

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Observatorio Laboral

La Transformación Digital y su Impacto en el
Mercado Profesional

Febrero 2019



PUCP

Contenido

- Resumen Ejecutivo 2
- 1. Introducción 4
- 2. Aspectos generales..... 5
 - 2.1. Definición 5
 - 2.2. Cambios generados por la transformación digital 5
 - 2.3. Sectores o industrias vinculadas 6
- 3. La transformación digital y su impacto en la organización 7
 - 3.1. Implementación del cambio..... 7
- 4. Demanda Laboral 9
 - 4.1. Perfiles demandados..... 9
 - 4.1.1. Perfiles tecnológicos 9
 - 4.1.2. Perfiles orientados al cliente..... 10
 - 4.1.3. Habilidades blandas 12
 - 4.2. Reclutamiento y selección 13
- 5. Mercado Laboral 15
- 6. Proyecciones 15
- Bibliografía 17

Resumen Ejecutivo

El desarrollo de la tecnología de las telecomunicaciones ha generado un impacto en los modelos de negocios con una magnitud propia de una revolución. Existen cambios considerables que impactan en el mercado profesional.

Dado que el cliente tiene acceso a vasta información en tiempo real a través del internet, con efectos multiplicadores de sus comunicaciones a través de las redes sociales, se ha incrementado su poder de negociación. Puede exigir y sus demandas se convierten rápidamente en una demanda colectiva que requieren de la organización un enfoque hacia el cliente y una capacidad de respuesta rápida. Se requiere también capacidad para comprender y aprovechar las oportunidades que genera el desarrollo de la tecnología de telecomunicaciones en las diferentes áreas del negocio.

Para lograr enfrentar estas nuevas exigencias se necesitan de estrategias para adaptarse a la Transformación Digital, que involucren a toda la organización y su modelo de negocio. En el mercado profesional se requieren de expertos que acompañen el desarrollo e implementación de dichas estrategias. Supone una serie de cambios: Culturales, pues se necesita que el personal esté enfocado en el cliente. Cambios tecnológicos, ya que se requerirá del manejo de nuevas tecnologías; y cambios estructurales, porque podrán aparecer nuevas posiciones y áreas funcionales, y/o cambiarse las fronteras entre las mismas. Los responsables del cambio serán equipos en los que debe haber conocimientos de los tres temas. Para cubrir estas actividades, por ser un tema relativamente novedoso, existe un déficit de expertos a nivel local. Dicho escenario es similar en todo Latinoamérica, donde el desarrollo de la transformación digital aún se encuentra en un nivel incipiente, respecto al primer mundo.

El desarrollo de la tecnología y el enfoque en el cliente, han permitido detectar una oportunidad muy grande en el análisis de la data para comprender mejor al cliente. Para esto, se requieren de expertos con conocimientos en dos campos propios de las profesiones de ciencias matemáticas e ingeniería. Estos campos son requeridos por sus conocimientos estadísticos y también de procesamiento de información para analizar lo que se llama Big Data, y con eso desarrollar nuevas herramientas de Inteligencia de Negocios. Expertos en estos desarrollos son aun escasos en el país.

Y en general, dado que la estrategia se deberá desarrollar en las diferentes áreas de negocios, en todos se deberá contar con nuevos estándares. Para lograr respuestas rápidas, se deberá trabajar con nuevas metodologías. En la actualidad, se utilizan las llamadas metodologías ágiles. Las diferentes unidades estarán embarcadas en proyectos conjuntos que deben obtener resultados parciales con valor para el cliente, respuestas rápidas que suponen mucho trabajo en equipo, y también tener claridad en las posibilidades que ofrece la tecnología. Los profesionales deben contar con capacidades que les permita entender las necesidades de los clientes; trabajar en

equipos de proyectos multidisciplinarios; así como proponer soluciones creativas y eficientes para las organizaciones y sus clientes. La empatía, el trabajo equipo, el liderazgo, la proactividad y la comunicación efectiva se identifican como claves.

Según los expertos, esos perfiles son escasos en la actualidad. Siempre se necesitarán personas con conocimientos técnicos, pero de cada 10 personas con conocimientos técnicos, no todos cuentan con las habilidades sociales requeridas. Es un punto deficitario. Considerando adicionalmente que la tecnología apunta a automatizar cada vez más funciones pensantes que desarrollan las personas, en esta nueva etapa de desarrollo de la tecnología, serán reemplazadas muchas funciones propias de los profesionales. Pero, hasta la fecha, no se logra desarrollar en escala importante robots que sustituyan a las personas en sus habilidades sociales. Se estima que las habilidades sociales serán demandadas en una mayor parte del tiempo de los profesionales.

Este informe, presenta un panorama con un reto importante para los profesionales en general, pero también para las organizaciones que forman profesionales. Corresponde a cada actor tomar acción para enfrentar exitosamente esta revolución.

