

Deloitte.
Insights

Un reporte del
Deloitte Australia Centre for the Edge
y Geelong Grammar School



GEELOG GRAMMAR SCHOOL®
EXCEPTIONAL EDUCATION



El trabajador preparado para lo digital

La agencia digital y la búsqueda de productividad

Acerca del Deloitte Australia Centre for the Edge

El Deloitte Australia Centre for the Edge, que hace parte de nuestra red global de investigación, está diseñado para ayudar a los negocios a obtener utilidades a partir de las oportunidades de tecnología emergentes. Los desarrollos de la tecnología golpean el corazón del negocio y encontrar estrategias para el crecimiento corporativo es esencial. Nuestra misión es identificar y explorar oportunidades que todavía no estén en la agenda de la administración principal, pero que deban estar. Si bien estamos centrados en las tendencias y oportunidades de largo plazo, también miramos las implicaciones para la acción de corto plazo.

Como cliente, usted se puede beneficiar no solo de la investigación internacional del Centre, sino también de la investigación del capítulo australiano sobre problemas que afectan el entorno local de operación.

Acerca de Geelong Grammar School

Geelong Grammar School es un internado co-educacional anglicano y una escuela diurna con cuatro campus especializados. Desde sus orígenes en 1855, la escuela siempre ha tenido un carácter distintivo, y ha construido una reputación internacional como pionero de educación moderna. Su campus remoto Timbertop es un ejemplo de educación de aventura que modela el aprendizaje experimental a través de y con la naturaleza. Su programa de educación positiva, líder en el mundo, coloca al bienestar en el corazón de las comunidades de aprendizaje. El desarrollo que la escuela ha hecho de educación creativa cultiva las actitudes y habilidades de colaboración, pensamiento crítico, planteamiento de problemas, y solución de problemas. Para información acerca de la promesa de excepcional educación que hace Geelong Grammar School, visite <https://www.ggs.vic.edu.au/>.

La práctica Human Capital, de Deloitte, aprovecha diseño del pensamiento, innovación digital, y perspectivas de la industria basadas-en-datos para desarrollar e implementar estrategias de talento y de HR que mejoren el valor organizacional de nuestros clientes a través de sus personas. En particular, ayudamos que clientes pongan en funcionamiento programas innovadores de talento, liderazgo y cambio. Para más información contacte a los autores o [lea más acerca de los servicios de capital humano en Deloitte.com.au](#).

Contenidos

Indefensión aprendida versus agencia digital	2
El arte de entender <i>cuándo y por qué</i>	5
Cuatro tipos de trabajador digital	7
Predilecciones productivas e improductivas	9
Los atributos de la agencia digital	13
El lugar de trabajo digital emergente	15
Notas finales	17

Indefensión aprendida versus agencia digital

IMAGINE QUE ES viernes, justo antes del almuerzo. Los nuevos graduados universitarios que usted contrató han tenido una semana

ocupada, de manera que usted ha decidido organizar un evento social después del trabajo para que ellos puedan relajarse. Usted le da a alguno de los graduados algún dinero y les pide que adquieran bebidas y pasa bocas, confiando que ellos resolverán este problema abierto y de alguna manera no-especificado. Más tarde, durante el evento, usted hace una pausa, reflexionando que los mismos graduados que fácilmente organizaron las bebidas y los pasa bocas eran incapaces de comprometerse, e incluso se resistían, cuando usted les pedía a comienzos de la semana crear una página de estado para su proyecto sobre la wiki interna de la compañía – un problema de alcance similar que usted piensa ellos debían haber sido capaces de resolver.¹

Esta incapacidad para comprometerse con un problema digital en el lugar de trabajo – donde un trabajador inteligente, de otra manera competente, prueba de manera extraña ser incapaz de usar herramientas digitales para abordar las necesidades del lugar de trabajo – se puede pensar como una forma de *indefensión aprendida*.² El trabajador ha aprendido, mediante muchas interacciones con herramientas y tecnologías digitales, que esas herramientas son para ser usadas solo de maneras particulares para resolver problemas particulares. Experimentar con diferentes maneras de usarlas a menudo lleva a consecuencias desafortunadas: confusión, fracaso, o incluso un dispositivo “bloqueado”.³ Esto refuerza Esto refuerza la tendencia natural a aferrarse a herramientas y métodos de uso conocidos, habituales, “seguros.” Luego de acumular muchas de esas experiencias, el trabajador puede llevar a considerarse incapaz de navegar las complejidades de una nueva herramienta digital, o incluso el lugar de trabajo digital en general, sin ser explícitamente enseñado respecto de cómo hacerlo – y, en consecuencia, renunciar incluso a intentar.

INDEFENSIÓN APRENDIDA

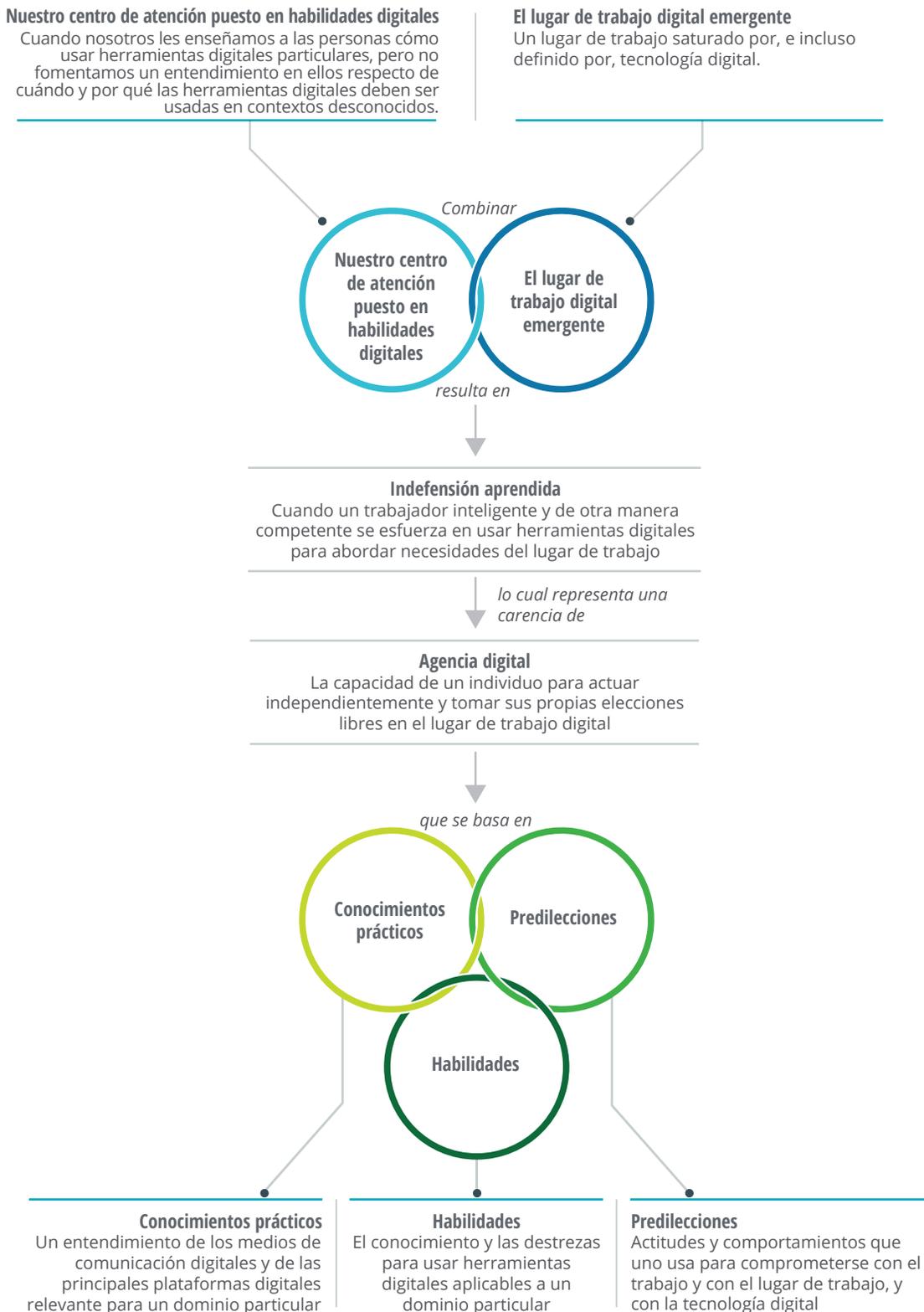
Condición en la cual una persona sufre de un sentido de impotencia que surge de un fracaso persistente para tener éxito.⁴

