

## Deriva laboral y Amnesia cultural



Uno de los impactos de mayor sensibilidad de la llamada Transformación Digital tiene que ver con alteraciones en las fuentes de empleo y demanda de nuevas competencias en un escenario con escaso tiempo de transición. Ya sea porque se echó a andar la maquinaria de la automatización o debido a que competencias antes valoradas hoy ya no sirven, hay puestos de trabajo que nunca más volverá a encontrar. Las cosas han cambiado y esos perfiles de cargo ya están en franca retirada.

Por su parte, las organizaciones que no ejecutan correctamente las estrategias de cambio de su staff podrían padecer de una amnesia cultural, que ocurre cuando las personas con años de trabajo que abandonan la empresa, se llevan consigo el conocimiento tácito que nunca han compartido y la organización olvida las cosas que ya sabía hacer. Las organizaciones no tardarán en darse cuenta de esto, y por su lado, los trabajadores en adelante tendrán que ser adaptables para toda la vida.

*Jorge Maturana, junio de 2017.*

## Recomendaciones

- **Transformar significa por sobre todo Transitar**, no es echar todo por la borda ni tampoco borrar y cuenta nueva, sino que avanzar a un siguiente nivel totalmente diferente, pero sin perder lo esencialmente productivo y aleccionador.
- Recuerde que las habilidades técnicas o **competencias duras vienen con fecha de expiración**. Fortalezca y destaque sus competencias de relacionamiento y gestión, estas no se adquieren en el corto plazo y son más estables en el tiempo.
- El **aprendizaje continuo** es primordial. Las personas deben renovar constantemente sus conocimientos y destrezas en un proceso de aprendizaje permanente, previendo su viaje por terrenos movedizos. **Los trabajadores en adelante tendrán que ser adaptables para toda la vida.**
- Para el desarrollo de las competencias digitales al interior de su compañía considere el impulso de programas como **reverse mentoring**, que acerca a los ejecutivos líderes de las generaciones más rezagadas hacia los nativos digitales de su empresa. Por su lado, los nativos digitales recibirán en retribución un "mentoring" en distintos ámbitos del management permeado por el know-how de los seniors del negocio.
- Un desafío clave de las empresas es crear **espacios de renovación para formar las nuevas competencias**, dejando de lado su rol de consumidores pasivos de talentos para convertirse en agentes proveedores de sus propios talentos como pilar mismo de su crecimiento futuro.

## La deriva laboral

Probablemente uno de los impactos de mayor sensibilidad de la llamada Transformación Digital tiene que ver con alteraciones en las fuentes de empleo y demanda de nuevas competencias en un escenario con escaso tiempo de transición.

Las tecnologías actualmente disponibles podrían automatizar cerca de la mitad de las actividades remuneradas que las personas llevan a cabo, señalan algunos estudios de McKinsey en Norteamérica. Este cambio no sólo afecta a las tareas rutinarias de oficina, sino también a ocupaciones de nivel estratégico que abarcan toda la gama del management gerencial.

El informe del World Economic Forum "The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution" ha estimado que en tan sólo cinco años se perderán un total de más de 7,1 millones de puestos durante 2015 a 2020. Por otra parte se prevé una ganancia total de 2 millones de puestos de trabajo con nuevas habilidades en Informática, Matemáticas, Arquitectura y campos relacionados con la ingeniería.



Sin embargo esta ganancia está lejos de compensar las pérdidas, por lo cual, la pérdida neta será del orden de 5,1 millones de puestos de trabajo que se irán para siempre.

También habrá muchos puestos imposibles de cubrir pese a los enormes niveles de desempleo: nuevas competencias que aún no se forman, que todavía están en proceso de incubación, o que no alcanzan para cubrir la demanda.

Empleos que se pierden (unidades)		Empleos que emergen con nuevos skills	
Oficina y Administración	-4.759.000	Operaciones comerciales y financieras	492.000
Manufactura y producción	-1.609.000	Administración	416.000
Construcción y Extracción	-497.000	Computación y Matemáticas	405.000
Arte, Diseño, Entretenimiento, Deportes, Medios	-151.000	Arquitectura e Ingeniería	339.000
Legal	-109.000	Ventas y Relacionados	303.000
Instalación y mantenimiento	-40.000	Educación y entrenamiento	66.000
<b>TOTAL</b>	<b>-7.165.000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2.021.000</b>
<b>PERDIDA NETA DE EMPLEOS</b>		<b>-5.144.000</b>	

*Fuente: World Economic Forum, 2016. "The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution"*

Desafortunadamente la pérdida de empleo que trae consigo la disrupción digital es irreversible, ya sea porque se echó a andar la maquinaria de la automatización o debido a que competencias antes valoradas, hoy ya no sirven porque las tecnologías y disciplinas afines están mutando rápida y sustancialmente.