1. Introducción

La era actual se caracteriza por un continuo desarrollo de nuevas tecnologías y una acelerada expansión global de las mismas. En el Perú, se estima que el 68% de la población es usuario de internet, activo en redes sociales (We Are Social; Hootsuite, 2018), teniendo el *smartphone* como el dispositivo más usado por los internautas (Ipsos, 2017). Esta accesibilidad constante e inmediata a internet facilita el acceso a vasta información y permite diversificar las opciones de consumo de bienes y servicios, por parte de la población. Por esta razón, “las expectativas de las personas son cada vez más altas y las empresas tienen que adaptarse al comportamiento y gustos del consumidor” (Gestión, 2017).

Con el propósito de lograr dicha adaptación, las organizaciones vienen aprovechando también las tecnologías digitales. Se resalta que las mismas “pueden mejorar las relaciones entre la empresa, sus clientes, sus productos y otros participantes de la industria” (World Economic Forum, 2017). En ese sentido, las organizaciones vienen atravesando un proceso de cambio, denominado transformación digital.

El presente documento expone los resultados de una investigación que tuvo como objetivo conocer el impacto de la transformación digital en el mercado laboral y el perfil profesional demandado. Para ello, se aplicó una metodología de enfoque cualitativo que tuvo como herramienta principal entrevistas a profundidad a profesionales vinculados a la temática, desde distintos sectores.

De acuerdo con los expertos, este proceso supone “la transformación de la compañía –procesos, comunicación, marketing, ventas, gestión, servicio al cliente, cultura...– y eso necesariamente se traduce en la transformación de las personas” (Llorente y Cuenca, 2016, pág. 36). Es decir, tiene un impacto sumamente fuerte en el perfil profesional requerido por el mercado laboral.

El informe inicia con la descripción general de la transformación digital: la definición de la misma, sus causas y los sectores vinculados. Posteriormente, se desarrolla el impacto que viene generando al interior de las organizaciones a partir del proceso de la implementación del cambio, el cual supone aspectos culturales, tecnológicos y estructurales.

Luego de ello, se expone los cambios generados en la demanda laboral, dentro de lo que se destaca que “la mayoría de las organizaciones están recurriendo a nuevas competencias y liderazgos para promover con éxito esta transición” (Llorente y Cuenca, 2016). Se identifica que, dentro de los perfiles demandados, si bien se demanda una mayor relación con la tecnología, cada vez se exigen más habilidades sociales que permitan un adecuado desempeño laboral.

Finalmente, se describen las proyecciones identificadas en torno al mercado laboral, tomando en cuenta que la transformación digital se hace presente en todos los sectores.

2. Aspectos generales

2.1. Definición

Los profesionales vinculados a la transformación digital coinciden en definirla como un proceso de cambio de los modelos de negocios, a través del uso intensivo y estratégico de la tecnología, con el fin de mejorar la experiencia del cliente. Dicha transformación se hace posible a partir de una reforma cultural que abarca un conjunto de iniciativas y nuevas metodologías que adoptan las empresas para desarrollar productos *ad hoc* para sus clientes. Esta redefine todos los roles conocidos hasta ahora y que eran considerados estáticos, por nuevas funciones dependientes de herramientas tecnológicas.

Este proceso de cambio es impulsado por la expansión masiva de Internet. En el Perú, los usuarios activos en redes sociales representan el 68% de la población (We Are Social; Hootsuite, 2018), quienes tienen la facilidad de acceder a vasta información de manera inmediata. Ante esta realidad, las expectativas de los clientes son cada vez más altas (Gestión, 2017) y cuentan con mayor poder de negociación para solicitar servicios cada vez más rápidos, de mejor calidad y con mejores beneficios en general. Indudablemente, el efecto multiplicador del acceso a la información relevante, facilitado por las redes sociales, se ha convertido en un motor de desarrollo, aún más rápido, de un nivel de exigencia mayor por parte del cliente.

La situación generada demanda cambios dentro de la organización que respondan a las nuevas exigencias de los clientes, y para lograr obtener un resultado óptimo, estos cambios no deben de ser aislados. Por el contrario, deben partir de una estrategia integral coherente y encaminada en el mismo sentido hacia dónde va la organización, aprovechando la disrupción digital y la tecnología para poner en marcha nuevos modelos de negocio que apoyen la estrategia, y saber cómo transformar la cultura de la organización - su forma de trabajo - para ejecutarla lo antes posible.

2.2. Cambios generados por la transformación digital

La transformación digital brinda nuevos patrones de vida a las personas, ya que cambia las formas de vivir a partir del uso de lo digital. Se estima que 73% de los internautas peruanos busca informarse antes de realizar una compra (Google; Ipsos; Universidad del Pacífico, 2018). Dentro de esta búsqueda de información, suelen comparar precios y atributos de los productos; explorar nuevas marcas y buscar consejos de otros usuarios consumidores.

