Anamore Valdiosera
Accenture Learning & Talent Development

Clarence Wooten
STEAMRole

Colaboraciones especiales

Nijma Khan
ASI Data Science

Gabriela Perez-Hobrecker
Stericycle



Apéndice I Reconocimientos

Colaboradores

Rainer Binder
Accenture Health
& Public Service

Jeff Burnstein
Association for
Advancing Automation

Diarmuid Cahalane
Accenture Technology

Nicole Coletta
Accenture Learning
& Talent Development

Paul Daugherty
Accenture

Jennifer Dettmering
Accenture Health
& Public Service

Andrew Dunckelman
Google.org

Seamus Dunne
Accenture Labs

Sonya Francis
Goodwill Industries International

Anna Fife
Aspen Institute

Mike Gabour
Accenture Analytics

Lilibeth Gangas
Kapor Center for Social Impact

Matthias Genchi
IG Metall

Jitesh Goyal
Accenture Performance

Drew Greenblatt
Marlin Steel

Suzanne Hickey
Accenture Corporate Citizenship

Jessica Hyde
Accenture Corporate Citizenship

James Innes
The Careers and
Enterprise Company

Dana Ju
New America Foundation

Dan Lurie
New America Foundation

Kshitija Krishnaswamy
Accenture Corporate Citizenship

Molly Maymar
Accenture Learning
& Talent Development

Deirdre Murphy
Accenture Corporate Citizenship

Karin Norington-Reaves
Chicago Cook County
Workforce Board

Ehud Paz
Fjord

Malte Pietschmann
Fjord

Rob Rubin
Internet of Learning Consortium

Prashant Shukla
Accenture Research

Alper Tekin
Udacity

Kelsa Trom
Fjord

Alan Tuckett
University of Wolverhampton

Norris Tyler
Trade Adjustment
Assistance Program

Ravi Viswanathan
Accenture Corporate Citizenship

Dadong Wan
Accenture Labs

George Westerman
MIT Initiative for the
Digital Economy

Laura Williams
LinkedIn

Jim Wilson
Accenture Research

Clement Wolf
Google.org



Apéndice II. Metodología

Nuestro enfoque: Mezclar datos, diseño y distribución

Debido a que la mayor parte de la investigación hasta el día de hoy se ha enfocado en la escala del impacto de las tecnologías inteligentes, mezclamos los datos, el diseño y la distribución para asegurar un enfoque centrado en el trabajador y orientado a la acción.

La alianza entre Ciudadanía Corporativa de Accenture y The Dock, un centro de investigación e incubación guiado por el diseño, multidisciplinario, con base en Irlanda, resultó crucial. El proceso de investigación y diseño de The Dock fue fundamental para desarrollar una investigación centrada en el recurso humano, incorporando las voces de los trabajadores y las perspectivas de los expertos de dentro y fuera de la compañía. The Dock apoyó por medio de:

- La realización de ~30 **entrevistas con expertos**, incluyendo personal directivo y líderes de opinión de ONG y expertos en capacitación para el desarrollo de habilidades con el fin de comprender el contexto del cambio impulsado por la tecnología.

- La conducción de una serie de ~20 **entrevistas etnográficas presenciales** con trabajadores en empleos consistentes en actividades rutinarias y que únicamente requieren de educación primaria o secundaria en la India, Reino Unido, EUA e Irlanda para comprender el problema a través de una lente local y desafiar los sesgos individuales.
- La realización de tres encuentros virtuales que reunieron a expertos de toda la empresa Accenture.

Las áreas de Ciudadanía Corporativa e Investigación de Accenture se asociaron para complementar este enfoque cualitativo, centrado en el recurso humano por medio de:

- El análisis de los datos provenientes de las **encuestas sobre la futura fuerza laboral** de Accenture con 14,000+ trabajadores y 1,200+ líderes empresariales para comprender sus puntos de vista sobre las tecnologías inteligentes y la fuerza laboral;

- El uso de la creación de un **modelo económico** para determinar la proporción de tiempo que los trabajadores pasan en actividades automatizables o aumentables en siete países, con una observación especial de la susceptibilidad a la automatización por grupo de roles y complejidad.
- La realización de una serie de ~40 **entrevistas etnográficas en línea**.

Finalmente, también concluimos un **análisis del ecosistema** del desarrollo de nuevas habilidades en ~200 organizaciones para comprender las brechas en apoyo e identificar a los pioneros en los negocios, las organizaciones no lucrativas y el gobierno, que son líderes en creación de soluciones de desarrollo de nuevas habilidades para los trabajadores.

En la siguiente página se ofrecen detalles adicionales sobre cada una de estas actividades.



Entrevistas con expertos

Accenture entrevistó a ~30 expertos en desarrollo de nuevas habilidades y futuro laboral de 6 países. Estos expertos contribuyeron con experiencia en la materia en 3 categorías:

EXPERTOS EN DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES	
Conducidas por empresas	13 entrevistas
Conducidas por gobierno	4 entrevistas
Conducidas por ONG/academia	9 entrevistas

Entrevistas etnográficas

Para entender la experiencia cualitativa de la remoción laboral y someter a prueba los espacios de solución para el desarrollo de nuevas habilidades, Accenture realizó entrevistas etnográficas presenciales y en línea con ~60 trabajadores en 5 países. Analizamos a los participantes que:

- Cuentan con certificados académicos menores a una licenciatura.
- Tienen un ingreso de bajo a medio.
- Actualmente se encuentran dentro de la fuerza laboral, ya sea empleados o buscando empleos.
- Actualmente experimentan o se enfrentan al riesgo inminente de una reconfiguración laboral.

