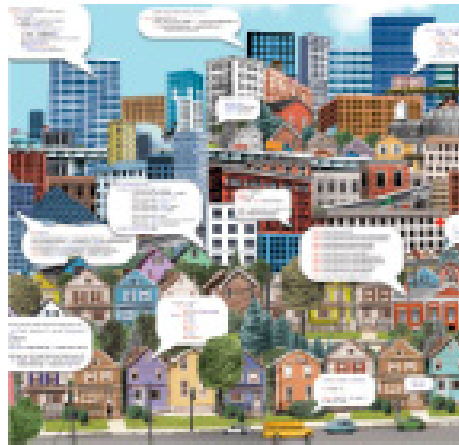


Deloitte Review

No. 21 - Julio 2017



Fluidez técnica♦ El fundamento de las carreras del futuro

Por Anthony Stephan, Martin Kamen,
y Catherine Bannister

Ilustración por Doug Chayka

Deloitte.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para conocer más acerca de nuestra red global de firmas miembro, por favor vea www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, administración del riesgo, impuestos y relacionados a clientes públicos y privados que abarcan múltiples industrias. Con una red de firmas miembro en más de 150 países y territorios, Deloitte ofrece capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad para los clientes, entregándoles las ideas que ellos necesitan para abordar los desafíos más complejos de los negocios. Los más de 200,000 profesionales de Deloitte están comprometidos en convertirse en el estándar de excelencia.

Esta comunicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red de Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Ninguna entidad de la Red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida de cualquier manera tenida por cualquier persona que se base en esta comunicación.

Copyright © 2017. Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.

* Documento original: "Tech fluency: A foundation of future careers." Deloitte Review, Issue 21, July 31, 2017. Written by Anthony Stephan, Martin Kamen, Catherine Bannister. Illustration by Doug Chayka.
<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-21/tech-fluency-mastering-the-language-of-technology.html>.
Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

```

def foo(x):
    """foo(x)"""
    return x + 1

```

```

def foo(x):
    """foo(x)"""
    return x + 1

```

Fluidez técnica

El fundamento de las carreras del futuro

Por Anthony Stephan, Martin Kamen, y Catherine Bannister
Ilustración por Doug Chayka

```

def foo(x):
    """foo(x)"""
    return x + 1

```

```

def foo(x):
    """foo(x)"""
    return x + 1

```

```

def foo(x):
    """foo(x)"""
    return x + 1

```

```

def foo(x):
    """foo(x)"""
    return x + 1

```

```

def foo(x):
    """foo(x)"""
    return x + 1

```

```

def foo(x):
    """foo(x)"""
    return x + 1

```


EL LENGUAJE DE LA TECNOLOGÍA

EN el siglo 21, a menudo se dice, *cada* compañía es una compañía de tecnología. A través de los sectores de industria, poderosas fuerzas tecnológicas – incluyendo móviles, nube, analíticas, y colaboración social – ahora orientan las estrategias de negocio, incentivan nuevas oportunidades, y llevan al final a negocios establecidos.

Piense acerca de cómo las posibilidades facilitadas-por-la-tecnología que han surgido en la última década han transformado la manera como ahora trabajamos, sea en una oficina de comercialización de valores en Manhattan, o en el piso de una fábrica en Ohio, o en un automóvil en Los Ángeles que hace parte de una red de compartir el viaje. En cada una, la tecnología es

tanto ubicua como fundacional, facilitando las comunicaciones, transacciones, y operaciones que orientan los ingresos ordinarios y la estrategia.

Además, la tecnología es parte integral del trabajo diario de casi todos, y los negocios de manera creciente confían en aplicaciones innovadoras para comprometer a los clientes y socios, crear nuevos productos y servicios, e identificar las ideas de negocio enterradas en montañas de datos. Y la disrupción de la tecnología de los modelos de negocio, mercados, y trayectorias de carrera no termina ahí: la computación cognitiva, la inteligencia de máquina, y las robóticas avanzadas están a punto de reemplazar algunos empleos humanos tradicionales y aumentan las habilidades y la productividad de otros.¹

EL ESPECTRO DE LA FLUIDEZ TÉCNICA

La fluidez técnica es un concepto que, al igual que ser fluido en un idioma extranjero, comprende un espectro de competencias. Con un vocabulario básico en español, por ejemplo, un turista puede ser capaz de navegar de manera exitosa las calles de Madrid. En el otro extremo del espectro de la fluidez, un estudiante dedicado del idioma español puede prosperar en una región menos políglota de España, e incluso quizás trabajar como traductor. De manera similar, el espectro de la fluidez técnica comienza con un entendimiento básico de los principios y sistemas de la tecnología de la empresa. Este entendimiento hace posible que los trabajadores contextualicen conceptos profundos de tecnología; permite que los empleados sigan las tendencias de la tecnología, diferencien entre “mito” y hecho, y entiendan cómo las herramientas que usan cada día contribuyen, directa o indirectamente, al éxito del negocio.