Plataformas como las redes sociales les permite a los consumidores interactuar entre sí y exponer sus experiencias y opiniones, buenas o malas, sobre un producto y servicio en específico y llegar a miles de personas con rapidez. De esta forma, los clientes tienen la capacidad de afectar seriamente cualquier negocio por medio de las redes sociales. Esta situación ha determinado que crezca el enfoque de los clientes, con lo cual, los nuevos modelos de negocios deben prestar mayor atención a las necesidades y exigencias del cliente.

El cambio está cambiando los esquemas y paradigmas. Las empresas ya no pueden dar por sentado los modelos de negocio actuales. Ya no existe una “forma correcta de hacer las cosas”,

pues, surgen nuevas y mejores formas de hacer negocio que hacen desaparecer a organizaciones líderes en espacios de tiempo relativamente cortos. El mercado exige cambios y adaptabilidad. Por ello, se requiere armar ecosistemas de modo que las empresas puedan acostumbrarse a participar fuera de sus fronteras. La tecnología ha permitido saltos entre sectores, generando nueva competencia intersectorial.

2.3. Sectores o industrias vinculadas

Según los especialistas, absolutamente todos los sectores se verán involucrados en la transformación digital. Se podría hacer la analogía con algo tan sencillo como el uso de las computadoras. Desde hace muchos años, no existe organización que pueda trabajar sin data computarizada. En la actualidad, no existe empresa que escape de las demandas de la transformación digital; todas deberán desarrollar estrategias para enfrentarla.

Bajo dicho supuesto, se señala que “los cambios se están produciendo de una forma tan acelerada que la supervivencia de muchas organizaciones está en juego, si no abrazan la era digital” (Llorente y Cuenca, 2016). Según los entrevistados, dentro de los sectores que vienen encabezando este proceso de cambio en el país, se encuentran: el financiero, el *retail* y el de telecomunicaciones.

Sin embargo, se debe recalcar que estos procesos se encontraban ya presentes en la sociedad desde hace algún tiempo atrás. Como ejemplo de ello, se puede mencionar la venta de pasajes en línea, la cual obligó a las agencias de viajes a replantear su modelo de negocio.

A continuación, se listan algunos ejemplos de cómo se han redefinido los modelos de negocios convencionales con el uso de la tecnología y la orientación al cliente, en los últimos años:

- En el caso de las empresas de taxi, actualmente, dominan el mercado mundial las empresas de taxi por aplicativos móviles tales como Uber, Beat, Cabify o Easy Taxi; aun cuando estas no son propietarias de un solo vehículo dedicado al servicio de taxi.
- El convencional alquiler de videos desapareció totalmente, como es el caso de Blockbuster, siendo reemplazado y desplazado por Netflix. Actualmente, este servicio online amenaza, incluso, a los servicios de señal cerrada.
- Los servicios que brinda el aplicativo Airbnb están cambiando el servicio de hotelería conocido hasta la fecha.
- Las emisoras de radio se han tenido que asociar para defenderse de la amenaza que representa Spotify y otras aplicaciones que brindan servicios de música a través de *streaming*.
- Los bancos están siendo amenazados por el ingreso de empresas que dominan otros sectores como Google y Facebook.

3. La transformación digital y su impacto en la organización

De acuerdo con las entrevistas realizadas, las organizaciones que adoptan una estrategia de transformación digital deben atravesar tres cambios en particular: cultural, tecnológico y estructural.

El primero está relacionado con el cambio cultural que debe gestionar la empresa, entendiendo que es el primer paso para una correcta transformación. Este cambio debe partir desde la alta gerencia hacia todos los niveles, de modo que los colaboradores, en su totalidad, puedan comprender la importancia de la transformación digital, y la necesidad de estar absolutamente enfocados en el cliente. Es importante recordar que siempre existirá resistencia al cambio por parte de las personas involucradas, y habrá que diseñar y trabajar el cambio de manera planificada.

El segundo, tiene implicancias en el tema tecnológico. Las organizaciones de forma masiva dependen de la tecnología en sus decisiones y en sus operaciones, y el hecho de estar desligado de la misma, representa una desventaja crítica frente a otras empresas. Por otra parte, la tecnología confiere a los usuarios la capacidad de exigir mejores servicios y productos, de tal manera que la velocidad de desarrollo de la tecnología es adaptada por los usuarios, quienes, a su vez, exigen a las empresas satisfacer esta demanda, y supone cambios constantes.