Realizamos 21 entrevistas presenciales y 38 en línea.

REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA	
India	10 entrevistas
Irlanda	2 entrevistas
Reino Unido	21 entrevistas
Canadá	1 entrevista
Estados Unidos	25 entrevistas

Encuestas sobre futura fuerza laboral

Accenture llevó a cabo encuestas con 14,000+ trabajadores y 1,200+ líderes empresariales para comprender sus puntos de vista sobre las tecnologías inteligentes y la fuerza laboral.

Países	Industrias
• Australia	• Automotriz
• Brasil	• Bancaria
• China	• Bienes y servicio de consumo
• Francia	• Energía
• Alemania	• Ciencias para la salud y la vida
• India	• Infraestructura y transporte
• Italia	• Seguros
• Japón	• Medios y entretenimiento
• España	• Ventas al menudeo
• Reino Unido	• Software y plataformas
• EUA	• Telecomunicaciones
	• Servicios públicos

Creación del modelo económico

El departamento de Investigaciones de Accenture creó un modelo de la proporción de tiempo que el trabajador pasa realizando actividades automatizables e aumentables en siete países, con una observación detallada de la susceptibilidad a la automatización por grupo de roles y su complejidad. Este análisis de los datos de profesiones provenientes de las oficinas de estadísticas nacionales, la OIT y la base de datos O*Net se publicó en el reporte de Accenture llamado **It's learning. Just Not As We Know It** (Se trata de conocimiento, pero no como lo conocemos).

- EUA
- Brasil
- Reino Unido
- Francia
- Alemania
- Sudáfrica
- Japón

El modelo de investigación de Accenture consiste en dos pasos clave:

1. Definir y derivar grupos de roles

El objetivo de este ejercicio de creación de un modelo es formar grupos de roles y profesiones con derivación empírica que utilizan habilidades similares y desempeñan tareas parecidas en sus trabajos. Se espera que los trabajadores dentro de cada grupo se vean afectados de forma similar cuando las tecnologías se arraiguen en el lugar de trabajo.

Los principales pasos del análisis consistieron en:

- Se emplearon técnicas de agrupación de habilidades (análisis de factor del componente principal) para analizar las habilidades, capacidades y actividades laborales en la base de datos O*Net (derivadas de 974 profesiones representativas en EUA). Esta actividad generó seis factores concretos para las habilidades y capacidades y cinco para las actividades laborales.
- Se utilizó la importancia de cada uno de estos factores para clasificar las profesiones en seis grupos de habilidades/capacidades y cinco de actividades laborales.

- Se hizo una referencia cruzada entre los mismos grupos con el fin de identificar las combinaciones (conjuntos) que reunían al menos 35% de los trabajadores dentro de un mismo grupo de habilidades/ capacidades. El resultado fue la creación de 10 conjuntos que representan nuestros 10 grupos de roles.

- Se utilizaron los 10 grupos de roles para categorizar la composición de la fuerza laboral de siete países. Esto se llevó a cabo por medio de la creación de mesas de conversación en las que cada código nacional de profesión coincidía con los códigos de profesiones estadounidenses. Las cifras de empleo de EUA se obtuvieron de la **Oficina de Estadísticas Laborales**. El empleo a nivel profesión/industria en cada país se obtuvo a partir de encuestas domésticas nacionales y de otras fuentes de estadísticas.

- Bajo la suposición de que una misma profesión emplea habilidades similares y desempeña tareas parecidas en todos los países, se aplicó entonces la categorización de las profesiones dentro de los grupos de roles en EUA al resto de los países.



2. Valorar el impacto de la tecnología sobre las tareas

Se valoró el impacto de la tecnología sobre las tareas en distintas profesiones por medio de los siguientes pasos:

- Se utilizaron datos de la Red de información sobre profesiones (O*Net) del Departamento del Trabajo de Estados Unidos y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para calcular el tiempo total trabajado por los empleados en cada país e industria, con base en la frecuencia de tareas de 330+ actividades laborales de 900+ profesiones derivadas de O*Net.
- Expertos en tecnología clasificaron cada una de estas tareas de acuerdo con el impacto que tendrían sobre ellas las tecnologías inteligentes a través de su incremento y automatización.
- Se calculó el tiempo potencial susceptible a la automatización y al incremento en distintas profesiones y se añadió a nivel del grupo, con base en la frecuencia con la que se llevan a cabo las tareas laborales.

Análisis del ecosistema de nuevas habilidades

Accenture llevó a cabo un análisis de ~00 organizaciones a lo largo de 22 países:

- 60 no lucrativas
- 39 del ecosistema tecnológico y corporativas
- 28 empresas emergentes y sociales
- 22 fondeadoras y aceleradoras
- 17 gubernamentales y multilaterales
- 17 universidades, grupos de expertos y redes

Por medio de este análisis del ecosistema identificamos una selección de pioneros en empresas, organizaciones no lucrativas y gubernamentales que son líderes en la forma de crear soluciones para el desarrollo de nuevas habilidades. Éstos se describen en la sección de **Espacios de solución factibles para lograr un futuro laboral incluyente.**



Apéndice III.