Esto es muy diferente a la pérdida de empleo tradicional que sucede cuando la empresa recorta su planilla por motivos económicos internos o cuando se presentan periodos recesivos que afectan a los mercados. En este caso el puesto renace cuando retorna la economía, independientemente de quién lo vuelva a tomar.

## Amnesia cultural

Cuando pensábamos que teníamos las cosas medianamente bajo control, todo se nos desboca. Un nuevo frente de cambios se ha precipitado. Ya no nos relacionamos de la misma manera, las tecnologías que creímos tener dominadas ya poco sirven, nos han cambiado nuestro acostumbrado cliente por un nuevo consumidor que aún no terminamos de conocer, muchas cosas que habíamos aprendido están quedando obsoletas por este revuelo de cambios que se ha llamado Transformación Digital.



Algunos han optado por un giro radical que consiste en reemplazar masivamente su antiguo capital humano por los nuevos talentos de la era digital, automatizando cuanto tarea sea posible automatizar, o privilegiando formas de asociación más efímeras. Aun cuando son todas estrategias legítimas, si no se ejecutan adecuadamente, las empresas pueden ocasionar a sí mismas una verdadera **amnesia cultural**, síntoma de una enfermedad corporativa que se manifiesta de modo encubierto y progresivo en cuanto los que permanecen no son los líderes legitimadores con las habilidades de compartir el acopio de conocimientos corporativos.

Las personas con años de trabajo en el cuerpo que abandonan la empresa, pueden tener en la misma medida el conocimiento tácito o implícito que nunca han compartido y que se llevan consigo.

Asimismo, las asociaciones basadas en "Gig Economy" promueven una solución con fuerzas de trabajo flexibles como freelancers, servicios de teletrabajo virtuales y otros tipos de relaciones transitorias e incluso experimentales, contraídas sólo por el tiempo de duración del proyecto y que luego se disuelven. En otras palabras, los trabajadores permanecen el tiempo necesario para aprender la información valiosa pero no lo suficiente como para compartirla.

Si el aprendizaje es la adquisición de nueva información o conocimientos, la memoria es la retención de lo aprendido. Y la **amnesia cultural** no se refiere sólo al conocimiento técnico, sino a la pérdida de identidad cultural, valores, comportamientos y conocimiento tácito que toma más tiempo de lograr, extraviando información que es de importancia crítica para la productividad. En el punto más alto, la organización no se reconoce a sí misma, sufre de una amnesia **retrógrada** que se caracteriza porque se olvidan las cosas que ya se sabían.

Elisa Steele, lo llama "[Amnesia Corporativa](#)" y lo explica como cuando las organizaciones "tienen información, conocimiento y contenido, pero se olvida porque no sabes dónde está". Es probablemente una sensación que la mayoría de nosotros conocemos bien. Usted puede

estar seguro de que tiene esa información que está buscando en el correo, pero no puede recordar exactamente donde está almacenada o cual fue el asunto. Los datos están ahí en alguna parte, pero nadie sabe exactamente dónde. Al fin de cuentas es equivalente a no tener nada.

Ya sea para bien o para mal, la forma en que trabajamos ha ido cambiando en los últimos años. En lugar de concentrarnos en establecer una carrera a largo plazo, ahora estamos intentando ganar experiencia en varios campos. En el lado negativo, hay que pensar en la información y el conocimiento que se escapa a través de las grietas que aparecen entre los viejos empleados que se van y los nuevos empleados que llegan. Esto es lo que hemos llegado a conocer como amnesia corporativa (Sarah Chaney, "[Mending Corporate Memory](#)").

---

#### Jorge Maturana

Profesional de reconocida trayectoria y experiencia en el campo de las tecnologías y el management. Es Vicepresidente de la Asociación de Informáticos UTE-USACH. En los últimos 20 años ocupó importantes cargos ejecutivos como Gerente de Sistemas y Operaciones de eCommerce, Gerente de Planificación y Control, Gerente de Administración y Control Financiero e integrante del Comité Tecnológico Corporativo, en el área de TI del Grupo Falabella.

Docente universitario, investigador, escritor y conferencista en management, teoría organizacional y tecnologías, es CEO fundador de la consultora Orgánica Ltda.

De profesión Ingeniero Informático USACH, es Licenciado en Ingeniería, Postulado en Gestión Informática PUC, Magister en Filosofía de las Ciencias USACH, Diplomado en Neuropsicología PUC, Magister(c) en Psicología Social Aplicada, Certified CMMI, COBIT, ITIL, Thomas Personal Profile Analysis.

En 2009 fue distinguido con el Premio a la Trayectoria y Liderazgo otorgado por el Departamento de Informática de la Facultad de Ingeniería, Universidad de Santiago de Chile



✉ [jmaturana@organicaweb.com](mailto:jmaturana@organicaweb.com)

☎ +56 9 7862 2937

📍 San Hipólito 2748, Santiago, Chile  
Código Postal 8290678

🏠 [www.organicaweb.com](http://www.organicaweb.com)