El tercero, indica que la estructura de las organizaciones está transformándose a grandes pasos. Las funciones que antes se consideraban invariables según cada área, ahora están experimentando cambios multifacéticos de tal forma que requieren realizar y conocer las competencias de otras áreas para lograr mejores resultados. De igual manera, los cargos ya no son estáticos ni tan jerárquicos, se promueve la comunicación horizontal, ya que cada idea o propuesta debe ser escuchada y valorada en beneficio de la organización, las cuales han comenzado a entender que las decisiones que se toman aisladamente de la opinión de su personal están destinadas al fracaso.

Se viene erradicando la idea de que cada área realiza una labor específica de forma desligada de otras áreas, sino que se fortalece el trabajo en equipos multidisciplinarios, en los cuales la información es compartida por todos para tomar mejores decisiones y plantear estrategias consensuadas.

3.1. Implementación del cambio

Los profesionales declaran que el primer paso en un proceso de implementación es persuadir a todos de la necesidad de un cambio, y esto es a nivel cultural. Esto se encuentra con la idea de que “la transformación digital es también la transformación de la compañía –procesos, comunicación, marketing, ventas, gestión, servicio al cliente, cultura...– y eso necesariamente se traduce en la transformación de las personas.” (Llorente y Cuenca, 2016, pág. 36)

Gran parte de las organizaciones actuales tienen un nivel de orientación al cliente muy limitado. Y al pretender alinearse con la transformación digital están enfocados solo en la tecnología. Por ello, se considera a este como el cambio más fuerte que se debe generar, hacer comprender que no se trata de solo metodologías o funciones, sino de que lo más importante es mantener al cliente, fidelizarlo. No es la forma más fácil de trabajar, sino la más efectiva en la relación con el usuario.

Si el lector examina el nivel de atención al público del trabajador peruano, en comparación con el de otros países, podrá convencerse de que existe una brecha cultural en temas de orientación al cliente.

Dentro de lo que es tecnología, se destacan dos grandes cambios: primero, son las metodologías ágiles que buscan soluciones rápidas a los problemas que surjan, mejorando la calidad de servicio y la experiencia del usuario. Segundo, se buscan otros canales para atraer nuevos clientes. Es preciso añadir el alto manejo de base de datos y utilización de tecnología de manejo Big Data para la toma de decisiones y análisis.

En el tema estructural, se afirma que las estructuras se han vuelto más planas, se busca horizontalidad entre áreas y puestos, rompiendo los límites entre jerarquías.

Particularmente, en todos los sectores se identifica un área que es necesaria de forma transversal durante el proceso de transformación: marketing o publicidad. Esto se debe a que presenta un contacto directo con los clientes y es el principal nexo para conocer su opinión acerca del producto o servicio.

Al ser un estilo de trabajo revolucionario y disruptivo, es muy complejo e incluso, es considerado por los expertos, imprudente intentar implementarlo en toda la organización a la vez. Por ello, se inicia con un área piloto en la cual se realizan los cambios hasta tener el prototipo desarrollado y con resultados óptimos para la empresa. Luego, se inicia con la implementación en las demás áreas. Para que estas sean articuladas, es primordial que tengan los mismos objetivos para cumplir las metas del negocio, lo cual evitará confusiones y conflictos entre las áreas. A su vez, se necesita que se establezcan indicadores adecuados para evaluar los resultados de las nuevas áreas en comparación con el área piloto.

Según los testimonios recogidos, el cambio adecuado se convierte en una constante, y cada profesional debe ser responsable de incluir dentro de sus responsabilidades de autogestión, la autogestión del cambio, anticipándose, analizando, desarrollando nuevas propuestas e implementándolas de manera constante. Igualmente, se debe garantizar la continuidad de los cambios, es decir, las personas involucradas deben velar por el cumplimiento de las nuevas directrices. Ello se logra empoderando a los colaboradores y a los procesos para prever conflictos, potenciando temas de rediseño de procesos, temas de tecnología (como habilitador de negocios), estrategia digital, economía digital, marketing digital, negocios, entre otros.

4. Demanda Laboral

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad, deben cambiar los perfiles demandados en las organizaciones que adoptan una estrategia de transformación digital.

El perfil demandado por las empresas en proceso de transformación es calificado como integral, el cual goza de habilidades específicas –profesionales- y habilidades personales. Asimismo, uno de los principales puntos señalados por los especialistas ha sido, que las carreras profesionales estudiadas ya no son determinantes para que un postulante pueda formar parte de una organización. Por el contrario, promueven la participación de múltiples especialidades que cumplan con las habilidades duras y blandas que se soliciten, ya que la organización se encargará de desarrollarlas y potenciarlas.

Las habilidades blandas se están convirtiendo en un elemento con mayor importancia en los nuevos perfiles requeridos. Según un estudio realizado por Mckinsey Global Institute (2018) sobre el futuro del mercado laboral, se estima que para el año 2030 se incrementará en 24% el tiempo dedicado en el trabajo a actividades que demandan de habilidades sociales. No obstante, señalan que existen casos particulares en los cuales algunas carreras son más idóneas que otras, puesto que los egresados de estas, cuentan con conocimientos técnicos y teóricos que serán herramientas óptimas para el proceso de innovación de la empresa.