Grupos de roles y definiciones de su complejidad y distribución de empleos según el tipo de rol por país y complejidad

Cuadro 6: Grupos de roles

GRUPO DE ROL	ACTIVIDADES NORMALES	PROFESIONES ILUSTRATIVAS
1. Dirección y liderazgo	Supervisa y toma decisiones	Gerentes corporativos y administradores educativos
2. Empatía y apoyo	Proporciona apoyo y orientación expertos	Psiquiatras y enfermeros
3. Ciencia e ingeniería	Lleva a cabo análisis técnicos profundos	Ingenieros químicos y programadores de sistemas
4. Procesamiento y análisis	Procesa y analiza información	Audidores y empleados administrativos
5. Experiencia en temas analíticos	Examina y aplica su experiencia en sistemas complejos	Controladores de tráfico aéreo y técnicos en ciencias forenses
6. Experiencia en temas relacionales	Aplica su experiencia en entornos que exigen interacción humana	Empleados miembros de equipos médicos e intérpretes
7. Mantenimiento de equipo técnico	Instala y mantiene equipo y maquinaria	Mecánicos y empleados de mantenimiento
8. Operación y maniobra de maquinaria	Opera maquinaria y conduce vehículos	Conductores de camiones y operadores de grúas
9. Trabajo manual físico	Desempeña tareas físicas arduas en entornos específicos	Albañiles y paisajistas
10. Servicios físicos	Desempeña servicios que exigen actividad física	Estilistas y cocineros



Apéndice III. Grupos de roles y definiciones de su complejidad y distribución de empleos según el tipo de rol por país y complejidad

Cuadro 7: Complejidad de roles⁶⁴

¿Cómo diferenciamos entre los roles de mayor y menor complejidad?

La complejidad de los roles se definió de conformidad con las Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (ISCO, por sus siglas en inglés) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que clasifica a las profesiones en diez grupos principales. Nuestro análisis excluye a las profesiones militares, incluyendo a nueve de los diez grupos principales.

Para fines de este análisis, las profesiones “más complejas” se clasifican como grupos ISCO 1 a 3 (Gerentes, altos funcionarios y legisladores, Profesionales, y Técnicos y profesionales asociados), que corresponden al nivel de habilidades 3 y 4 de la OIT.

Las profesiones “menos complejas” se definen como grupos ISCO 4 a 9 (Empleados administrativos, Empleados de servicios y ventas, Empleados especializados en agricultura y pesca, Empleados de oficios y comercios relacionados, Operadores de plantas y maquinaria y ensambladores, y Profesiones básicas), que corresponden al nivel de habilidades 1 y 2 de la OIT. La OIT definió el nivel de habilidades como una función de la complejidad y el rango de las tareas y deberes a desempeñar dentro de una profesión, con base en: complejidad de la tarea, educación formal requerida normalmente y capacitación informal durante el trabajo y/o experiencia previa requeridas en una profesión relacionada. Los roles en el nivel de habilidades 1 y 2 comúnmente requieren de educación primaria o secundaria, mientras que los del nivel de habilidades 3 y 4 requieren de una educación más avanzada.



Figura 6: Distribución del empleo según grupo de roles, por país y complejidad (%). **It's Learning. Just Not As We Know It.** (Se trata de conocimiento, pero no como lo conocemos), Accenture, 2018. Datos del análisis sobre el empleo provenientes de las oficinas de estadística nacionales, la OIT y la base de datos O*Net.

DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO POR GRUPO DE ROLES, ROLES DE MAYOR COMPLEJIDAD

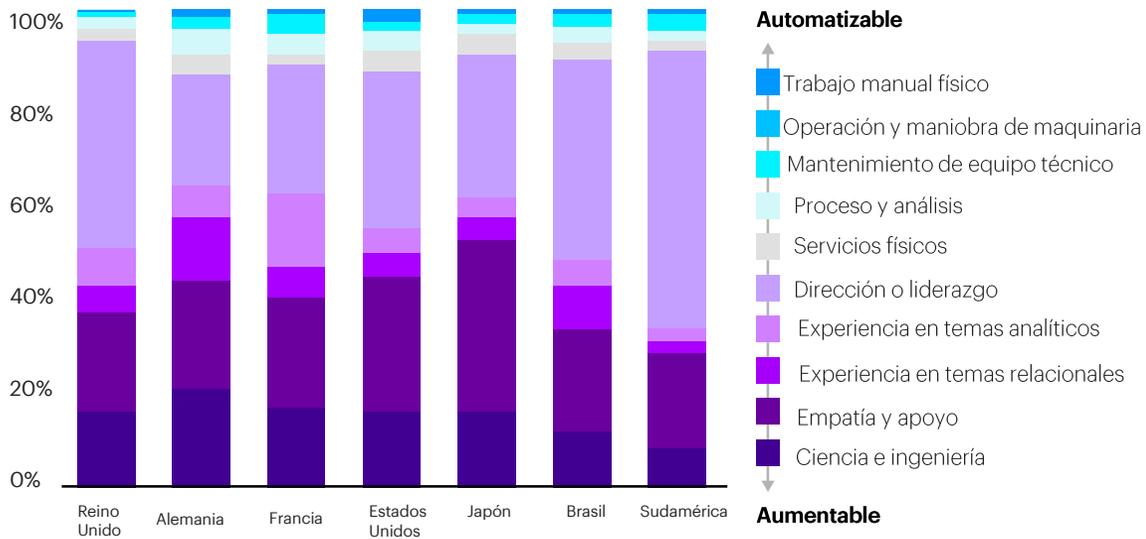
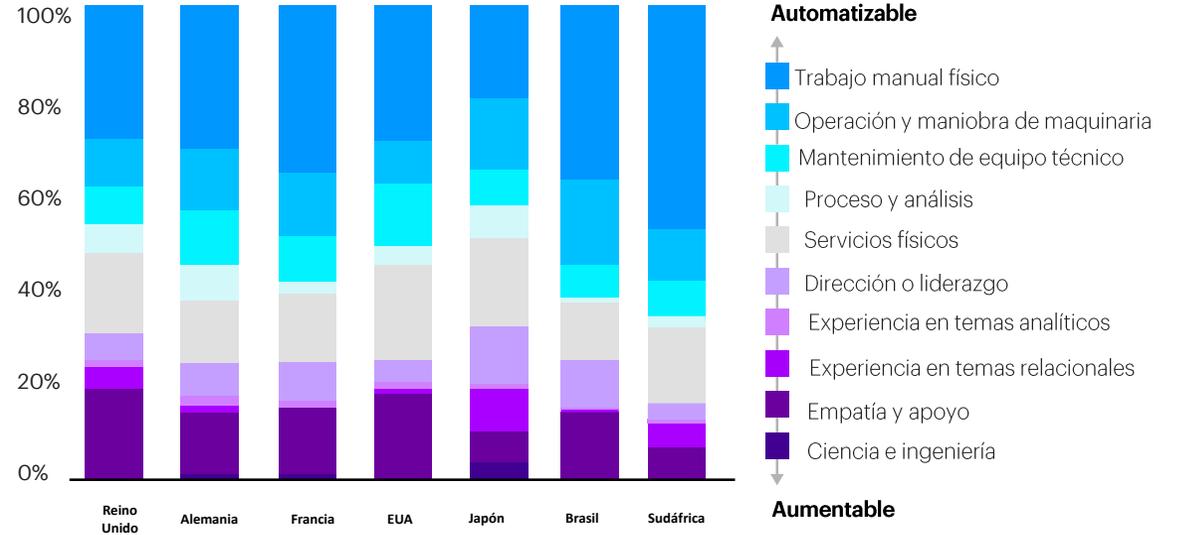


Figura 7: Distribución del empleo según grupo de roles, por país y complejidad (%). **It's Learning. Just Not As We Know It.** (Se trata de conocimiento, pero no como lo conocemos)., Accenture, 2018. Datos del análisis sobre el empleo provenientes de las oficinas de estadística nacionales, la OIT y la base de datos O*Net.

DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO POR GRUPO DE ROLES, ROLES DE MENOR COMPLEJIDAD



Apéndice IV. Invertir en los beneficios del desarrollo de nuevas habilidades

La creación de un futuro laboral incluyente requerirá que los trabajadores, las empresas y las organizaciones para el desarrollo de la fuerza laboral colaboren todos para la meta común de lograr un ecosistema más sólido de desarrollo de nuevas habilidades. Al beneficiar tanto a los trabajadores como a las empresas, las organizaciones cumplirán con su misión de lograr mejores resultados respecto a la obtención de empleos.⁶⁵

 TRABAJADORES	 EMPRESAS	 ORGANIZACIONES PARA DESARROLLO DE FUERZA LABORAL
<p>Conjunto de habilidades a la medida. Los conjuntos de habilidades de los trabajadores cumplirán con la demanda del mercado local, mejorando los resultados a largo plazo. Los programas que ofrecen capacitación en habilidades profesionales que llevan a certificaciones reconocidas por la industria tienden a generar mejores resultados en las tasas de colocaciones, ingresos y retención.⁶⁶</p> <p>Acceso a oportunidades. Al desarrollar nuevas habilidades mientras se encuentran en un empleo, en lugar de tras su remoción, los empleados encuentran trabajo con mayor facilidad. En EUA, los solicitantes con empleo generan dos veces más entrevistas y tres veces más ofrecimientos que sus compañeros desempleados.⁶⁷</p> <p>Compatibilidad laboral fortalecida. Ayudar a los trabajadores a entender el impacto que tendrán las tecnologías inteligentes y la automatización sobre los roles—y sus opciones profesionales disponibles—mejorará la compatibilidad laboral, que está vinculada con un mejor desempeño y una menor tensión.^{68,69,70}</p>	<p>Semillero de talento profundo. Al ocupar nuevos roles con los empleados existentes, las empresas retienen el conocimiento institucional, limitan el tiempo de inactividad y las alteraciones, y disminuyen los costos de la contratación. En contraste, el costo por el reemplazo de un empleado es de 21% de su sueldo anual,⁷¹ sin incluir las pérdidas en productividad.</p> <p>Beneficios reputacionales. 45% de las empresas y 36% de los trabajadores consideran que el apoyo al desarrollo de nuevas habilidades es responsabilidad de la empresa misma.⁷² Apoyar el desarrollo de nuevas habilidades internamente y expandir las prácticas de contratación para incluir a candidatos no convencionales de la fuerza laboral local fortalece las relaciones comunitarias y posiciona a las empresas como responsables e incluyentes.</p> <p>Incremento en la eficiencia. Las empresas más pequeñas pueden beneficiarse asociándose con otras y con organizaciones para el desarrollo de nuevas habilidades con el fin de mejorar su eficiencia y disminuir el costo de los programas de aprendizaje y capacitación.</p>	<p>Fortalecimiento de las relaciones de la empresa. Al crecer la escala de los programas de capacitación y aprendizaje, las organizaciones para el desarrollo de la fuerza laboral obtendrán un conocimiento más profundo sobre las necesidades de desarrollo de nuevas habilidades, incrementando su relevancia para las empresas.</p> <p>Incremento de la probabilidad de un impacto a largo plazo para los beneficiarios. Los participantes en los programas de fuerza laboral basados en sectores —en los que las organizaciones de fuerza laboral trabajan con empresas que se encuentran dentro de un solo sector de la industria o que contratan para un grupo de profesiones— obtienen ganancias significativamente mayores y tienen más probabilidades de seguir empleados durante el segundo año y de permanecer dentro de un trabajo de forma más constante y durante períodos más largos.⁷³</p>