La indefensión aprendida en el lugar de trabajo digital es un problema crecientemente serio no solo para los trabajadores frustrados, sino para las organizaciones para las cuales trabajan. Los lugares de trabajo de hoy están saturados de – definidos por, incluso – tecnología digital. Mucho, si no la mayoría del trabajo del individuo requiere interactuar con herramientas digitales, y esas herramientas se están volviendo incluso más prevalentes. El uso reflexivo de herramientas digitales puede a menudo no solo hacer el trabajo más fácil, sino también rendir un resultado superior. Pero a más complejo se vuelve el entorno digital, mayor el peligro de que evocará la indefensión aprendida – aun cuando la tecnología se vuelve más y más crucial para el éxito organizacional.

Es tentador enmarcar la indefensión aprendida como un problema que surge de la carencia de conocimiento y habilidades. Sin embargo, esto no es siempre, o incluso usualmente, el caso. En lugar de ello, es más exacto pensar de ello como un problema de conocimientos desconocidos.⁵ Los trabajadores más razonablemente competentes de hecho saben cómo usar las herramientas digitales que tienen a su disposición – o al menos tienen suficientes conocimientos y habilidades para resolverlos. Sin embargo, cuando la indefensión aprendida entra en juego, el trabajador no puede hacer la conexión entre el problema que tiene al frente y la capacidad de la herramienta para ayudarle.⁶ No es que no sepa *cómo* usar la

FIGURA 1

Una guía para los conceptos en este reporte



Fuente: Análisis de Deloitte

Cuando la indefensión aprendida entra en juego, el trabajador no puede hacer la conexión entre el problema que tiene al frente y la capacidad de la herramienta para ayudarlo. No es que no sepa cómo usar la herramienta; es que no ve por qué deben usar la herramienta ahora.

Para resaltar la distinción entre conocer cómo y conocer cuándo y por qué, considere la frase clave “¿Por qué recuerda usted lo que puede encontrar en google?” En un mundo donde (más o menos) todo el conocimiento del mundo está en la punta de nuestros dedos si solo necesitamos saber cómo pedirlo, ¿por qué intentar y recordar todo lo que podemos necesitar conocer? ¿Por qué no tratar a internet como una extensión de nuestra propia memoria?

Para muchos de nosotros, a través del rango de trabajo y situaciones personales, “googliar” puede ser una estrategia productiva para encontrar la información que no conocemos o no podemos recordar. La mayoría de nosotros piensa que

conocemos cómo usar los motores de búsqueda de internet, dado que es una de las primeras cosas que encontramos cuando descubrimos internet. Además, si alguien todavía no sabe cómo usar un motor de búsqueda, es fácil enseñarle cómo hacer una pregunta y transformarla en una búsqueda. Sin embargo, lo que no enseñamos – y quizás no podamos enseñar – fácilmente es *qué preguntas hacer, para qué propósito, y cuándo es apropiado hacerlas*. Podemos mostrarles a los trabajadores

cómo usar un motor de búsqueda, pero no podemos estar siempre a su lado para señalar *cuándo y por qué* podrían o deberían usar uno.

Es esta falla en reconocer el cuándo y el por qué lo que caracteriza la indefensión aprendida. Le lo que carece el trabajador que tiene indefensión aprendida es de agencia – o más, precisamente, agencia digital; la capacidad, como individuo, para actuar independientemente y tomar sus propias elecciones libres en el lugar de trabajo digital.

AGENCIA DIGITAL

La capacidad de un individuo para actuar independientemente y tomar sus propias elecciones libres en el lugar de trabajo digital.

El arte de entender *cuándo* y *por qué*

LA INDEFENSIÓN APRENDIDA es difícil de reconocer en nosotros mismos, si bien puede ser fácil de ver en otros. Muchos de nosotros – especialmente los nativos que han crecido con la tecnología digital – se sienten cómodos con las herramientas digitales y consideran que son expertas en usarlas. Nuestra familiaridad alimenta confianza, y asumimos que tenemos una relación sofisticada con la tecnología.

La familiaridad, sin embargo, no garantiza competencia. A menudo, nuestro entendimiento de la tecnología no es tan bueno como asumimos. Cuando somos presionados, no podemos explicar cómo funcionan nuestras herramientas digitales, por qué las usamos de la manera como lo hacemos, o si hay una mejor manera para usarlas.⁸ Muy interesante, son los nativos digitales los más notables en este aspecto. Estudios han mostrado que los nativos digitales ni usan la tecnología más a menudo ni son más proficientes en usarla que los inmigrantes digitales. Además, muchos nativos digitales son propensos a sobreestimar sus habilidades digitales: en un estudio, dos veces más los nativos digitales se calificaron a sí mismos



como “proficientes digitalmente” que los que actualmente eran digitalmente proficientes.⁹

El punto es que la sola familiaridad con la tecnología no inculca a las personas contra la indefensión aprendida.¹⁰ Ya sea nativo digital o inmigrante digital, el trabajador experimentados o las personas graduadas de todos los tipos son igualmente propensos al fenómeno. De manera similar, la familiaridad con la tecnología digital no impide que las personas usen la tecnología digital cuando no sea apropiado.

DISCERNIMIENTO

La habilidad para identificar oportunidades y limitaciones en un contexto particular (tal como el lugar de trabajo digital), y anticipar el impacto que las acciones de uno tienen en los problemas que surgen dentro de ese contexto (por ejemplo, si usar una herramienta digital ayudaría o impediría un resultado deseado).