4.1. Perfiles demandados

Para la definición de los perfiles demandados se ha encontrado una agrupación de competencias en dos grupos: tecnológicas, ligadas al uso de herramientas digitales y tecnología; y las orientadas al cliente/usuario, al análisis del consumidor o usuario, aplicando metodologías ágiles. Estas competencias deben estar presentes en todos los profesionales, pero existen posiciones que requerirán del predominio de uno de estos grupos de competencias.

4.1.1. Perfiles tecnológicos

En este grupo, los conocimientos requeridos se encuentran orientados al desarrollo de herramientas consideradas como facilitadoras o medios para un fin mayor: una mejor experiencia del usuario. Estas herramientas funcionan con rapidez, llegan a un mayor número de clientes y procesan una gran cantidad de información en poco tiempo. Los profesionales encargados de la parte técnica, es decir, de la aplicación y desarrollo de las herramientas son designados como quienes servirán de canales y facilitadores de la transformación.

Para el desarrollo de estas herramientas, se espera que los profesionales tengan conocimiento básico de programación e informática, ya que se trabaja con iniciativas digitales. No se trata de que manejen los conocimientos específicos de cada una de las herramientas digitales, sino saber para qué sirven y cómo aprovecharlas. De la mano con este conocimiento se encuentra el manejo de Big Data y Data Analytics, que ayudará a entender los datos que se generen en términos de las necesidades del usuario y el impacto del producto. Esta información será base fundamental para la

toma de decisiones estratégicas por parte de las organizaciones. Por ejemplo, las organizaciones que ofrecen servicios de innovación tecnológica en temas de transformación digital, buscan perfiles más enfocados en analítica táctica y estratégica, y emplean un fundamento numérico en la toma de decisiones.

Las carreras que desarrollan estos conocimientos especializados son mayormente relacionadas al campo de la ingeniería, investigación y manejo de datos, principalmente, Ingeniería Informática, Ingeniería Electrónica, Estadística, Matemática e Ingeniería de Sistemas.

Tabla 1. Especialidades demandadas en los perfiles tecnológicos, funciones

ESPECIALIDADES	FUNCIONES DEMANDADAS
Ingeniería Informática o Ingeniería de Sistemas	Principal desarrollador de las plataformas, herramientas y aplicaciones, realizando el respectivo mantenimiento de estas. Es el nexo principal entre la empresa física y el mundo virtual. Se prefiere que también entienda el mercado o sector en el cuál se desempeña, para sugerir mejoras y gestionar los datos que obtiene.
Ingeniería Industrial	Mejorar la productividad de la empresa tras el uso de las herramientas tecnológicas que se han implementado o implementarán. Busca replantear los sistemas integrados de mejora y producción con el uso óptimo de la tecnología. Asimismo, planifica mejor el uso de recursos, a través de softwares desarrollados.
Ingeniería de Telecomunicaciones o Ingeniería Electrónica	Al ser los expertos en tecnología de las comunicaciones, la función que desempeñan en la transformación digital es la gestión, el control y la instalación de equipamientos sofisticados y complejos, manteniéndolos actualizados y adaptados a las nuevas tecnologías, en bien de la compañía.
Estadística o Matemática	Realizar el análisis de los datos obtenidos por medio de las herramientas y aplicaciones estadísticas. Se requiere que entienda el contexto en el cual se obtuvieron los datos para poder analizar con fundamento. Sugiere predicciones, tendencias y pronósticos que fundamentan la toma de decisiones.

4.1.2. Perfiles orientados al cliente

En este grupo se encuentran perfiles con habilidades desarrolladas con orientación al cliente, las cuales busca satisfacer la organización. Estos se encargarán de optimizar la experiencia del usuario con la empresa, a través de los nuevos modelos de negocio, brindando propuestas de mejora que añadirán valor al producto o servicio y generará mayor competitividad en el mercado.

Cuando estos perfiles ingresan a una organización, se van acoplando y adecuando a los objetivos de la empresa con base a las exigencias del usuario. Por este motivo, es primordial que, quienes trabajen temas de transformación digital, conozcan a su cliente y realicen su trabajo orientados a las necesidades del usuario. Nunca deben olvidar que su objetivo principal es satisfacer lo que las personas demandan.

En este sentido, se requieren habilidades para entender las emociones de las personas, para que el producto o servicio que se está desarrollando impacte en ellas. Es vital también tener creatividad y técnica para lograr segmentar correctamente el mercado y dar al usuario lo más adecuado según sus requerimientos.

