



Eddy Morris, director de la Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información de ESAN

“Necesitamos funcionarios, obreros y operarios con competencias digitales”

POR AE Brand Lab

*Eddy Morris conversó con AE BRAND LAB sobre el impacto de la transformación digital en las organizaciones, el cambio que traen al mercado del trabajo las nuevas tecnologías fundacionales y de las competencias que deben poseer los profesionales que recién ingresan al mundo laboral.*

**L**a tecnología ha modificado por completo las reglas del mercado del trabajo. En el Perú, ¿cuáles son las áreas laborales más afectadas?

Cuando la tecnología se incorpora en las organizaciones, esta impacta sobre todas las formas de trabajo y puestos. En esta línea, las áreas que hacen trabajo rutinario, pesado, riesgoso y que manejan documentos físicos, serán las más afectadas.

Las labores relacionadas a funciones comerciales, logísticas, de finanzas y contabilidad, entre otras, serán las que sufran las mayores consecuencias, porque los procesos serán optimizados con el uso de tecnologías, disminuirá el uso del papel y, por consiguiente, disminuirá el número de puestos de trabajo. Ante ello, se requerirán profesionales que sepan usar la tecnología que reemplazará a las personas que hagan procesos operativos.

Otro aspecto para considerar es que la robótica ya está siendo implementada en las áreas de producción de las empresas peruanas. Esto se puede ver en la logística con el uso de chips, drones, realidad aumentada y software que puede rápidamente leer y hacer control de inventario. En este contexto, necesitamos funcionarios, obreros y operarios con

competencias digitales.

**- ¿Estos cambios han impactado en las estructuras de las organizaciones?**

Definitivamente. Al incorporar tecnologías para optimizar el modelo de negocio, lo cual implica redefinir los procesos y el trabajo con clientes y proveedores, las actividades se virtualizan, optimizan y los puestos empiezan a cambiar. Por ejemplo, un proceso de compra/venta o de otro tipo, que antes necesitaba diez a doce pasos, hoy necesita de apenas tres a cuatro.

Hoy tenemos organizaciones más planas, holocráticas, donde los empleados

**“Hoy tenemos organizaciones más planas, holocráticas, donde los empleados toman decisiones de manera horizontal para alcanzar las metas u objetivos de la organización”.**

toman decisiones de manera horizontal para alcanzar las metas u objetivos de la organización. Este contexto, sumado a la innovación en tecnología que acerca la transformación digital, debe hacernos pensar que llegaremos a tener organizaciones con una estructura de red, donde los macroprocesos estarán interconecta-

dos con el uso de la tecnología y donde se apostará más por tercerizar algunas acciones o funciones, integrándose con otras empresas que brinden servicio de outsourcing. Y esto se debe a que las organizaciones necesitan ser dinámicas y flexibles para conectarse con el mundo y adaptarse ante sus continuos cambios.

**Resistencia al cambio**

**- ¿Cuáles son las habilidades clave para trabajadores que recién ingresan al mundo laboral?**

-Definitivamente, hay nuevas competencias que los trabajadores que ingresan

al mundo laboral deben tener. Por suerte, ellos pertenecen a las generaciones X e Y, así que nacieron en la era de internet y están inmersos en el mundo digital. Estas personas vienen con competencias digitales, las que todos los trabajadores deben tener hoy día, si desean mantenerse en el nuevo mercado que se avecina por el uso

## “La robótica ya está siendo implementada en las áreas de producción de las empresas peruanas. Esto se puede ver en la logística con el uso de chips, drones, realidad aumentada y software que puede rápidamente leer y hacer control de inventario”

de las tecnologías.

Requerirán conocimiento de sistemas de información empresarial como ERP, CRM, cadena de suministros, uso del móvil, analítica para análisis de información y exploración de datos para tomar decisiones. Asimismo, deben estar inmersos en las redes sociales, porque todo el nuevo marketing se mueve por ahí, así como el análisis de información para tomar decisiones.

En los ámbitos de la logística y la industria en general, necesitaremos que los profesionales de hoy piensen en realidad aumentada, robótica y sistemas de internet de las cosas (IoT). Es lo que se empieza a usar en la logística 4.0 y la industria 4.0.

Si podemos resumir los conocimientos y aptitudes que más necesitan los profesionales, podemos señalar los siguientes: competencias digitales, conocimiento del negocio, capacidad de análisis de información para tomar decisiones y ser emprendedores internos (entrepreneurs), con conocimientos de innovación y mucha creatividad.

En cuanto a las habilidades blandas, será necesario saber trabajar en equipo, poseer inteligencia emocional, liderazgo y buena comunicación. Son habilidades que

hoy se consideran mucho.