Apéndice V.

Seis acciones a emprender en la actualidad

Empresas

Establecer sitios seguros para llevar a cabo conversaciones francas que den poder a los trabajadores para hablar sobre sus preferencias laborales sin miedo a una penalización y para que RH ofrezca asesoría oportuna sobre cambios en la organización

- Adaptar y ajustar los recursos de aprendizaje existentes con aportaciones de los trabajadores en roles menos complejos.
- Invertir en capacidades ágiles para la fuerza laboral y fortalecer los procesos de integración y transferencia .
- Desarrollar oportunidades significativas a corto y largo plazo para aprendizaje práctico.
- Actualizar prácticas de contratación para expandirlas a talento no convencional e identificar el potencial de las personas.
- Invertir en fomentar comunidades de aprendizaje y redes dentro y fuera del trabajo, ya sea estableciendo comunidades internas o asociándose con terceros.

Organizaciones para desarrollo de fuerza laboral

- Participar con compañías para alentar el intercambio de datos e impulsar la necesidad de lograr la visibilidad en roles cambiantes.
- Concebir un enfoque dirigido para identificar y contratar de manera proactiva a los trabajadores antes de que sus empleos sufran el riesgo de una reconfiguración relevante.
- Entender las familias de habilidades que estarán en demanda a nivel local en el futuro y ajustar la oferta de aprendizaje conforme a ellas.
- Aprovechar el muestreo de profesiones virtuales para disminuir el tiempo fuera del trabajo y ofrecer a los trabajadores experiencia a escala.
- Identificar oportunidades para aprovechar las plataformas existentes, tales como Next Door o Meet Up, con el fin de crear comunidades habilitadas digitalmente.
- Concebir incentivos grupales que puedan ayudar a mejorar la incorporación y retención de conductas para el desarrollo de habilidades y profesiones.



Apéndice VI. Bibliografía

1. Shook, E. & Knickrehm, M., *Reworking the Revolution*, Accenture, 2018. [Accessed 06 August 2018]. <https://www.accenture.com/us-en/company-reworking-the-revolution-future-workforce>
2. Khan, N. & Forshaw, T., *New Skills Now: Inclusion in the Digital Economy*, Accenture, 2017. [Accessed 20 July 2018]. https://www.accenture.com/t20171012T025413Z_w_/in-en/acnmedia/PDF-62/Accenture-New-Skills-Now-Report.pdf
3. Accenture Future Workforce C-Suite Survey 2017
4. Sage-Gavin, E. & Ovanessoff, A., *It's Learning. Just Not As We Know It*, Accenture, 2018. Analysis on Employment data from National Statistical Offices, ILO and O*Net Database. [Accessed 21 September 2018]. <https://www.accenture.com/us-en/insights/future-workforce/transforming-learning>
5. Gallie, D., Inanc, H. & Williams, M., *The vulnerability of the low-skilled*, Presented at 'The low pay, low skill, and low income (LOPSI) Cross-cutting Workshop', 26-27 June 2009, Milan, Italy. [Accessed 19 September 2018] [http://eprints.lse.ac.uk/46692/1/_libfile_REPOSITORY_Content_Williams,%20M_The%20vulnerability%20of%20the%20low-skilled_The%20vulnerability%20of%20the%20low-skilled%20\(LSE%20RO\).pdf](http://eprints.lse.ac.uk/46692/1/_libfile_REPOSITORY_Content_Williams,%20M_The%20vulnerability%20of%20the%20low-skilled_The%20vulnerability%20of%20the%20low-skilled%20(LSE%20RO).pdf)
6. OECD, *Education at a Glance 2012*, 11 September 2012. [Accessed 20 July 2018]. https://doi.org/10.1787/eag_highlights-2012-11-en
7. OECD, "Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills", *OECD Skills Studies*, June 2016. [Accessed 9 August 2018]. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258051-en>
8. PIAAC Expert Group in Problem Solving in Technology-Rich Environments, "PIAAC Problem Solving in Technology-Rich Environments: A Conceptual Framework", *OECD Education Working Papers*, No. 36, 20 November 2009. [Accessed 20 July 2018]. <http://dx.doi.org/10.1787/220262483674>
9. OECD, "Putting faces to the jobs at risk of automation", *Policy Briefs on the Future of Work*, March 2018. [Accessed 20 July 2018]. <http://www.oecd.org/employment/Automation-policy-brief-2018.pdf>
10. Accenture New Skilling Ecosystem Scan, 2017
11. Nedelkoska, L. & Quintini, G., "Automation, skills use and training", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 202, OECD Publishing, 2018. [Accessed 10 September 2018]. <http://dx.doi.org/10.1787/2e2f4ee4-en>
12. PIAAC Expert Group in Problem Solving in Technology-Rich Environments, "PIAAC Problem Solving in Technology-Rich Environments: A Conceptual Framework", *OECD Education Working Papers*, No. 36, 20 November 2009. [Accessed 20 July 2018]. <http://dx.doi.org/10.1787/220262483674>
13. Accenture Future Workforce Ethnographic Study 2017
14. Nedelkoska, L. & Quintini, G., "Automation, skills use and training", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 202, OECD Publishing, 2018. [Accessed 10 September 2018]. <http://dx.doi.org/10.1787/2e2f4ee4-en>
15. OECD, "Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills", *OECD Skills Studies*, June 2016. [Accessed 9 August 2018]. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258051-en>
16. OECD, *Education at a Glance 2012*, 11 September 2012. [Accessed 20 July 2018]. https://doi.org/10.1787/eag_highlights-2012-11-en
17. International Labour Organization, *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects*, 16 November 2016. [Accessed 20 July 2018]. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/-/dcomm/-/publ/documents/publication/wcms_534326.pdf