A lo largo del espectro, la fluidez técnica se vuelve más rol y función-específica-del-negocio, consistiendo en un conocimiento de trabajo detallado de cómo las capacidades de la tecnología y sus adyacencias pueden orientar nuevos ingresos ordinarios y abrir oportunidades frescas en el corto plazo. En este nivel intermedio de fluidez, los empleados pueden ser capaces de entender más ampliamente las posibilidades de la tecnología y aprovechar las capacidades del sistema para crear eficiencias, orientar la estrategia, y buscar nuevos ingresos ordinarios. Y en el extremo más avanzado del espectro de la fluidez técnica, los individuos pueden captar futuras oportunidades disruptivas que generan innovación que en tres o cinco años puede ser posible que bajen la línea – y usen ese pronóstico para ayudar a sus compañías a crear ventaja competitiva sostenible.

Los analistas han escrito mucho sobre el impacto que este fenómeno tiene en los tecnólogos de la empresa y en su trabajo dentro de las organizaciones de TI. Pero, ¿qué significa para quienes no son trabajadores de TI? Si cada compañía es ahora una compañía de tecnología, ¿los líderes del negocio, los vendedores, y los profesionales de Recursos Humanos necesitarán aprender a escribir códigos en orden a salir adelante?

Nosotros no iríamos tan lejos – si bien algunos han sugerido que la programación de computadores podría ser la siguiente gran oportunidad de trabajo de collar azul.² Ello no significa, sin embargo, que para participar en y contribuir a un entorno de negocios orientado-a-la-tecnología, para ser capaz de aprender rápidamente las siguientes funciones grandes de la tecnología emergente, y para crecer profesionalmente, todos los trabajadores – desde ejecutivos hasta pasantes – necesitarán aprender mucho más acerca de los sistemas críticos: sus capacidades y adyacencias, su valor estratégico y operacional, y las posibilidades particulares que permiten.³ En otras palabras, los individuos necesitarán volverse *fluidos en tecnología*.

Como las compañías establecidas a través de los sectores de industria se dan nuevas formas y se reorganizan para capitalizar las tecnologías emergentes, algunos están reconociendo que ayudar a que los trabajadores se vuelvan más fluidos en tecnología puede ser clave para lograr esa ventaja competitiva. Considere, por ejemplo, el esfuerzo continuo del gigante de las telecomunicaciones AT&T para volver a entrenar a sus empleados. Este programa de aprendizaje de múltiples facetas, denominado Workforce 2020, está orientado por la necesidad estratégica: durante la última década, la renombrada compañía, que tuvo sus orígenes en el invento del teléfono en 1876 por Alexander Graham Bell, ha estado haciendo la transición desde cables e interruptores hacia redes de IP y la nube y, en el

proceso, se está recreando a sí misma como el primer proveedor digital de comunicación inalámbrica y servicios de datos.⁴

Para los empleados de AT&T de vieja data cuya experiencia radica en modelos de negocio, sistemas, y procesos que se están volviendo obsoletos, esto significa desarrollar nuevas habilidades y, críticamente, pensar más allá del *status quo*. Para las contrataciones prospectivas, esto probablemente significa que la corporación internacional con la cual se estarán entrevistando la próxima semana ahora está buscando los conjuntos de habilidades (y mentalidades) primero-digitales, flexibles, que tradicionalmente se encuentran en las empresas que inician [*start-ups*].

Hasta la fecha, AT&T ha gastado más de \$250 millones en programas educativos y de desarrollo profesional para apoyar a los casi 140,000 empleados que están activamente comprometidos en adquirir las habilidades de tecnología y de otro tipo para los roles recientemente creados. En una entrevista realizada en el año 2016, el presidente y CEO Randall Stephenson ofreció un poco de su sabiduría para sus propios empleados que todos los trabajadores deben tener que escuchar cuando naveguen el futuro del trabajo. “Hay una necesidad de re-equiparse a sí mismo, y usted no debe esperar detenerse,” dijo, agregando que las personas que no gasten entre 5 y 10 horas semanales en aprendizaje en línea “se volverán a sí mismas obsoletas con la tecnología.”⁵

SU VIEJA ESCUELA NO ES LA EMPRESA DE TI

El surgimiento de la fluidez técnica como orientador del éxito de la carrera entre los trabajadores que no son de TI es un fenómeno recientemente nuevo.