### - En el caso de los trabajadores experimentados, ¿en qué tipo de conocimientos deberían enfocarse?

Los trabajadores experimentados tienen más tiempo en la empresa ejecutando labores en las diferentes áreas funcionales. Pero estos colaboradores tendrán

## “Los trabajadores experimentados tendrán que romper paradigmas y actualizarse en competencias digitales, temas ágiles y capacidad de innovación”

que romper paradigmas y actualizarse en competencias digitales, temas ágiles y capacidad de innovación. Son nuevos requerimientos conocer e innovar en los procesos, así como poseer competencias digitales. Las empresas deben preocuparse de actualizar estos aspectos en sus

colaboradores, con especial énfasis en el uso de la tecnología y sistemas empresariales, además de consolidar una cultura empresarial donde trabajadores con más experiencia y millennials puedan generar sinergias laborales. Las empresas deben aportar soluciones mediante el uso de la tecnología, por eso es necesario que la cultura empresarial cambie y sus trabajadores con más experiencia tengan que reinventarse por el contexto.

Los trabajadores experimentados pueden adaptarse a las nuevas tecnologías dependiendo de su generación y de los años en la empresa. Algunos pueden adaptarse más rápido que otros, pero dada su experiencia, debemos aprovecharlos a todos. Hoy tenemos que lograr una buena convivencia entre trabajadores experimentados y jóvenes. Las empresas en todo el mundo logran este objetivo mediante un constante mentoring ida y vuelta. Los millennials trabajan con personas mayores y les brindan conocimientos en tecnología; los mayores les brindan a estos conocimientos de negocios.

Esa sinergia funciona adecuadamente en algunos lugares. Sin embargo, hay trabajadores con muchos años en la organización que pueden ser resistentes al cambio.

### Cambias o desapareces

#### - ¿De qué manera las empresas deberían incentivar la adopción de estas habilidades?

Con la transformación digital se hace más necesario que nunca cambiar la cultura empresarial. Hay que reinventarla, incorporando todos los conocimientos, competencias y habilidades en el uso de tecnologías. Primero, debemos tener una hoja de ruta para hacer el recambio, capacitando y sensibilizando a la organización, realizando proyectos o iniciativas de innovación donde ellos puedan aprender a

aprender todas estas cosas nuevas: uso de tecnología, métodos ágiles, innovación y creatividad, entre otros. Las empresas que no hagan esto podrían desaparecer en los próximos años, porque la base de toda organización es su cultura empresarial.

Estas habilidades no solo deben ser incorporadas por los operarios, funcionarios y gerentes centrales, sino que también la incorporación debe partir por la alta dirección. Por eso se requiere impulsar cursos de capacitación con proyectos que se inicien a corto plazo y donde puedan adquirirse habilidades de forma práctica.

Dado que podría haber rotación de personal, es necesario trabajar en una continuidad de la innovación de conocimiento de nuestros colaboradores. Esto puede lograrse mediante la asociación con escuelas de negocio para que estas preparen programas ad hoc o enviar a ejecutivos a tomar cursos de actualización constante en las universidades y escuelas de negocios. Otra opción es trabajar el concepto de universidad corporativa, que es cuando la empresa se asocia con una universidad para que esta dicte cursos al interior de la organización sobre temas puntuales.

Hay muchas formas de crear sinergia, pero tiene que haber una continuidad en la actualización de

## Los *millennials* trabajan con personas mayores y les brindan conocimientos en tecnología; los mayores les brindan a estos conocimientos de negocios”

conocimientos, dado que estos siguen evolucionando y tenemos que consolidarlos con frecuencia. Estas capacitaciones deben ser a varios niveles, tanto a directivos como a trabajadores abocados a funciones operacionales.

### - ¿Cuál es el rol de las instituciones educativas en este proceso de cambio?

-Tienen el rol de trabajar cursos de vanguardia para las empresas. Hoy existen muchos métodos y metodologías: educación virtual, presencial y blended. Asimismo, hay cursos MOOCS que podrían prepararse para que los ejecutivos puedan capacitarse



rápidamente. Estos cursos son preparados por las instituciones educativas a requerimiento de la empresa y deben analizar, evaluar y adelantarse en el tiempo sobre los programas y cursos que exige el mercado.

Las escuelas de negocios están reinventando sus programas para incluir temas de transformación digital, innovación, métodos ágiles,

analítica para la toma de decisiones, emprendimiento entre otros. También incluye el uso práctico de herramientas tecnológicas.

Por otro lado, las instituciones educativas deben replantear su modelo de educación y usar métodos más modernos para aterrizar rápidamente los conocimientos a los ejecutivos de la empresa. Aquí son cruciales temas como design thinking, enfoque de retos y análisis de casos. En esta época, los colaboradores deben aprender a aprender, obtener habilidades y reinventar constantemente sus conocimientos, sea con el apoyo de la universidad y por su propia cuenta, de acuerdo a la línea de carrera que desean seguir.

Eddy Morris, director de la Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información de ESAN.