18. Sage-Gavin, E. & Ovanesso, A., *It's Learning. Just Not As We Know It*, Accenture, 2018. Analysis on Employment data from National Statistical Offices, ILO and O*Net Database. [Accessed 21 September 2018]. <https://www.accenture.com/us-en/insights/future-workforce/transforming-learning>
19. Bradley, B., Restuccia, D., Rudnicki, C. & Bittle, S., *The Digital Edge: Middle-Skill workers and Careers*, Burning Glass Technologies, 2017. [Accessed 20 July 2018]. https://www.burning-glass.com/wp-content/uploads/Digital_Edge_report_2017_final.pdf
20. Khan, N. & Forshaw, T., *New Skills Now: Inclusion in the Digital Economy*, published by Accenture, 2017. [Accessed 20 July 2018]. https://www.accenture.com/t20171012T025413Z_w_/in-en/_acnmedia/PDF-62/Accenture-New-Skills-Now-Report.pdf
21. PIAAC Expert Group in Problem Solving in Technology-Rich Environments, "PIAAC Problem Solving in Technology-Rich Environments: A Conceptual Framework", *OECD Education Working Papers*, No. 36, 20 November 2009. [Accessed 20 July 2018]. <http://dx.doi.org/10.1787/220262483674>
22. OECD, "Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills", *OECD Skills Studies*, June 2016. [Accessed 9 August 2018]. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258051-en>
23. OECD, "Putting faces to the jobs at risk of automation", *Policy Briefs on the Future of Work*, March 2018. [Accessed 20 July 2018]. <http://www.oecd.org/employment/Automation-policy-brief-2018.pdf>
24. World Economic Forum, *Accelerating Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution*, 27 July 2017. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.weforum.org/whitepapers/accelerating-workforce-reskilling-for-the-fourth-industrial-revolution>
25. Accenture, *New Skilling Ecosystem Scan*, 2017
26. Department for Work and Pensions, *Fuller Working Lives: evidence base 2017*, 2 February 2017. [Data set] [Accessed 20 July 2018]. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/648979/fuller-working-lives-evidence-base-2017.pdf
27. Martinez-Fernandez, C. & Sharpe, S., "Overview of training and skills development in SMEs" in *OECD, Skills Development and Training in SMEs*, 21 June 2013. [Accessed 20 July 2018]. <https://doi.org/10.1787/9789264169425-4-en>
28. Gregory, A. G. & Howard, D., "The Nonprofit Starvation Cycle", *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2009. [Accessed 20 July 2018]. https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle
29. Khan, N. & Forshaw, T., *New Skills Now: Inclusion in the Digital Economy*, Accenture, 2017. [Accessed 20 July 2018]. https://www.accenture.com/t20171012T025413Z_w_/in-en/_acnmedia/PDF-62/Accenture-New-Skills-Now-Report.pdf
30. Accenture Future Workforce Ethnographic Study 2017
31. Accenture Future Workforce Ethnographic Study 2017
32. Bob Emploi's official website. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.bob-emploi.fr/>
33. Fadulu, L., "Employers Are Looking for Job Candidates in the Wrong Places", *The Atlantic*, 25 December 2017. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.theatlantic.com/education/archive/2017/12/employers-are-looking-for-job-candidates-in-the-wrong-places/549080/>
34. Skillful's official website. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.skillful.com/about>
35. STEAMRole, "RoleCoin by STEAMRole Short" [video file]. [Accessed 20 July 2018]. https://www.youtube.com/watch?time_continue=49&v=oiyzcl4PROs
36. Crunchbase page for STEAMRole. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.crunchbase.com/organization/steamrole>
37. Accenture Future Workforce Ethnographic Study 2017
38. Bureau of Labor Statistics, "Household Data: Not Seasonally Adjusted", *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*, 6 July 2018. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.bls.gov/web/empsit/cpseesa36.htm>