Hasta recientemente, los trabajadores de la empresa típicamente percibían la tecnología como responsabilidad de otra persona: los ejecutivos que la seleccionan; TI que la implementaba y mantenía. La ayuda era un tiquete de apoyo. El talento en todos los niveles aprendió a usar capacidades específicas de software que les ayudaban a completar las tareas asignadas – y orgullosamente listaban en sus hojas de vida y en las aplicaciones a trabajo, las capacidades que dominaban.

Pensando la empresa de tecnología en términos solamente utilitarios – muchos de la misma manera que como pensarían cerca de un aparato de cocina – pocos trabajadores probablemente consideraron su potencial más amplio como un orientador de la estrategia o un medio nuevo, excitante, para comprometer clientes, ni les pidieron a sus empleados que lo hicieran. Quizás pocos todavía reconocieron la cara real de la disrupción de la tecnología: una fuerza poderosa que estaba re-definiendo sus carreras y futuros.

Esta falla en reconocer el potencial de la tecnología sin duda todavía permea a muchas organizaciones, desde abajo hasta arriba. Por ejemplo, hay muchos ejecutivos de la sala directiva que les dan la bienvenida a nuevas ideas y oportunidades de negocio, pero tienen un punto de vista detenido en el tiempo respecto de lo que la tecnología puede lograr. De igual manera, dentro de las organizaciones de TI, puede haber talento de tecnología con experticia comprobada en el dominio, pero poca experiencia de trabajo dentro de un entorno de desarrollo ágil o con innovaciones potencialmente disruptivas, de vanguardia. Incluso otros empleados pueden entender cómo usar herramientas de dominio específico para lograr tareas relacionadas con el trabajo, pero no tienen idea de cómo y por qué esas herramientas operan dentro del entorno más grande de TI.

Los días en que la tecnología de la empresa puede ser vista como preocupación de otros, rápidamente están llegando a su final. A los trabajadores de TI durante largo tiempo se les ha fomentado que “hablen el lenguaje de los negocios,” pero crecientemente ello se está volviendo tan importante como que el negocio hable el lenguaje de la TI, dice Jikin Shah, vicepresidente senior y jefe de OMNI Sales and Services Tech de la compañía de servicios financieros con sede en Atlanta, SunTrust Banks Inc.

Shah actualmente está liderando un esfuerzo amplio de transformación de la tecnología en el banco que incluye, entre otros componentes, una iniciativa para ayudar a que los empleados entiendan y utilicen plenamente los nuevos sistemas. “En todas las compañías, la tecnología se ha movido desde ser una función hacia ser un facilitador de la estrategia,” dice. “Sí, todos tienen que ser un ‘estudiante del negocio’ – que en últimas es como entregan el valor total. Sin embargo, los equipos de negocio – ejecutivos y estrategias en particular – también tienen que entender las tendencias de tecnología de nivel alto, y las posibilidades particulares que esas tendencias le ofrecen al negocio.”⁶

El avance rápido de la tecnología probablemente solo se acelerará. Orientado por el crecimiento en los ingresos ordinarios por software y servicios de TI, el gasto mundial de TI se proyecta que llegue a \$3.5 trillones en 2017, un aumento del 2.9 en relación con el gasto estimado para el 2016, de acuerdo con Gartner, Inc.⁷ Mientras tanto, los CIO están trabajando para eliminar las fronteras tradicionales entre TI y el negocio mediante incluir desarrolladores de software en los equipos de negocio para que trabajen de la mano con estrategias, ejecutivos de ventas, y vendedores para diseñar, construir, y desplegar, rápida y eficientemente, herramientas de software críticas-para-la-misión.⁸ Se espera que muchos CIO se muevan

agresivamente en esfuerzo similares en el futuro. La 2016 Global CIO Survey, de Deloitte, realizada a 1,200 ejecutivos de TI encontró que el 78 de quienes

respondieron identificaron la alineación estratégica con el negocio como la capacidad organizacional más crítica para el éxito de TI.⁹

CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA DE APRENDIZAJE CONTINUO

Para crear la agilidad y flexibilidad necesarias para construir una ventaja competitiva, las compañías necesitarán trabajadores que entiendan la tecnología de la empresa junto con las aplicaciones específicas y los sistemas que faciliten sus nuevos roles – y sean conscientes de las innovaciones y tendencias potencialmente disruptivas. El desarrollo de maneras nuevas e innovadoras de aprendizaje y la institucionalización de oportunidades para aprender la fluidez técnica puede ayudar a que los trabajadores contribuyan sustancial, creativa, y consistentemente, sin importar sus roles.