Si vamos a fomentar la agencia digital en nuestros trabajadores, entonces lo tenemos que cultivar no es su familiaridad, sino el *discernimiento*. El discernimiento puede ser entendido como la habilidad del trabajador para identificar las oportunidades y limitaciones del lugar de trabajo digital, y anticipar cómo sus acciones afectarán este lugar de trabajo, para bien o para mal. O, dicho de otra manera, los trabajadores necesitan ser sensibles a *cuándo* y *por qué* la tecnología podría y debe ser usada – y cuándo no.

El discernimiento es aprendido, más que innato, pero no es desarrollado mediante la simple

familiaridad con o el entusiasmo por la tecnología digital. Más aún, requiere que las personas exploren diversos problemas en distintos contextos para descubrir, para cada problema y contexto, cómo la introducción de la tecnología digital cambia la naturaleza de la solución. Esta importancia del contexto hace que el discernimiento sea específico-del-dominio. Las personas fortalecen su discernimiento en un dominio particular mediante la acumulación de experiencia en ese dominio; apareando este entendimiento contextual con su experiencia con las capacidades y deficiencias actuales de la tecnología digital; y mediante aprender de sus experiencias en la aplicación de la tecnología digital a los problemas del dominio.

El discernimiento va más allá de la mera habilidad (“saber cómo”) para usar tecnología digital para resolver un problema. Incluso antes que surja la pregunta de “cómo,” el mayor valor del discernimiento está en que permite que una persona enmarque el problema de manera tal que pueda entender los potenciales usos e impactos de la tecnología digital, evaluar si esos usos e impactos son actualmente útiles, y solo entonces decidir cuáles, si las hay, de las herramientas disponibles aplicar.

Considere las elecciones públicas, donde el estándar dorado es un proceso basado-en-papel a pesar del amplio apoyo de la comunidad para la votación digital (en línea).¹¹ Si enmarcamos las elecciones como un problema algorítmico, un problema digital, mediante centrarnos en el

proceso de votación, entonces los beneficios de la votación digital son obvios: exactitud mejorada (chad colgante¹² o urnas perdidas) y mayor eficiencia (evitando conteos y recuentos sin límite) mediante la automatización de un proceso manual. Pero el desafío más importante con llevar a cabo una elección no es inexactitud o ineficiencia. Lo que es más importante es permitirles a los ciudadanos votar anónima y secretamente, de manera que no puedan ser coaccionados o vender su voto; asegurar que cada ciudadano solo vota una vez, mediante registrar que ha votado; y convencer a los perdedores que han perdido, mediante validar que la intención de cada votante fue correctamente registrada y contada. Esta combinación de requerimientos no se puede satisfacer con la actual tecnología digital.¹³

Constatar que la tecnología digital no es una herramienta apropiada para las elecciones solo puede venir con el discernimiento, la sensibilidad al contexto, para entender cuál realmente es el problema. Inversamente, la carencia de discernimiento cuando se aplica la tecnología digital fácilmente puede resultar en resultados negativos, ya sea por la falla al usar la tecnología donde puede ser útil (como una indefensión aprendida), o el uso de la tecnología en situaciones cuando causa más problemas que los que resuelve.

Cuatro tipos de trabajador digital

¿CÓMO ES EXACTAMENTE un trabajador con agencia digital? El discernimiento es seguramente uno de sus atributos, ¿pero hay otros?

Un enfoque para entender a los trabajadores cara-a-cara con sus relaciones con la fuerza de trabajo digital es enmarcar sus atributos en términos de dos dimensiones (que se muestran en la figura 2). Primero, en la dimensión vertical, podemos considerar cómo los trabajadores están discerniendo – qué tan sensibles o insensibles son – cuando aplican tecnología digital a su trabajo. El nivel de discernimiento del trabajador señala su sofisticación en la exploración y evaluación del contexto – el trabajo y el lugar de trabajo – cuando usa tecnología digital. El trabajador digitalmente sensible aprecia el potencial impacto que la tecnología digital tiene en su trabajo, y asegura que las herramientas digitales que introducen mejoran los procesos y resultados de su trabajo. El trabajador digitalmente insensible, en contraste, no tiene la misma apreciación de la tecnología

digital en su trabajo. Si bien puede ser conocedor de las nuevas oportunidades que las herramientas digitales crean, es improbable, debido a su insensibilidad ante el contexto, que considere si esas herramientas son confiables para la tarea particular a mano.

La segunda dimensión, *iniciativa*, captura la sofisticación de los trabajadores en la exploración y evaluación de la tecnología digital – esto es, qué tan reactivos o proactivos son en la integración de la tecnología digital en su trabajo y en sus hábitos de trabajo. El trabajador reactivo aprecia los beneficios que la tecnología digital puede ofrecer a su trabajo, pero solo buscará nuevas herramientas digitales cuando encuentre que sus herramientas actuales son insuficientes para la tarea. En contraste, el trabajador proactivo aprecia los beneficios que la tecnología digital puede ofrecer a su trabajo, y además busca nuevas herramientas digitales que le permitirá incluso ser más proactivo.

FIGURA 2

Trabajadores digitales clasificados por discernimiento e iniciativa



Fuente: Análisis de Deloitte.

La categorización de los trabajadores en esas dos dimensiones lleva a cuatro arquetipos del trabajador digital (figura 2).¹⁴

En la esquina inferior-izquierda tenemos el *ingenuo digital*.¹⁵ La comprensión estrecha del ingenuo digital limita su habilidad para usarla en su trabajo: solo conoce cómo usar herramientas digitales particulares de maneras particulares y en contextos particulares. El suyo es el conocimiento tribal de alguien que puede haber crecido con la tecnología y tiene confianza excesiva en su habilidad para usarla. La indefensión aprendida es un problema común para el ingenuo digital cuando se encuentra a sí mismo en un lugar de trabajo con el cual no está familiarizado, o cuando es confrontado con problemas con los cuales no está familiarizado.

Abajo a la derecha, tenemos el *evangelista digital*. Probablemente es un ingenuo digital quien, en algún momento, se enamoró de la tecnología. Si bien es entusiasta (si bien posiblemente equivocado) acerca de las oportunidades que la tecnología digital proporciona, es insensible a cómo afecta su trabajo. Esto pone al evangelista digital en la posición perversa de que su interés en la tecnología puede ser destructivo.

El *pragmático digital* arriba a la izquierda, tiene el discernimiento que se necesita para determinar cuándo la tecnología digital puede agregar o restar valor a su trabajo. Típicamente no sufre de la indefensión aprendida alrededor de las herramientas digitales, pero no tiende a buscar nuevas oportunidades para aplicarlas. Coloca el trabajo en el centro, tirando en las nuevas tecnologías digitales cuando se da cuenta de que las herramientas que tiene a mano son insuficientes.