Conocer metodologías ágiles facilita el solucionar problemas y entender las necesidades del usuario, ya que permite a la organización replantear el sentido de los procesos y sus diseños. Dentro de estas metodologías destacan las siguientes: Design Thinking, SCRUM, Agile y Kanban. La correcta aplicación de estas metodologías aumenta la productividad de la empresa. Cabe destacar que el enfoque orientado a las personas no solo se limita a los clientes que adquieren el producto, también incluye a los colaboradores que forman parte de la organización.

Las carreras más demandadas son aquellas que ayuden a entender a las personas, ya que en ellas se enfocará la empresa. Además, las organizaciones deben pensar en la mejora de su calidad de vida en función a su contexto y modo de vivir. Si el cliente no siente que el producto o servicio está hecho para él, no lo comprará y buscará otro.

En este grupo se listan Psicología, Sociología, Comunicaciones, Antropología, Gestión, Administración, Diseño Industrial y Marketing. Las personas de estas carreras se enfocarán en conocer al usuario, sus necesidades y deseos, a fin de mejorar su experiencia.

Tabla 2. Especialidades demandadas en perfiles orientados al cliente y sus funciones

ESPECIALIDADES	FUNCIONES DEMANDADAS
Psicología	Principal partícipe de los equipos de transformación digital, ya que se encargará de analizar la conducta de las personas en función de las características del producto o servicio. Asimismo, por medio de sus conocimientos en investigación podrá realizar testeos presenciales de estos y presentar conclusiones objetivas para la toma de decisiones.
Sociología	Complementará el análisis conductual de la persona para generar nuevas propuestas que añadirán valor al producto o servicio. Evaluará las necesidades del usuario y si están siendo satisfechas. Debe tener conocimientos de metodologías ágiles para realizar prueba-error de prototipos con rapidez.

Comunicación	Desarrollan campañas de comunicación, tanto con los clientes o usuarios como con los colaboradores dentro de la empresa, promoviendo el cambio de mentalidad encaminado a la transformación digital. A su vez, brindan apoyo al área de Marketing y Publicidad con el fin de captar a la mayor cantidad de potenciales clientes.
Antropología	Al igual que los sociólogos, ayudarán a entender a la persona a la cual la organización ha delimitado como mercado meta, de tal forma que, en base a análisis cualitativos, se desarrolle el producto o servicio más adecuado para ella. Asimismo, propondrá mejoras a la experiencia del usuario que generarán una preferencia frente a otras organizaciones.
Gestión o Administración	Lideran los grupos multidisciplinarios de trabajo según la metodología aplicada por la organización. Principalmente, establecen los objetivos a lograr y acompañan al equipo en el desarrollo de las nuevas propuestas de valor a implementar. Se prefiere que estos profesionales no tengan una mentalidad con enfoque a procesos estructurados y estáticos. Por ejemplo, pensamiento <i>waterfall</i> . Por otra parte, los gestores y administradores deben entender claramente el funcionamiento del modelo de negocio para liderar de manera idóneo a su equipo.
Diseño Industrial	Especialidad encargada del diseño de prototipos bajo una metodología de prueba-error. Esta metodología consiste en desarrollar productos de prueba, evaluarlos por medio de un testeo con clientes reales y realizar los cambios necesarios en periodos de tiempos cortos hasta lograr obtener el producto final. Es necesario que los diseñadores sean empáticos, es decir, se visualicen a sí mismos como clientes. Asimismo, es vital que los conceptos a diseñar sean innovadores.
Marketing o Publicidad	Tras el desarrollo de los productos y servicios <i>ad hoc</i> para los clientes, dirigen las estrategias y campañas publicitarias a través de diferentes medios digitales -de preferencia-, con el apoyo del área tecnológica en base al pronóstico y análisis del mercado. Se espera que los profesionales tengan un alto nivel de creatividad, ya que les ayudará a pensar en las experiencias del usuario.

4.1.3. Habilidades blandas

Bajo opinión de los especialistas, en los últimos años, los conocimientos académicos han sido desplazados parcialmente por las habilidades blandas. Estos cuestionan la utilidad de tener un conocimiento teórico adecuado, pero una capacidad nula para comunicar sus ideas o materializar sus propuestas a través de una comunicación efectiva necesaria en la actualidad.

Ante este escenario, las empresas han modificado sus requerimientos de perfiles ponderando con un mayor puntaje a las habilidades blandas frente a los conocimientos académicos bajo el argumento de que todos pueden aprender la teoría, pero no todos pueden interpretarla en un contexto real y obtener información relevante.

Las empresas que están inmersas en un cambio por medio de la transformación digital trabajan con metodologías ágiles. Por tanto, demandan que los perfiles antes mencionados sepan trabajar con otras personas, ya que, si no hay cohesión de los equipos, no avanzan las empresas y no funcionan las metodologías de trabajo. En otras palabras, no habrá un cambio sustancial en la organización.