Tal y como el reporte 2017 Deloitte *Global Human Capital Trends*¹⁰ lo explora, las organizaciones digitales están reconociendo la necesidad de elaborar programas continuos de aprendizaje que no solo les ayuden a los empleados a desarrollar rápidamente las habilidades y el conocimiento de tecnología, sino que también les ayuden a crecer y avancen con un modelo de empresa que está siempre en evolución.

Para satisfacer esta necesidad, los directores de aprendizaje jefes y otros líderes de capital humano deben considerar tomar uno o más que los siguientes enfoques:

Hacer que los programas de aprendizaje de la fluidez técnica sean auto-dirigidos, digitales, y dinámicos. Los sistemas tradicionales de administración del aprendizaje están siendo reemplazados por tecnologías para curación, entrega, y uso móvil que coloquen a los aprendices en la silla del conductor. Además, en varios canales en línea y de video está surgiendo una variedad amplia de oportunidades de aprendizaje de bajo costo.

Vincule el aprendizaje con el crecimiento profesional. Ofrezca un currículo centrado en los requerimientos de aprendizaje de la línea base de los roles dados. Esto les permite a los usuarios explorar las adyacencias y prepararse para otros trabajos dentro de la organización.

Haga que las oportunidades de aprendizaje continuo sean parte de la marca corporativa. La marca del empleo necesita ser visible y atractiva y las necesidades de aprendizaje necesitan ser parte de esa marca. Aquí está por qué: los datos de Glassdoor muestran que, entre los Milenials, la “habilidad para aprender y progresar” es ahora el orientador principal de la marca del empleo de la compañía.¹¹

Reclute candidatos que tengan mentes abiertas y una capacidad sin límite para aprender. Más allá de hacer que el aprendizaje continuo sea parte atractiva de la marca corporativa, los estrategias y reclutadores de capital humano deben centrarse menos en atraer candidatos con antecedentes específicos en tecnología y más en reclutar los que sean curiosos, creativos, y emocionalmente inteligentes. Los candidatos con esas calidades pueden estar más abiertos a los enfoques no-tradicionales de aprendizaje y a trabajar colaborativamente dentro de equipos diversos y a través de las funciones de la empresa.

El desafío es que lograr la afluencia tecnológica, en cualquier nivel, no es asunto de una vez y hecho para la maestría en un conjunto particular de conocimiento.

SINTONIZANDO LO POSIBLE

DADOS el número y la variedad de las tecnologías disponibles para uso de la empresa, volverse tecnológicamente fluido puede ser visto como desalentador, si no imposible, para quienes no son trabajadores de TI. El desafío es que lograr la afluencia tecnológica, en cualquier nivel, no es asunto de una vez y hecho para la maestría en un conjunto particular de conocimiento. Más aún, el proceso de desarrollar la fluidez técnica es, tal y como lo sugiere Stephenson de AT&T, no es un camino finito entre dos puntos fijos sino, más aún, una aventura abierta de aprendizaje continuo. Además, dado el ritmo rápido de la innovación hoy, incluso los CIO, ingenieros de software, y otros con experticia tecnológica avanzada, tienen que refrescar continuamente su conocimiento y trabajo para mantenerse en lo alto de las últimas tendencias.

Abrir brechas en el conocimiento digital del empleado no es solo común – probablemente menoscaba los esfuerzos de transformación tecnológica. En una encuesta global realizada en el año 2016 a administradores y ejecutivos por *MIT Sloan Management Review* y Deloitte, solo el 11 por ciento de quienes respondieron dijo que la base actual de talento de su compañía puede competir de manera efectiva en la economía digital.¹²

Interesantemente, los mismos que respondieron citaron “carencia de agilidad, complacencia, y cultura

inflexible” como importantes barreras internas para el éxito digital.¹³ Y por supuesto, los trabajadores atascados en el pasado comprenden departamentos funcionales que tienen problemas para mirar hacia adelante. Ahí radica el que puede ser el argumento más fuerte para que todos los trabajadores aspiren a volverse más técnicamente fluidos – y para que sus empleadores creen entornos de aprendizaje para ayudarlos en su camino. En ausencia de entendimiento compartido de las tecnologías de la empresa y sus posibilidades, las compañías no pueden nutrir la imaginación colectiva necesario para moverse más allá de la manera como las cosas se hacen hoy hacia un futuro nuevo estratégico y operacional. Familiarizarse en tecnología puede ayudarles a los trabajadores de todos los antecedentes a que entiendan no solo las realidades del presente sino las posibilidades del mañana en términos de mercados, clientes, productos, y estrategia.