Arriba, a la derecha, está el *explorador digital*. Al igual que el pragmático digital, tiene el discernimiento requerido para entender los beneficios y problemas de la tecnología digital. A diferencia del pragmático digital, sin embargo, logra ver nuevas tecnologías y herramientas que pueden hacerla más productivo, o que pueden crear nuevas oportunidades.

Nosotros debemos observar que el pragmatismo digital y la exploración digital son igualmente valiosos, si bien diferentes, maneras para acercarse a la tecnología digital. Idealmente, los grupos de trabajo incluirán un balance de pragmáticos y exploradores. Demasiados pragmáticos, y nuevas herramientas digitales – tenderán a ser ignorados. Demasiados exploradores, y el equipo pueden dedicar demasiado tiempo persiguiendo nuevas tecnologías digitales o experimentando con herramientas digitales que proporcionen solo un modesto mejoramiento en el mejor de los casos.

Predilecciones productivas e improductivas

SI EN NUESTRO LUGAR de trabajo queremos pragmáticos y exploradores digitales, y no ingenuos o evangelistas digitales, nos incumbe entender cómo incrementar el discernimiento de los trabajadores para que cambien hacia esos dos cuadrantes principales. ¿Cómo puede un empleador, educador, o comunidad hacer esto?

Cultivar el discernimiento no es solo asunto de enseñar a un trabajador más acerca del trabajo o la tecnología. simplemente incrementar el nivel de conocimiento de una persona no necesariamente le ayuda a desarrollar la sensibilidad ante problemas, tecnologías, y contextos que le permitirá discernir cuándo y por qué una herramienta digital puede ser útil. El discernimiento no se ajusta cómodamente en el concepto de *habilidad*, la cual puede ser definida como “la capacidad para hacer algo bien.”¹⁶ Ni es exactamente una *competencia*, “la aplicación de una habilidad en un contexto particular.”¹⁷

Conocimiento, habilidades, y competencias son insuficientes por sí mismas.

Un punto de vista diferente, temporal, del discernimiento, puede aclarar que más de un trabajador necesita volverse más digitalmente sensible. Considere el ejemplo de *¿Por qué recuerda usted lo que puede encontrar en google?* Idealmente, cuando es enfrentada con un problema que un motor de búsqueda podría ayudarle a resolverlo, la persona recurrirá a una librería mental de preguntas y estrategias que podría desplegar en sus esfuerzos para resolver ello. Obviamente, en el momento presente, tiene que *accesar* esta biblioteca, cuando discierne que vale la pena y es apropiado aprovechar las preguntas y estrategias potenciales que la biblioteca contiene. Pero igualmente, algo tiene que haber ocurrido antes del trabajo para construir la biblioteca de preguntas y las estrategias de búsqueda (además del tiempo gastado en aprender las habilidades involucradas

en el uso del motor de búsqueda). Y si la calidad general de las preguntas y estrategias contenidas en la biblioteca van a mejorar con el tiempo, entonces algo tiene que ocurrir antes del trabajo de *curar la biblioteca*.

Es nuestro punto de vista que la habilidad del trabajador para construir, acceder, y curar sus bibliotecas metales personales se está volviendo más importante para su “preparación digital” en relación a simplemente incrementar su conocimiento, habilidades, y competencias. Si esto es así, la pregunta se convierte entonces en: ¿Qué atributos necesita el trabajador para poder construir, acceder, y curar una biblioteca personal de preguntas y estrategias apropiadas – antes, durante, y después del trabajo?

Más que centrarse en el conocimiento y las habilidades, nuestra investigación nos ha llevado a centrar la atención en las actitudes y los comportamientos. Si un trabajador va a hacer algo antes, durante, o después del trabajo, entonces tiene que valorar el resultado de sus acciones suficiente para invertir el tiempo y el esfuerzo (actitudes) requerido – así como también actualmente realizar esas acciones (comportamientos).

Podemos agrupar esos dos conjuntos de conceptos – *actitudes* y **comportamientos** junto con *construir*, *discernir*, y *curar* – y a la construcción resultante la denominamos una *predilección*.¹⁹ Si organizamos verticalmente los conceptos a lo largo de las dos dimensiones de actitudes y comportamientos, y horizontalmente construir, acceder, y curar, la figura 3 es el resultado.

Las predilecciones pueden ser ya sea productivas o improductivas, dependiendo de las actitudes y comportamientos del individuo. Como un ejemplo de una predilección productiva, considere cómo un trabajador con un fuerte sentido de agencia digital actualizaría el concepto de *¿Por qué recuerda usted lo que puede encontrar en google?* (figura 4).

FIGURA 3

Una predilección describe actitudes y comportamientos que pueden ya sea ayudar o impedir la habilidad de uno para construir, discernir, y curar

Predilección

(Un nombre descriptivo)			
	Construcción	Acceso	Curación
Actitudes	¿El trabajador valora invertir su tiempo antes del trabajo, para preparar?	¿El trabajador valora invertir tiempo mientras está trabajando, para experimentar con y evaluar enfoques alternativos?	¿El trabajador valora invertir tiempo después del trabajo, para considerar cómo efectivamente usó la tecnología digital?
Comportamientos	¿Qué acciones, procesos y estrategias usa el trabajador para preparar el trabajo?	¿Qué acciones, procesos, y estrategias el trabajador considera para involucrarse mejor con el trabajo?	¿Qué acciones, procesos, y estrategias el trabajador usa para evaluar qué tan efectivamente usó la tecnología digital?

Fuente: Análisis de Deloitte.

Antes que surja cualquier problema particular, este trabajador tiene que haber invertido tiempo y esfuerzo – así como actualmente ha invertido tiempo y esfuerzo – en descubrir nuevas preguntas y estrategias para uso del motor de búsqueda. Esto puede venir en la forma de comportamientos sencillos: ver conversaciones de TED en el almuerzo, leer libros o revistas, conversar en la comida con colegas, o incluso pedirle a un compañero de trabajo que explique una estrategia de búsqueda que haya usado. No importa mucho qué comportamientos el trabajador adopta, en la

extensión en que, colectivamente, le permitan al trabajador llenar su biblioteca personal.

Luego, durante el trabajo, mientras el trabajador se da cuenta de cómo usará un motor de búsqueda para resolver el problema que tiene a mano, tiene que tener la actitud que vale la pena para considerar enfoques nuevos y diferentes para resolver el problema. Cuando está atado por el tiempo o no puede conectarse a internet, solamente puede hacer una nota para buscar sobre una pregunta que le ha llegado a la mente, planeando hacerlo cuando tenga más tiempo y mejor acceso a un motor de búsqueda. El siguiente día, cuando regresa a su escritorio y tiene más tiempo, puede ejecutar esa búsqueda. Una vez más, no importa exactamente qué esté haciendo en la extensión en que sus comportamientos sean colectivamente productivos.