39. World Economic Forum, *Accelerating Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution*, 27 July 2017. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.weforum.org/whitepapers/accelerating-workforce-reskilling-for-the-fourth-industrial-revolution>
40. Accenture Future Workforce Ethnographic Study 2017
41. Hope Street Group's official website. [Accessed 20 July 2018]. <https://hopestreetgroup.org/goodpaths/>
42. European Monitoring Centre on Change, *France: Employers obligation to provide skill development plans or training*, in Eurofound: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, last modified 27 October 2017. [Accessed 20 July 2018]. https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/erm/legislation/france_employers-obligation-to-provide-skill-development-plans-or-training
43. SkillsFuture official website. [Accessed 20 July 2018]. <http://www.skillsfuture.sg/>
44. Seow, J., "285,000 Singaporeans have used SkillsFuture Credit, with more doing so in 2017", *The Straits Times*, 1 February 2018. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.straitstimes.com/singapore/manpower/285000-singaporeans-have-used-skillsfuture-credit-with-more-doing-so-in-2017>
45. Fuller, J. B. & Sigelman, M., *Room to Grow: Identifying New Frontiers for Apprenticeships*, Burning Glass Technologies and Harvard Business School, November 2017. [Accessed 20 July 2018]. <http://www.hbs.edu/managing-the-future-of-work/Documents/room-to-grow.pdf>
46. OECD / ILO, *Engaging Employers in Apprenticeship Opportunities: Making It Happen Locally*, 16 June 2017. [Accessed 20 July 2018]. <https://doi.org/10.1787/9789264266681-en>
47. Hennen, A., "Why Aren't There More Apprentices in America?", *The James G. Martin Center for Academic Renewal*, 12 January 2018. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.jamesgmartin.center/2018/01/arent-apprentices-america/>
48. Care, E. & Anderson, K., "How Education Systems Approach Breadth of Skills", *Skills for a Changing World*, the Center for Universal Education at The Brookings Institution, 19 May 2016. [Accessed 20 July 2018]. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/05/brookings-how-education-systems-approach-breadth-of-skills_v2-1.pdf
49. Miller, C. C., & Fremson, R., "Forget About the Stigma: Male Nurses Explain Why Nursing Is a Job of the Future for Men", *The New York Times*, 4 January 2018. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.nytimes.com/interactive/2018/01/04/upshot/male-nurses.html>
50. Oregon Center for Nursing, "Are You Man Enough to be a Nurse?", 2002. [Poster] [Accessed 20 July 2018]. <http://oregoncenterfornursing.org/nursing-posters/#asd>
51. QUEST Alliance's official website. [Accessed 20 July 2018]. <http://www.questalliance.net/>
52. Donovan, J. & Benko, C., "AT&T's Talent Overhaul", *Harvard Business Review*, October 2016. [Accessed 2 August 2018]. <https://hbr.org/2016/10/atts-talent-overhaul>
53. Pressman, A., "Can AT&T Retain 100,000 People?", *Fortune*, 15 March 2017. [Accessed 2 August 2018] <http://fortune.com/att-hr-retrain-employees-jobs-best-companies/>
54. Caminiti, S., "AT&T's \$1 billion gambit: Retraining nearly half its workforce for jobs of the future", *CNBC.com*, 13 March 2018. [Accessed 2 August 2018]. <https://www.cnbc.com/2018/03/13/atts-1-billion-gambit-retraining-nearly-half-its-workforce.html>
55. Interview with Debory, P., Rodriguez, J., Villota, W., & Yaguchi, R., of Opportunity@Work on 1 June 2018
56. Neumark, D., Burn, I. & Button, P., "Age Discrimination and Hiring of Older Workers" in Federal Reserve Bank of San Francisco, *FRBSF Economic Letter*, 27 February 2017. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.frbsf.org/economic-research/publications/economic-letter/2017/february/age-discrimination-and-hiring-older-workers/>