Como un ejemplo de este concepto en acción, considere a SunTrust, que durante varios años ha estado en el camino de la transformación tecnológica lo cual ha involucrado, entre otras fases, construir un lago de datos, construir una nube privada, y hacer la transición de equipos de desarrollo de software en sus grupos de banca en línea y digital desde los enfoques tradicionales de cascada hacia un enfoque ágil de principio a fin, basado en equipo. SunTrust también adquirió un negocio en línea de préstamos de consumo que introdujo en la organización todo un ecosistema ágil.

De acuerdo con Scott Case, director de tecnología jefe del segmento de consumo del banco, la acogida de SunTrust de lo ágil llevó a una adopción más amplia de enfoques basados-en-equipo dentro de una estructura denominada el programa Business Accelerator.¹⁴ “A comienzos del 2016, nos dimos cuenta de la necesidad de reorganizar todo nuestro esfuerzo de transformación,” dijo. “Nuestro enfoque de Business Accelerator ofrece juntas varias capacidades – negocios, TI, diseño – de SunTrust que trabajan juntas en ‘estudios de aceleración’ para entregar soluciones para nuestros clientes y compañeros de equipo.”

Case, el patrocinador ejecutivo del programa, dice que los diversos equipos actualmente están trabajando en estrategias públicas de la nube, integración continua y capacidades de desarrollo, la implementación de una estrategia de API, y otras iniciativas que están impulsando hacia adelante la transformación de SunTrust.

Al desplegar el programa de Business Accelerator, SunTrust se está centrando fuertemente en entrenar equipos e individuos que se preparan para “integrarse” en este nuevo enfoque de entrega. Por ejemplo, los miembros de equipo provenientes de antecedentes de negocios necesitan entender lo que significa para ser parte de un equipo de scrum. De igual manera, los desarrolladores necesitan entender por qué adoptar nuevos procesos y herramientas es

parte crítica de la estrategia del banco para ofrecer nuevas soluciones para el mercado y para incrementar la participación en el mercado. “A más alineemos los equipos de entrega que constan de talento tanto de negocios como de tecnología, más todos quienes hacen parte de esos equipos necesitan entender las capacidades requeridas para entregar en un camino acelerado,” dice Case. “Ya no estará bien que un compañero del equipo de negocios permanezca en un lado de la valla, le de algunos requisitos a un tecnólogo que luego va y construye algo en el vacío, y regresa en seis meses para la

prueba de aceptación del usuario. Lo que construimos o compramos en términos de arquitectura le importa al equipo, y todo el equipo necesita comprar la solución.

“Como nos cambiamos a una cultura de entrega basada-en-equipo, todos necesitan ser fluidos en el qué, el por qué, y el cómo,” continúa Case.

“Considero que cada miembro de un equipo de entrega es responsable por entender qué luce bien para las decisiones

de la plataforma, los datos requeridos por nuestros compañeros de equipo y por nuestros clientes, y el entendimiento básico de qué significa aprovechar una estructura de API. Volverse fluido en cómo los sistemas de tecnología y operaciones van de la mano dentro y fuera de SunTrust les permitirá a los equipos tomar mejores decisiones de largo plazo que se relacionen directamente con nuestros accionistas, nuestros clientes, y nuestro propósito.”

En cualquier empresa
dada, la necesidad de
fluidez técnica vería
según el rol, y lo que
cada individuo aprende
será moldeado por sus
antecedentes y
experiencias únicos.

Nutrir la fluidez técnica entre los compañeros de equipo de SunTrust se ha vuelto parte integral de la madurez de la estructura de Business Acceleratos. Jikin Shah, que lidera el programa, está asociado con Case, la organización de Recursos Humanos del banco, y otros para desarrollar administración del cambio, entrenamiento, alineación del equipo, y oportunidades de aprendizaje del conjunto de habilidades para asegurar que los equipos estén

comprometidos en construir fluidez técnica y sean entrenados de la manera apropiada a lo largo del camino. “Nosotros hemos formado ‘equipos de tigres’* para apoyar a los individuos asignados a proyectos mediante darles especial formación práctica y entrenamiento,” dice Shah. “También estamos buscando industrializar el entrenamiento en fluidez técnica en la medida en que maduramos nuestros modelos de entrega.”