Finalmente, después del trabajo, el trabajador idealmente reflexionaría (aunque solo sea brevemente) sobre lo que hizo. Por ejemplo, puede decidir aprender más acerca del tema para prepararse mejor para problemas futuros en el

PREDILECCIÓN

Actitudes y comportamientos que influyen en la habilidad de un individuo para construir, acceder, y curar una biblioteca de estrategias para resolver un problema particular. Las predilecciones pueden ser ya sea productivas – ayudan a que el individuo efectiva y eficientemente resuelva el problema – o improductivas – llevan a soluciones inefectivas o ineficientes, o inclusive a ninguna solución.

FIGURA 4

Una predilección productiva para “¿Por qué recuerda usted lo que puede encontrar en google?”

Predilección

¿Por qué recuerda usted lo que puede encontrar en google?			
	Construcción	Acceso	Curación
Actitudes	Quiero construir una biblioteca de preguntas y estrategias que me ayudarán a integrar los motores de búsqueda en mi trabajo.	Un motor de búsqueda puede ayudarme a encontrar perspectivas sobre los problemas en los cuales estoy trabajando, y qué partes del problema se beneficiarían de un enfoque diferente.	Reflexionar sobre las consultas y estrategias que usé me ayuda a mejorar cómo integro un motor de búsqueda en mi trabajo.
Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> Ver charlas de TED durante el almuerzo Asistir a conferencias Leer blogs y libros Discusiones abiertas con colegas Preguntarle a un amigo qué hizo 	Variar la redacción de una consulta y explorar cómo esto cambia los resultados proporcionados por diferentes motores de búsqueda.	Tomar notas sobre cuáles consultas de búsqueda (y posiblemente incluso cuáles motores de búsqueda) arrojan los mejores resultados.

Fuente: Análisis de Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

¿Qué puede caracterizar a una predilección *improductiva*? Los ejemplos más claros pueden venir del pasado. Considere, por ejemplo, la transición desde teléfonos fijos hacia teléfonos móviles. Históricamente, los teléfonos han representado lugares, dado que la tecnología de los teléfonos fijos los vinculó con localizaciones particulares. Esos teléfonos nos dieron la capacidad para fácilmente comunicarnos con personas distantes en localizaciones específicas, y nuestros hábitos – nuestras predilecciones – evolucionaron para integrarlos en nuestras vidas. Podemos llamar a un amigo en su casa antes de intentar visitarlo, por ejemplo, para asegurar si está y si está disponible. También podemos recolectar los números de nuestros amigos y otros que podemos querer llamar, y escribirlos en un libro que conservamos cerca de nuestro teléfono en casa, listo para ser usado.

Avanzando rápido al día presente, cuando el uso de dispositivos móviles casi ubicuos significa que los números de teléfono a menudo representan

personas más que lugares. Más temprano o tarde, nos daremos cuenta que escribir números telefónicos en un libro que conservamos cerca de nuestro teléfono (fijo) ya no es la manera más productiva de almacenar esta información. En lugar de ello, es más útil almacenar los números en nuestro teléfono móvil de manera que siempre estén disponibles, sin importar donde estemos. Cómo hacemos para coleccionar esos números – a través de boca a boca, desde tarjetas de negocio impresas, o incluso desde ver nuestro historial de llamadas – no importa, en la extensión en que veamos el valor de coleccionarlos y ejecutar los comportamientos que se necesiten para hacerlo.

El problema de la indefensión aprendida surge cuando un individuo cómodo en un entorno se mueve a otro, como cuando se mueve del mundo de los teléfonos fijos a los teléfonos móviles (figura 5). Si todavía continúa considerando que los números están vinculados a lugares más que a personas, puede dejar su teléfono móvil apagado,

FIGURA 5

Una predilección improductiva por grabar los números telefónicos

Predilección

Guardar los números de teléfono de los contactos			
	Construcción	Acceso	Curación
Actitudes	Los números telefónicos están vinculados a localizaciones físicas.	Se “supone” que las llamadas telefónicas están ubicadas en y desde teléfonos fijos.	Cualquier esfuerzo para hacer que los números telefónicos sean más fáciles de encontrar asume que los estoy buscando mientras físicamente están en mi teléfono fijo.
Comportamientos	Anote los números telefónicos de las personas en un libro de direcciones.	Conservo el libro de direcciones junto a mi teléfono fijo.	Pongo los números de teléfono que uso más a menudo en una nota adhesiva encima de mi teléfono fijo.

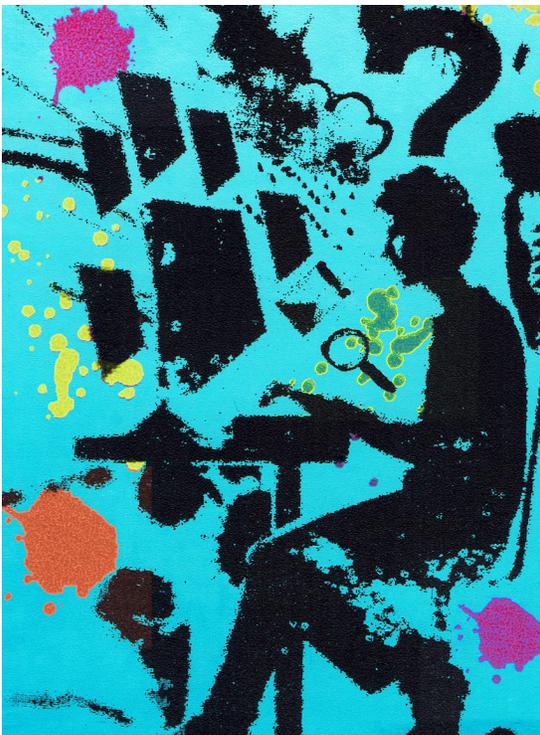
Fuente: Análisis de Deloitte.

solo encendiéndolo cuando quiere hacer una llamada (e impidiendo que sus amigos lo llamen cuando quieran hacerlo). Incluso entonces, puede no ver el valor de almacenar en su teléfono móvil los detalles de contacto de sus amigos, continuando basándose en el viejo libro de teléfonos. El resultado es que, un día, puede encontrarse a sí mismo varado, con el teléfono móvil en mano, pero

incapaz de llamar a cualquier familiar o amigo por ayuda, dado que no recuerda los números telefónicos de nadie (dado que solo los números de casa se considera que valen la pena ser recordados) y no tiene el libro de teléfonos consigo (está junto al teléfono en casa). Puede, de hecho, incluso no considerar llamar al número del teléfono móvil de un amigo o de un familiar, dado que no ha hecho la asociación entre teléfonos móviles y personas.

Los atributos de la agencia digital

PREVIAMENTE, afirmé que los trabajadores con indefensión aprendida carecen de *agencia digital*. Es ahora el momento de entrelazar los conceptos de indefensión aprendida, discernimiento e iniciativa, y predilecciones productivas e improductivas, para entender lo que actualmente significa “agencia digital.”