En función a ello, los empleadores manifiestan que se necesita personas dispuesta a pensar fuera de la caja *-out of the box-*, que rompa sus propios esquemas y sepa integrar su conocimiento con el de otros, que sea sensible a entender las necesidades de las personas y pueda reflejarlas en las propuestas de la empresa. Para ello, recalcan, es indispensable el trabajo en equipo y la empatía.

Por otro lado, los profesionales deben tener y mostrar una actitud proactiva para prever el cambio y tolerancia a la frustración por los constantes cambios en los proyectos. Asimismo, la curiosidad por querer aprender más es altamente valorada dentro de las empresas, ya que refleja interés nato por parte de la persona y su motivación por colaborar con la organización por medio de ideas e iniciativas. Las habilidades para interactuar serán determinantes, ya que el mundo digital demanda mucha interacción. Si las personas que participan en una empresa no se comunican bien, no se logrará crear el ecosistema ideal esperado.

4.2. Reclutamiento y selección

La transformación digital también influye en la forma en que las empresas realizan las convocatorias para reclutar a las personas que llevarán a cabo el cambio digital en la compañía.

Se observa que, si bien se mantiene el formato tradicional de reclutamiento por medio de bolsas laborales, actualmente las empresas tienden a utilizar las redes sociales, como LinkedIn y Facebook. Se calcula que 33% de las organizaciones viene incluyendo procesos de análisis de diversos datos demográficos a través del uso de medios tradicionales y redes sociales para identificar los mejores perfiles (ManpoweGroup, 2018). Asimismo, se utilizan evaluaciones escritas en línea, se solicitan presentaciones en video y/o se realizan entrevistas de selección por video conferencia.

En adición, los profesionales señalan que en algunas organizaciones resulta muy valioso implementar mecanismos que impliquen una evaluación en que los postulantes puedan enfrentarse a situaciones reales, de tal forma que sea posible analizar su desempeño y medir sus conocimientos. En este sentido, se está impulsando el reclutamiento por medio de *Hackatones* o actividades como el *DataChallenge*. A través de procesos, los postulantes son evaluados a partir de situaciones en las que tengan que salir de su zona de confort y tomar decisiones en grupo

soportadas en el manejo de herramientas de programación para el manejo de data; de esta forma, es más fácil poder medir su adaptación al cambio, capacidad de liderazgo y habilidades blandas.

Por otro lado, los entrevistados indicaron que la universidad de procedencia y la carrera pierden importancia frente a los conocimientos y herramientas que puedan poseer y demostrar los postulantes. De acuerdo con la última encuesta de escases de talento realizada por ManpowerGroup (2018, pp.6), la empleabilidad en este escenario “dependerá en gran medida del desarrollo continuo de habilidades, puesto que incluso los roles más tradicionales se complementan con las nuevas tecnologías”. En la misma línea, se menciona que el 36% de las organizaciones reconoce una mayor flexibilidad respecto a los requisitos de educación o experiencia en el cargo (ManpoweGroup, 2018).

Asimismo, se observa que aun cuando se vienen desarrollando nuevos procesos de reclutamiento y selección, los entrevistados consideran que filtros como la selección por currículum vitae (CV) y la entrevista de trabajo se mantienen como importantes.

5. Mercado Laboral

Existen perspectivas de crecimiento de demanda laboral para organizaciones que adopten estrategias de transformación laboral, cada vez se demandan profesionales para ocupar cargos generados por la transformación digital. Sin embargo, se observa que 43% de los empleadores no logra encontrar los perfiles con las habilidades requeridas (ManpoweGroup, 2018), lo que demuestra una escasez de talento. Existe un déficit referidas al conocimiento de temas tecnológicos para poder enfrentar el cambio en todas las especialidades. No se observa una correlación entre las nuevas herramientas y la teoría que se enseña.

Los especialistas y principales demandantes de perfiles concuerdan en que existen enormes brechas de conocimientos exigidos por el mercado actual. El número de personas con habilidades blandas no son suficientes para adaptarse a estas tecnologías. Los perfiles no son formados adecuadamente por las universidades y entidades educativas.

Sin embargo, algunas organizaciones están formando a los profesionales que están interesados en este tema, para que puedan insertarse sin problema en las empresas, ya que estas entienden que el conocimiento de tecnologías brinda a cualquier carrera un acercamiento directo al mundo de la transformación digital. El manejo de herramientas digitales, no tiene significado, si no hay alguien que las interprete y obtenga la información relevante para tomar decisiones y mejorar procesos.