* “Equipos de tigres” = Equipos de especialistas en un campo particular reunidos para trabajar en tareas específicas (N del t).

DÓNDE COMENZAR

¿QUÉ, específicamente, estamos sugiriendo cuando decimos que los empleados que no son de TI necesitarán tener fluidez técnica en orden a navegar el futuro del trabajo? En cualquier empresa dada, la necesidad de fluidez técnica varía según el rol, y lo que cada individuo aprende será moldeado por sus antecedentes y experiencias únicas. Sin embargo, lo siguiente puede servir como una orientación general.

La meta inicial de los viajes individuales hacia la fluidez – y de los programas de educación técnica que sus compañías ofrezcan para apoyar el aprendizaje continuo – debe ser desarrollar una profundidad del entendimiento de los principales sistemas y conceptos que forman el esqueleto tecnológico de la TI de la empresa. Por ejemplo, ¿cuáles sistemas apoyan el compromiso del cliente y cuáles apoyan funciones internas tales como contabilidad? ¿Cuáles de las principales fuerzas de la tecnología – nube, móvil, medios de comunicación sociales, analíticas, computación cognitiva – aprovecha el empleador de uno, y por qué? Con una base de entendimiento de los sistemas de la empresa, un empleado puede nutrir una profundidad de experticia (piense de ello como poner las raíces) en las adyacencias de la tecnología y del negocio. Si bien los enfoques para el aprendizaje a menudo difieren, los siguientes pasos incrementales pueden

ayudar a que los trabajadores desarrollen el nivel de fluidez técnica que necesitan para su rol específico:

Paso uno: Los trabajadores deben estudiar no solo los sistemas centrales que respaldan el entorno de TI de su compañía sino las soluciones específicas (internas y externas) que facilitan las funciones principales tales como finanzas, servicio al cliente, administración de datos, seguridad cibernética, y ventas. De igual manera, deben leer sobre las fuerzas de la tecnología que están cambiando el mundo en el cual vivimos y trabajamos.

Cuando se trata de fluidez técnica, los ejecutivos necesitan ser más conocedores que sus contrapartes de las organizaciones competidoras en el mismo mercado, si esperan sostener la ventaja en el mercado.

Paso dos: Los trabajadores deben explorar el mercado en el cual su compañía compete. ¿Cómo la tecnología respalda la participación en el mercado y facilita la ventaja competitiva?

Paso tres: Los empleados deben estudiar el modelo de negocios de su compañía. ¿Dónde están las palancas de la rentabilidad? ¿Qué tecnologías respaldan la estrategia del negocio y orientan los ingresos ordinarios? ¿Cómo la

tecnología ha generado disrupción en este modelo de negocios durante el curso de la última década?

Cuando todas las personas de la organización compartan esta base informativa, sus ideas se convierten en moneda compartida. Por lo tanto, el trabajo fuerte de imaginar el futuro digital de la compañía potencialmente se convierte en una carga más ligera, así como también más eficiente, efectivo, e impactante.

Construcción de fluidez técnica para roles específicos

A partir de esta base compartida, los trabajadores pueden comenzar a desarrollar conocimiento técnico más profundo en sus dominios específicos al tiempo que exploran las adyacencias y la manera como se ajustan en el cuadro más grande de los sistemas centrales, mercados, y estrategias de negocio. Por ejemplo:

Ejecutivos: Cuando se trata de fluidez técnica, los ejecutivos necesitan ser más conocedores que sus contrapartes de las organizaciones competidoras en el mismo mercado, si esperan sostener la ventaja en el mercado. Para algunos, esto puede significar centrarse menos en los números y en las hojas de cálculo, y más en la disrupción orientada-a-la-tecnología – desde dentro y fuera de la organización. La fluidez técnica para los ejecutivos significa mejorar el entendimiento base de los sistemas centrales con un conocimiento en profundidad no solo de las adyacencias de la empresa, sino de innovación, I&D, y oportunidades emergentes en horizontes de tiempo de cinco o incluso diez años. Los ejecutivos deben ser capaces de continuamente monitorear y “sentir” las tendencias de la tecnología. De igual manera, deben esperar que los estrategas y tecnólogos que emplean igualen, si no sobrepasen, sus esfuerzos de detección. Un CFO, por ejemplo, probablemente tendrá la última palabra sobre si se financia una nueva iniciativa orientada-a-la-tecnología. Y si bien este CFO considerará la propuesta tal y como es expresada por los impulsores

del proyecto, para tomar una decisión informada, objetiva, debe haber estado siguiendo el desarrollo y las aplicaciones de las tecnologías involucradas en los últimos años, y debe ser fluido en las capacidades y riesgos de la tecnología incluso antes que se escriba la propuesta del proyecto.