Un trabajador productivo, “digitalmente preparado” – el pragmático digital o el explorador digital que ni sufre de indefensión aprendida ni usa tecnología digital de maneras inapropiadas – tiene varios atributos distintivos. Claramente, tiene que tener un conjunto confiable de predilecciones digitales productivas (la combinación juiciosa de actitudes y comportamientos), y ellas determinarán como integrará las herramientas digitales en sus hábitos de trabajo. Pero las predilecciones productivas,

por sí mismas, no son todo lo que se necesita para ser productivo en un lugar de trabajo digital. Dos elementos adicionales son necesarios.

Para que nuestro trabajador se involucre con las herramientas digitales en absoluto, tiene que tener un conjunto confiable de *alfabetizaciones digitales*. En este contexto, la alfabetización digital es análoga a la alfabetización en el sentido tradicional de conocer un lenguaje y sus principales obras (tal como Español y Don Quijote).²⁰ El equivalente digital sería conocer cómo usar, dígase, una tableta o un teléfono inteligente – el “lenguaje” que usamos para interactuar con un dispositivo de contacto – y las plataformas a las cuales se puede acceder (tales como aplicaciones comunes de la Red) a partir de este dispositivo. Sin alfabetización digital, el trabajador puede incluso no conocer que existen cosas tales como motores de búsqueda – y por consiguiente no poder desarrollar ya sea la habilidad o las predilecciones para usarlas productivamente.

ALFABETIZACIÓN DIGITAL

El entendimiento básico de los medios digitales y las principales plataformas digitales relevantes para un dominio particular.

En la parte alta de esto, nuestro trabajador tiene que tener un conjunto confiable de *capacidades digitales* – el conocimiento y las habilidades requeridos para lograr tareas particulares con las herramientas digitales relevantes. La capacidad para encontrar información usando un motor de búsqueda de internet, por ejemplo, se basa en la capacidad para hacer una pregunta o estrategia y convertirla en una consulta de búsqueda. Sin esta capacidad, las búsquedas en línea del trabajador llegarán vacías sin importar qué tan fuerte sea su predilección para usar motores de búsqueda para

encontrar respuestas a problemas del lugar de trabajo.

CAPACIDADES DIGITALES

El conocimiento y las habilidades para usar herramientas digitales aplicables a un dominio particular.

Listando esas características en un orden más natural, podemos describir al trabajador digital productivo como que tiene tres atributos esenciales:

- 1. Alfabetizaciones digitales:** Un entendimiento básico de los medios de comunicación digitales y de las principales plataformas digitales relevantes para su dominio.

- 2. Capacidades digitales:** El conocimiento y las habilidades para usar herramientas digitales aplicables a su dominio.

- 3. Predilecciones digitales productivas:** Actitudes y comportamientos que le permiten apropiadamente aplicar sus alfabetizaciones y capacidades digitales para efectivamente resolver problemas de trabajo.

La posesión de esos tres atributos es la que en últimas le da a un individuo *agencia digital*. Si faltan las alfabetizaciones digitales de un trabajador, no podrá comprometerse con el discurso del trabajo. Si carece de las capacidades digitales, no podrá contribuir al trabajo. Y si carece de predilecciones digitales productivas, se encontrará a sí mismo limitado, careciendo de *agencia* en un entorno digital, y sufriendo de la indefensión aprendida.

El lugar de trabajo digital emergente

A MPLIEMOS AHORA la discusión a lo que todo esto podría significar para las muchas organizaciones que desesperadamente están intentando construir una fuerza de trabajo “preparada-para-lo-digital.”

Muchos comentaristas sobre el impacto que la tecnología tiene en la fuerza de trabajo enmarcan el futuro en términos de una brecha de habilidades digitales – la disparidad entre las habilidades que los empleadores demandan y las habilidades que los trabajadores actualmente tienen. De acuerdo con esta narrativa, la introducción de nueva tecnología resulta en nuevas herramientas, lo cual a su vez requiere nuevas habilidades – habilidades que las habilidades existentes (y los trabajadores que las tienen) redundantes. Gracias al inexorable avance de la tecnología, la brecha de habilidades digitales es percibida que está creciendo a pesar de nuestros mejores esfuerzos. La respuesta apropiada se asume que es centrarse en enseñar a los estudiantes y trabajadores más, y más relevantes, habilidades digitales. Nosotros elevamos la importancia de la alfabetización digital y la codificación en la educación del estudiante y el entrenamiento en el lugar de trabajo; nosotros continuamente añadimos habilidades recientemente creadas (o recientemente importantes) para las ruedas de la competencia, posicionándolas como habilidades clave para el futuro; y promocionamos el aprendizaje y la calificación para toda la vida, fomentando que los trabajadores periódicamente vuelvan a la educación formal para reemplazar sus habilidades viejas, desactualizadas, con nuevas, brillantes.

Es verdad, por supuesto, que la tecnología inexorablemente está avanzando y que nuevas herramientas y técnicas digitales constantemente están emergiendo para reemplazar las que los trabajadores actualmente usan. Pero un centro de atención implacable puesto en re-calificar y re-entrenar no puede ser la respuesta completa para este fenómeno. La razón es que los cambios a las herramientas digitales no necesariamente significan que las viejas habilidades del trabajador ya no son relevantes. A menudo, solo significa que

las viejas habilidades necesitan ser expresadas de manera diferente, o aplicadas en un nuevo contexto. El graduado descrito al comienzo de este artículo, por ejemplo, puede muy bien haber tenido todas las habilidades para hacer lo que se les solicite, para establecer la página del estado en el wiki de la intranet de su compañía. Su problema probablemente no fue que no conocía cómo usar una herramienta como el wiki – que, después de todo, principalmente es una colección de documentos inter-vinculados que cualquiera puede editar. Simplemente pueden haber sido bloqueados por la no-familiaridad del entorno – la intranet corporativa y su wiki particular – y no han podido navegar desde lo que ellos sabían cómo hacer a lo que necesitan hacer. Otro graduado, uno con un sentido más fuerte de agencia digital, puede haber sido capaz de dar el salto.

La agencia digital hace mucho más probable que las personas sean capaces de adaptarse al entorno digital que constantemente evoluciona, usando sus habilidades para darse cuenta de nuevas soluciones con diferentes herramientas en diferentes contextos. ¿Qué podemos – como empleados y como sociedad – hacer para ayudar a que los trabajadores la adquieran?

Un enfoque obvio es ayudar a que los trabajadores eliminen su indefensión aprendida, ayudándoles a que hagan conexiones entre lo que conocen a partir de su último lugar de trabajo y lo que les parece no-familiar en el nuevo lugar de trabajo. Simplemente reconocer que el nivel de agencia digital que uno tiene viene con un cambio en el lugar de trabajo significa que algo se puede hacer acerca de ello. Por ejemplo, un nuevo contratado en la función de finanzas puede descubrir que la solución de facturación de su nueva organización, si bien es similar en funcionalidad con la herramienta de su anterior empleador, ha sido personalizada de una manera que hace difícil sin alguna experiencia local previa navegue. Emparejar el nuevo contratado con un colega experimentado, durante unas pocas horas de entrenamiento, puede ayudar a que el nuevo contratado descubra cómo lograr las mismas tareas con diferentes herramientas.