57. Nelson, G., Ochocka, J., Janzen, R. & Trainor, J., "A longitudinal study of mental health consumer/survivor initiatives: Part 2—A quantitative study of impacts of participation on new members", *Journal of Community Psychology* v.34, Issue 3, 30 March 2006. [Accessed 20 July 2018]. <https://doi.org/10.1002/jcop.20098>
58. Mani, A., Rahwan, I. & Pentland, A., "Inducing Peer Pressure to Promote Cooperation", *Nature: Scientific Reports* 3, Article number: 1735, 26 April 2013. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.nature.com/articles/srep01735>
59. Weese, K., "Why it costs so much to be poor in America", *The Washington Post*, 25 January 2018. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.washingtonpost.com/news/posteverything/wp/2018/01/25/why-it-costs-so-much-to-be-poor-in-america/>
60. Paquette, D., "No luck finding a job? There's a support group for that." *The Washington Post*, 5 August 2014. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.washingtonpost.com/news/storyline/wp/2014/08/05/no-luck-finding-a-job-theres-a-support-group-for-that/>
61. Skillshare's official website. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.skillshare.com/about>
62. New America Foundations' official website. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.newamerica.org/work-workers-technology/about-shiftlabs/>
63. Good Things Foundation's official website. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.goodthingsfoundation.org/our-network>
64. International Labour Organization, *International Standard Classification of Occupations (ISCO-08) –Conceptual Framework*. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/docs/annex1.pdf>
65. International Labour Organization, *A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth: A G20 Training Strategy*, 22 February 2011. [Accessed 20 July 2018]. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_emp/--ifp_skills/documents/publication/wcms_151966.pdf
66. Corporation for a Skilled Workforce, *Apples To Apples: Making Data Work For Community-Based Workforce Development Programs*, 29 May 2013. [Accessed 20 July 2018]. <http://skilledwork.org/wp-content/uploads/2013/12/MakingDataWorkforCommunityBasedWorkforceDevelopmentPrograms.pdf>
67. Faberman, R. J., Mueller, A. I., Şahin, A., Schuh, R. and Topa, G., "How Do People Find Jobs?", *Federal Reserve Bank of New York Liberty Street Economics*, 5 April 2017. [Blog] [Accessed 20 July 2018]. <http://libertystreeteconomics.newyorkfed.org/2017/04/how-do-people-find-jobs.html>
68. Bhat, Z. H. & Rainayee, R. A., "Examining the Mediating Role of Person–Job Fit in the Relationship between Training and Performance: A Civil Servant Perspective", *Global Business Review*, 18 December 2017. [Accessed 20 July 2018]. <https://doi.org/10.1177/0972150917743377>
69. Lin, Y., Yu, C. & Yi, C., "The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance", *Social Behavior and Personality: An international journal*, 42, October 2014. [Accessed 20 July 2018]. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.9.1537>
70. Deniz, N., Noyan, A. & Ertosun, Ö. G., "Linking Person-job Fit to Job Stress: The Mediating Effect of Perceived Person-organization Fit", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v.207, 20 October 2015. [Accessed 20 July 2018]. https://ac.els-cdn.com/S1877042815052404/1-s2.0-S1877042815052404-main.pdf?_tid=2b8e259e-db7f-4447-bb7c-137947f471b2&acdnat=1526955678_67596960c9557f63dc15a72147a88087
71. Boushey, H. & Glynn, S. J., "There Are Significant Business Costs to Replacing Employees", the Center for American Progress, 16 November 2012. [Accessed 20 July 2018]. <https://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/2012/11/CostofTurnover.pdf>
72. Accenture Future Workforce Ethnographic Study 2017
73. Maguire, S., Freely, J., Clymer, C., Conway, M. & Schwartz, D., *Tuning In To Local Labor Markets: Findings from the Sectoral Employment Impact Study*, Public/Private Ventures, 2010. [Accessed 20 July 2018]. <http://ppv.issuelab.org/resources/5101/5101.pdf>



Contacto

Lisa Neuberger-Fernandez

Accenture Corporate Citizenship
lisa.h.neuberger@accenture.com



Chris Chu

Accenture Strategy
christopher.w.chu@accenture.com



Allison Horn

Accenture Learning & Leadership
allison.m.horn@accenture.com



Francesca Fernandez

Accenture Corporate Citizenship
francesca.fernandez@accenture.com



Copyright © 2018 Accenture.
All rights reserved.

Accenture, its logo, and High performance.
Delivered. are trademarks of Accenture.

Respecto a Accenture

Accenture es una empresa global líder en servicios profesionales, que ofrece un amplio rango de servicios y soluciones en operaciones de estrategia, consultoría, digitales y tecnológicas. Accenture combina una experiencia sin igual con habilidades especializadas en más de 40 industrias y en todas las actividades empresariales —respaldadas por la mayor red de distribución a nivel mundial— y trabaja en la intersección entre empresa y tecnología para ayudar a los clientes a mejorar su desempeño y crear un valor sustentable para sus accionistas. Con más de 449,000 personas que atienden a clientes en más de 120 países, Accenture impulsa la innovación con el fin de mejorar la manera de trabajar y vivir alrededor del mundo. Visítanos en www.accenture.com

Respecto a Ciudadanía Corporativa de Accenture

En Accenture innovamos para crear sociedades más incluyentes. Con el fin de crear un impacto positivo y de relevancia, nos centramos en las personas y utilizamos la tecnología para desarrollar soluciones sustentables y así enfrentar los complejos desafíos sociales. De la mano de nuestros socios, nuestros clientes y nuestras comunidades, mejoramos la vida de millones de personas alrededor del mundo, tanto ahora como para las siguientes generaciones.

Únete a la conversación

#FutureWorkforce

#InclusiveFutureOfWork

#FuerzaLaboralFutura

#FuturoLaboralincluyente

Este documento hace referencia descriptiva a marcas registradas que son propiedad de terceros. El uso de estas marcas no es una aseveración de su titularidad por parte de Accenture y no tiene la intención de representar o implicar la existencia de una asociación entre Accenture y los titulares legítimos de estas marcas registradas.