Estrategas de negocio: Para quienes en últimas tienen a cargo trazar el curso hacia el éxito futuro, el desarrollo de la fluidez técnica no solo en sus propias áreas de experticia y responsabilidad sino también en las áreas adyacentes – junto con las tecnologías que estén siendo desarrolladas en otros sectores – se volverá crítico para el éxito del negocio y profesional. La habilidad para sentir una oportunidad potencial en la manera que un competidor – o, para esa materia, un no-competidor – esté aprovechando una nueva plataforma o herramienta está fundamentada en un entendimiento de la tecnología que sea tanto amplio como profundo. Por ejemplo, un estratega de Recursos Humanos que trabaja para desarrollar nuevas tácticas de reclutamiento identifica una empresa que inicia [*start-up*] que actualmente desarrolla una plataforma que aprovecha capacidades de *crowdsourcing*, medios de comunicación social, y analíticas avanzadas para identificar los trabajadores difíciles de encontrar con conjuntos únicos de habilidades. Para reconocer el valor potencial que una solución podría entregar, el estratega tiene que ser suficiente conocedor en las soluciones actuales de reclutamiento digital y sus capacidades para entender cómo la plataforma emergente de tecnología potencialmente podría satisfacer una necesidad no satisfecha y agregar valor.

Quando se comunica con clientes y socios de negocio, falsificar la experticia no lo cortaría. Para contar una historia de tecnología, uno tiene que entender la tecnología.

Contadores y auditores: El surgimiento de los grandes datos y la presentación de reportes en tiempo real ha cambiado profundamente la manera como los empleados y ejecutivos de apoyo enfocan sus trabajos. Los procesos de teneduría de libros y de presentación de reportes financiero que tradicionalmente miraban hacia atrás ahora – gracias a la tecnología – están mirando más al futuro y están centrados en cómo los números de hoy pueden ser usados para proyectar el desempeño del mañana. La fluidez técnica para quienes trabajan en este dominio comprenden no solo herramientas de administración de datos y analíticas avanzadas que respaldan la elaboración de pronósticos y la detección automatizada del fraude – significa un entendimiento base de los diversos sistemas que orientan los ingresos ordinarios. Por ejemplo, en la medida en que las compañías acogen el modelo basado-en-la-nube de todo-como-un-servicio, los trabajadores de finanzas necesitarán entender cómo hacer la transición desde las capacidades abastecidas internamente hacia capacidades abastecidas externamente podría afectar los presupuestos de TI. También necesitarán entender cómo TI desplegará y utilizará los servicios en la nube en orden a negociar los términos del contrato con los proveedores del servicio-en-la-nube y ajustar las consecuencias tributarias de cualquier acuerdo nuevo.

Vendedores, escritores, y otros trabajadores de las comunicaciones: Un aspecto crítico, a menudo pasado por alto, de la transformación en la era digital es contar la historia de esa transformación con el fin en mente. Para quienes tienen a cargo contar esta historia – y explicar su relevancia para clientes, inversionistas, y socios del negocio – la

fluidez técnica significa desarrollar un entendimiento base, amplio, del entorno de TI de la compañía y luego ser suficientemente curiosos y flexible para girar en orden a dominar las adyacencias particulares, las oportunidades, y los orientadores del negocio. Dondequiera que vaya la tecnología de la empresa, los profesionales de mercadeo y comunicaciones tienen que seguir rápidamente con comunicaciones exactas, claras, que eleven la conciencia que el mercado tenga de las nuevas ofertas. Cuando se comunica con clientes y socios de negocio, falsificar la experticia no lo cortaría. Para contar una historia de tecnología, uno tiene que entender la tecnología. Mientras tanto, hay el desarrollo de otro relato de tecnología que los trabajadores de las comunicaciones en todos los niveles serían sabios en monitorear: el software ahora puede generar artículos básicos de “solo los hechos” sin input humano.