Mejor aún – desde la perspectiva de fomentar la agencia digital – la instrucción podría estar integrada en la herramienta misma, ayudándole a que el trabajador se ayude a sí mismo. El último enfoque no solo ofrece aprendizaje al trabajador en el momento mismo en que lo necesita, sino que también recompensa al trabajador por explorar y experimentar con la herramienta por sí mismo – lo cual refuerza la actitud deseada de que los esfuerzos para “ayudarse a sí mismo” es probable que recompensen.

Más generalmente, los empleadores deben buscar fomentar en los trabajadores un conjunto productivo de predilecciones – actitudes y comportamientos que les permitirán integrar de manera efectiva herramientas digitales en sus hábitos de trabajo. Las organizaciones pueden proporcionarles a los trabajadores oportunidades para involucrarse con tareas en su desconocido conocido, tal como una herramienta de facturación con la cual no están familiarizados, y fomentar que ellos exploren el entorno que les rodea, tanto digital como social, para posibles soluciones. La organización es entonces responsable por crear un entorno de apoyo en el cual se haga esto. La agencia digital depende de los atributos del lugar de trabajo, así como también de los del trabajador, y las organizaciones con entornos de trabajo complejos y opacos – donde la presión para ser visto como competentes impide que los trabajadores admitan cualquier confusión, o donde las herramientas digitales carecen de cualquier orientación construida en ellas – pueden ser terreno fértil para la indefensión aprendida. Más aún, los empleadores deben fomentar la actitud de que está bien no entender inmediatamente cómo hacer algo en la medida en que uno esté activamente trabajando hacia ello. Los trabajadores deben sentirse empoderados para llegar a colegas más experimentados para aprender

lo que necesiten cuando lo necesiten, y los empleadores deben mejorar las estructuras de Recursos Humanos y de administración para crear el espacio para que esos colegas más experimentados respondan.

Finalmente, desde una perspectiva social más amplia, los empleadores pueden beneficiarse de trabajar con educadores – tanto K-12 como pos-secundaria – para ayudar a desarrollar un camino educativo que lleve a la agencia digital en el lugar de trabajo. Con el camino digital de los individuos comenzando en una edad crecientemente joven, los educadores tienen el deber de cultivar actitudes y comportamientos productivos hacia las tecnologías digitales en etapas clave en su camino educativo. La extensión en la cual nuestros futuros trabajadores digitales posea agencia digital tendrá impactos profundos en el desarrollo de la sociedad, haciendo crecientemente importante inculcar el discernimiento que se necesita para navegar el universo digital desde temprana edad.

Intentar enfrentar la realidad del lugar del cambiante trabajo digital en el lugar de trabajo mediante enseñar a los trabajadores más y más nuevas habilidades es similar a correr en una rueda de andar que acelera continuamente. Eventualmente se necesitarán muchas habilidades nuevas, y a menudo necesitarán ser actualizadas, haciendo que la organización corra el riesgo de no ser capaz de mantenerse actualizada. En lugar de ello, en la medida en que el lugar de trabajo crece en complejidad, al igual que nuestro nivel de agencia digital, con alfabetizaciones, habilidades, y predilecciones más ricas. Solo entonces podremos equipar a nuestros trabajadores – y a nuestras organizaciones – con la adaptabilidad y las capacidades que necesitan para prosperar en un mundo digital.

Notas finales

1. Este artículo se basa en un proyecto de investigación colaborativo entre el Deloitte Australia Centre for the Edge y Geelong Grammar School. El proyecto comenzó en el año 2015 en medio de una oleada de opinión pública de que en Australia "everyone should learn how to code" [todos deben aprender cómo codificar]. Sin embargo, los autores observaron que diferentes *stakeholders* parecían leer diferentes significados en la frase "todos deben aprender cómo codificar." El proyecto resultante (que se describe en Peter Evans-Greenwood and Tim Patston's *To code or not to code: From coding to competence*, Deloitte, 2019), que buscó desempacar los diversos significados de "codificar," desarrolló una estructura para unificar los significados, y luego elaboró una definición para el nuevo fenómeno, que se esperaba, abordaría la aspiración común detrás de la frase clave "todos deben aprender cómo codificar."
2. El término "learned helplessness" [indefensión aprendida] es tomado de la literatura de psicología, basado en el trabajo de Martin Seligman y muchos otros. Vea, por ejemplo, Martin E. P. Seligman, "Learned helplessness," *Annual Review of Medicine* 23, no. 1 (1972): pp. 407–12.
3. Un dispositivo "bricked" [bricked] es un dispositivo digital que está tan roto que ni siquiera puede encenderse, lo que lo convierte en un ladrillo costoso. Un dispositivo bloqueado no puede repararse por medios normales.
4. Adaptado de Lexico, "Learned helplessness," accessed September 11, 2019.
5. En oposición a desconocidos conocidos o desconocidos desconocidos.
6. En este artículo, definimos trabajo como cualquier actividad, pagada o no, en búsqueda de un resultado, donde el resultado deseado puede ser más el camino que el destino; trabajador como individuo que realiza el trabajo; y lugar de trabajo como el contexto físico y social dentro del cual el trabajo se realiza. Mediante el uso de esos términos, no estamos implicando un solo foco puesto en empleo pago o acuerdo contractual. Trabajo, trabajador, y lugar de trabajo pueden referirse a un arquitecto que usa un programa de realidad virtual para modelar un edificio; también pueden aplicar al mismo arquitecto que cuida su jardín en el fin de semana como un pasatiempo, donde el beneficio deseado es principalmente relajación.
7. Peter Evans-Greenwood, *Why remember what you can google?*, Deloitte Australia, February 28, 2019.
8. Esto nos lleva al inverso de "¿Por qué recuerda usted lo que puede encontrar en google?": La ilusión de la profundidad exploratoria donde sentimos que entendemos fenómenos complejos con mucha mayor precisión, coherencia, y profundidad que como actualmente lo hacemos. Por ejemplo, asumimos que tenemos un buen entendimiento de algo luego que hemos googleado sobre él, incorporando en nuestro entendimiento lo que encontramos en internet. Más a menudo no, este no es el caso, y nosotros, de hecho, estamos sobreestimando nuestro entendimiento; cuando somos presionados a explicar nuestro entendimiento, nos quedamos cortos. El fenómeno es mucho más fuerte para el conocimiento explicativo que para otros tipos de conocimiento. Vea: Leonid Rozenblit and Frank Keil, "The misunderstood limits of folk science: An illusion of explanatory depth," *Cognitive Science* 26, no. 5 (2002): pp. 521–62.
9. Nathaniel Scharping, "There are no digital natives," *Discover*, July 27, 2017.
10. Por otra parte, puede ser difícil evitar algún grado de angustia existencial si fuéramos a confiar en internet muy a menudo para recuperar información. Si necesitamos googlear algo, podemos preguntarnos si realmente lo entendemos. De manera que lejos de experimentar la ilusión de la profundidad explicativa, nuestro síndrome natural del impostor entra en acción, y nosotros cuestionamos si nuestro conocimiento y habilidades duramente ganados son realmente nuestros.
11. Para una buena discusión sobre los límites de las soluciones técnicas para la votación, con un centro de atención puesto en la cadena de bloques, vea Yael Grauer, "What really happened with West Virginia's blockchain voting experiment?," *Slate*, July 11, 2019.
12. El recuento de la elección presidencial de los Estados Unidos en el año 2000 involucró debate sobre la validez del voto de tarjeta perforada cuando el golpe falló en abrir completamente el agujero en la tarjeta, dejando un "chad colgante." Vea Wikipedia, "2000 United States presidential election recount in Florida," accessed September 6, 2019.