La demanda de profesionales con las características mencionadas es muy alta, pero, según los especialistas, muy pocos cumplen con el *mindset* exigido, el poder aportar más a la organización y de adaptarse a la cultura exigida. Asimismo, se considera que más de un factor influye en el ingreso en este tipo de mercado laboral, desde la investigación hasta la iniciativa propia para aprender y adquirir nuevos conocimientos.

6. Proyecciones

La transformación digital es un tema de supervivencia para las empresas, ya que la transformación digital no solo significa estar involucrado con la tecnología y con el nuevo enfoque en el cliente, sino también, estar preparado para competir en este nuevo mercado y saber cómo enfrentar a los competidores potenciales. En cada sector de negocios existe una analogía tal como la competencia entre Amazon y Ripley.

Existen empresas que están iniciando y ya tienen un buen conocimiento del tema, lo cual les dará una ventaja competitiva. El cambio es aún incipiente. “Según el último Encuentro Iberoamérica Empresarial, el 76 % de empresas peruanas solo usan internet para comunicarse por correo o chat y el 24 %, para ventas” (ESAN, 2018). No obstante, se percibe un mayor interés por parte de las organizaciones por implementar planes asociados a la transformación digital (FMG marketing trends reseach & insights, 2018) por lo que se estima un aumento de la demanda profesional con este nuevo perfil y capacidades.

Se debe evitar el pensamiento rígido acorde con esquemas tradicionales, ya que el mundo actual y el que se viene demandará el uso de metodologías ágiles que serán determinantes al momento de iniciar propuestas de negocio. Los negocios que brinden servicios en línea, podrían ser copiados y superados rápidamente por competidores potenciales que puedan lograr rápidamente alcance global, y deberán prepararse para competir en escenarios de competencia internacional. El creciente mercado de comercio en línea demandará mayores recursos para cubrir la demanda de servicios logísticos de distribución.

Es importante considerar que el avance digital que tenga una empresa va evolucionando al ritmo del cliente. Cuanto mayor acceso a la tecnología tenga y la haga parte de su vida diaria, las empresas estarán en la obligación de incorporar esta tecnología en sus procesos.

Mientras más se hable del tema, más jóvenes desarrollarán un pensamiento diferente y entenderán la importancia de la experiencia de las personas, para las empresas. Asimismo, complementarían sus decisiones con el uso de la tecnología, la cual será aliada de las organizaciones para cumplir con mayor facilidad con los objetivos planteados. Quienes interioricen esta ventaja, tendrán mayor capacidad de adaptarse al cambio.

Por otra parte, los expertos enfatizan que la ética es primordial en la transformación digital, ya que se debe repensar los modelos de negocio, no solo en la tecnología, sino también en el impacto que estamos generando en la sociedad. “Se trata de un nuevo trabajador con una nueva ética global y un estilo de vida y patrones más flexibles, que representan diferencias en generaciones, etnias y perspectivas”¹ (Brink, 2019)

¹ Traducción propia.

Bibliografía

- Brink. (21 de Enero de 2019). The Multifaceted Moment: Global Vision for the future of Work. *Brink. The edge of Risk*. Recuperado el 25 de febrero de 2019, de: <https://www.brinknews.com/the-multifaceted-moment-global-vision-for-the-future-of-work/>.
- CONCORTV. (2018). *Estudio sobre Consumo Televisivo y Radial 2017*. ConcorTV.
- ESAN. (16 de agosto de 2018). Expectativas sobre la transformación digital en las empresas peruanas. *SALA DE PRENSA*. Recuperado el 25 de febrero de 2019, de: <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2018/08/expectativas-sobre-la-transformacion-digital-en-las-empresas-peruanas/>.
- FMG marketing trends reseach & insights. (2018). *Transformación Digital*.
- Gestión. (14 de 10 de 2017). El 60% de los peruanos acceden al Internet desde su celular ¿ya hacen negocios? *Gestión*. Recuperado el 25 de febrero de 2019, de: <https://gestion.pe/tecnologia/60-peruanos-acceden-internet-celular-negocios-220711>.
- Google; Ipsos; Universidad del Pacífico. (2018). *El consumidor conectado*.
- Ipsos. (2017). *Hábitos, usos y actitudes hacia el Internet*. Infografía.
- Llorente y Cuenca. (2016). La Transformación Digital. *UNO: Transformación Digital*, 9.
- ManpoweGroup. (2018). *Encuesta de Escasez de Talento - Perú*.
- Mckinsey Global Institute. (2018). *Skill Shift. Automation and future of the work force*.
- The World Bank. (s.f.). *World Development Indicators: The Information Society*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de <http://wdi.worldbank.org/table/5.12>
- We Are Social; Hootsuite. (2018). *Digital in 2018*.
- World Economic Forum. (31 de marzo de 2017). Una transformación digital centrada en las personas. *World Economic Forum*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de: <https://es.weforum.org/agenda/2017/03/una-transformacion-digital-centrada-en-las-personas/>.