UN PANORAMA NUEVO

A VANZANDO, los individuos en esos roles y otros – así como también las contrataciones prospectivas que desean unírseles a ellos – enfrentan un panorama de carrera que es radicalmente diferente al de uno de los trabajadores encuestado hace solo una década. Muchas trayectorias de carrera han sufrido disrupción mientras que otras han surgido, y continuarán surgiendo. Para prosperar en un entorno de negocios donde la única constante es el cambio, los trabajadores en todos los niveles deben aprender todo lo que puedan acerca de las fuerzas más fuertes que orientan ese cambio: la tecnología.

Para Jikin Shah, la fluidez técnica se trata más de entender la justificación para moverse desde servidores físicos hacia servidores virtuales. “En SunTrust, la meta última de nuestros esfuerzos de fluidez técnica es cambiar la mentalidad de nuestra organización. Convertirse en una compañía de tecnología no es solo una manera para hacer más dinero – en nuestra industria, es asunto de supervivencia. Durante el curso de mi carrera, ha quedado claro para mí que cuando las personas con

diversos antecedentes y provenientes de diferentes funciones colaboran como equipo y hablan el lenguaje común de la tecnología, comienzan pensando acerca de proyectos como si su propio dinero estuviera en juego y las decisiones que toman son críticas para el éxito. Este es el tipo de compromiso que, yo encuentro, resulta en estrategias más fuertes, mejores casos de uso, y resultados más valiosos.”

Anthony Stephan, directivo de Deloitte Consulting LLP, se centra en inspirar y desarrollar a las personas para que sean líderes.

Martin Kamen es el líder nacional de la práctica de Human Capital IT Transformation.

Catherine Bannister, director administrativo de Deloitte Consulting LLP, es el director de talento jefe del área de servicio de Tecnología de la organización.

NOTAS FINALES

- ¹ Nitin Mittal, Peter Lowes, Rajeev Ronanki, Jerry Wen, and Sandeep Kumar Sharma, *Machine intelligence: Technology mimics human cognition to create value*, Deloitte University Press, February 7, 2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/tech-trends/2017/moving-beyond-artificial-intelligence.html>.
- ² Clive Thompson, "The next big blue-collar job is coding," *Wired*, February 8, 2017, www.wired.com/2017/02/programming-is-the-new-blue-collar-job/.
- ³ Daniel Newman, "What technology can teach us about employees of the future," *Forbes*, November 29, 2016, www.forbes.com/sites/danielnewman/2016/11/29/what-technology-can-teach-us-about-the-employees-of-the-future/2.
- ⁴ John Donovan and Cathy Benko, "AT&T's talent overhaul," *Harvard Business Review*, October 2016, <https://hbr.org/2016/10/atts-talent-overhaul>.
- ⁵ Quentin Hardy, "Gearing up for the cloud, AT&T tells its workers: Adapt or else," *New York Times*, February 13, 2016, <https://nyti.ms/2pBpjK2>.
- ⁶ Entrevista con Jikin Shah, senior vice president and head of OMNI Sales and Services Tech, SunTrust Banks Inc., March 28, 2017.
- ⁷ Gartner, Inc., press release, "Gartner says global IT spending to reach \$3.5 trillion in 2017," October 19, 2016, www.gartner.com/newsroom/id/3482917.
- ⁸ Atilla Terzioglu, Martin Kamen, Tim Boehm, and Anthony Stephan, *IT unbounded: The business potential of IT transformation*, Deloitte University Press, February 7, 2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/tech-trends/2017/it-transformation-business-potential.html>.
- ⁹ Khalid Kark, Mark White, Bill Briggs, and Anjali Shaikh, *Navigating legacy: Charting the course to business value*, Deloitte University Press, November 10, 2016, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/leadership/global-cio-survey.html>.
- ¹⁰ Bill Pelster, Dani Johnson, Jen Stempel, and Bernard van der Vyver, *Careers and learning: Real time, all the time*, Deloitte University Press, February 28, 2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2017/learning-in-the-digital-age.html>.
- ¹¹ Investigación de propietario de Bersin by Deloitte con Glassdoor.
- ¹² Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, and Natasha Buckley, *Aligning the organization for its digital future*, MIT Sloan Management Review/Deloitte 2016 Digital Business Global Executive Study, June 26, 2016, <http://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/>.
- ¹³ Ibid.
- ¹⁴ Entrevista con Scott Case, chief technology officer, Consumer and Private Wealth Management, SunTrust Banks Inc., March 28, 2017.

Deloitte.
University Press



Siga @DU_Press #DeloitteReview

Para recibir actualizaciones por correo electrónico, suscríbese en
dupress.deloitte.com