13. Si bien viejo, un artículo de 2004 por Bruce Schneier, un experto bien respetado de escrutinio por computador, proporciona un buen resumen de los desafíos de la votación digital. Bruce Schneier, "The problem with electronic voting machines," Schneier.com, November 10, 2004.
14. Esta figura de 2x2 se basa en los hallazgos de los talleres realizados en el año 2019 para el proyecto de investigación "Should everyone learn how to code?" que se describe en la nota 1.
15. Digital naïf [ingenuo digital] no es un término particularmente agradable, pero tampoco es un lugar agradable para estar en él.
16. Parafraseado de "skill," Apple OSX dictionary.
17. Esta definición sintetiza varias definiciones de "competencia" de uso común. La definición que el diccionario hace de "competencia" es "la capacidad para hacer algo exitosa o eficientemente ("competence," Apple OSX dictionary). El proyecto Learning Compass 2030, de la OECD, define "competencia" como un "concepto holístico que incluye conocimiento, habilidades, actitudes, y valores," (OECD, "OECD Learning Compass 2030 frequently asked questions," accessed September 6, 2019).
18. Este enfoque es al menos parcialmente inspirado en la teoría de la intención de Bratman. Veá Michael E. Bratman, *Intention, Plans, and Practical Reason* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1987).
19. El término "predilección" fue escogido porque sugiere tanto un sesgo hacia actitudes y comportamientos particulares, como también implica que esas actitudes y comportamientos pueden ser adquiridos y modificados (y por consiguiente pueden ser aprendidos). Esto es, las predilecciones no son algún atributo esencial e inmodificable del individuo.
20. Esto contrasta con el uso popular del término "alfabetización digital" que tiende a reunir todo tipo de atributos que de otra manera no estarían relacionados para convertirse en un término de maleta que empacamos con nuestras ansiedades acerca del futuro digital.

Acerca de los autores

Peter Evans-Greenwood | pevansgreenwood@deloitte.com.au

Peter Evans-Greenwood es miembro del Deloitte Australia Centre for the Edge – ayudando a que organizaciones acojan la revolución digital mediante entender y aplicar lo que está ocurriendo en la frontera de los negocios y la sociedad. Evans-Greenwood ha dedicado 20 años trabajando en la intersección entre negocios y tecnología. Estos días, trabaja como consultor y asesor estratégica en los lados tanto de negocios como de tecnología. Tiene su sede en Melbourne.

Tim Patston | tpatston@ggs.vic.edu.au

Tim Patston es coordinador de Creativity and Innovation at Geelong Grammar School in Victoria, Australia. Su rol integra la ciencia del aprendizaje con el arte de la enseñanza, dirigiendo investigación aplicada que facilita el desarrollo de capacidades creativas a través de la organización. Patston es miembro adjunto senior de la University of South Australia, trabajando en la intersección entre teoría de la creatividad y práctica pedagógica. Tiene su sede en Geelong.

Amanda Flouch | a_louch@deloitte.com.au

Amanda Flouch es socia de la práctica Human Capital. Flouch tiene experiencia extensiva en cambio complejo a escala grande y transformación de la organización, y es experta en transformación facilitada-por-tecnología, modelo de operación y diseño de organización, y cambio estratégico. Flouch es apasionada por los sectores público y de educación, donde se centra en asegurar que el valor óptimo sea realizado cuando se emprende una transformación principal. Tiene su sede en Melbourne.

Agradecimientos

Este ensayo y el estudio de investigación que llevó a él no habría sido posible sin el involucramiento de muchas personas geniales. Los autores desean dar las gracias a la comunidad diversa que participó en las mesas redondas y talleres del estudio de investigación, que incluyeron personas provenientes de educación, sector público, e industria, junto con socios y estudiantes, gerentes y trabajadores, y la comunidad en general. Gracias particulares a **Alan Marshall** por la provocación y las ideas que contribuyeron a este ensayo y otros en los cuales se basó, y a **Junko Kaji** por su habilidad con palabras que eran esenciales para la lógica, la estructura, y el lenguaje del ensayo.

Contáctenos

Nuestras perspectivas pueden ayudarle a tomar ventaja del cambio. Si usted está buscando ideas frescas para abordar sus desafíos, debemos hablar.

Liderazgo de industria

David Brown

Partner | Deloitte Touche Tohmatsu Pty Ltd
+61 2 9322 7481 | davidbrown@deloitte.com.au

David Browns es líder global de Deloitte para la transformación de la fuerza de trabajo y lidera la práctica de capital humano en Australia. Se especializa en estrategia y ejecución de capital humano, transformación de la fuerza de trabajo, y el futuro del trabajo.

Deloitte Australia Centre for the Edge

Peter Evans-Greenwood

Principal | Deloitte Services Pty Ltd
+61 439 327 793 | pevansgreenwood@deloitte.com.au

Peter Evans-Greenwood es miembro del Deloitte Australia Centre for the Edge

Deloitte.

Insights

Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.

 Siga a @DeloitteInsight

Deloitte Insights contributors

Editorial: Junko Kaji, Abrar Khan, y Preetha Devan

Creative: Anoop K R y Kevin Weier

Promotion: Alexandra Kawecki

Cover artwork: Katie Edwards

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

About 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 miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros 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 aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea www.deloitte.com/about

Acerca de Deloitte Australia

En Australia, la firma miembro es la sociedad australiana de Deloitte Touche Tohmatsu. Como una de las firmas de servicios profesionales líderes en Australia, Deloitte Touche Tohmatsu y sus afiliadas prestan servicios de auditoría, impuestos, consultoría, y asesoría financiera mediante aproximadamente 6,000 personas a través del país. Centrados en la creación de valor y crecimiento, y conocido como un empleador de elección para programas innovadores de recursos humanos, estamos dedicados a ayudar a nuestros clientes y a nuestro personal a ser excelentes. Para más información, por favor visite el sitio web de Deloitte en www.deloitte.com.au.

Responsabilidad limitada por un esquema aprobado según la Professional Standards Legislation.

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2019 Deloitte Touche Tohmatsu.

Documento original: **"The digital-ready worker. Digital agency and the pursuit of productivity" – Deloitte Insights – October 2019**

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/learned-helplessness-workforce.html>.

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.