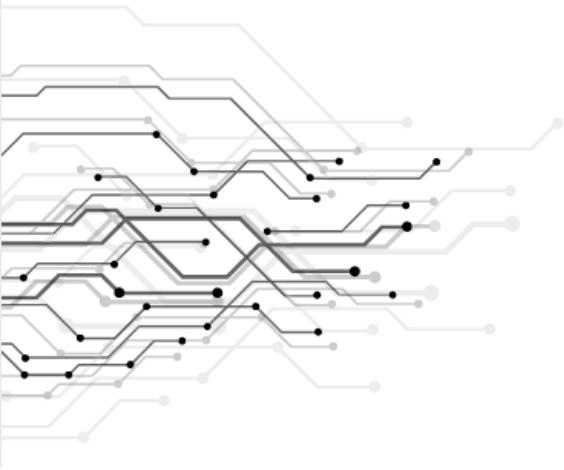


Contenidos

Introducción	3
Rebelión de las máquinas	5
Planeación para el despliegue	7
Activación del su nuevo ecosistema del trabajador	9
Manteniendo los beneficios	12
El futuro está aquí. ¿Está usted preparado?	13
Apéndice	14
Notas finales	15
Contactos	16



Introducción

Los humanos comenzaron primero soñando acerca de la posibilidad de robots o sirvientes mecánicos ya en la *Iliada* de Homero. No se sabe si Leonardo da Vinci intentó construir el caballero mecánico que dibujó alrededor de 1495, pero a través de las culturas y el tiempo, ha habido muchas cuentas del deseo de la humanidad para crear versiones robóticas de nosotros mismos, ya sea solamente como entretenimiento o por razones más prácticas.

Ciertamente, en las décadas recientes, los robots han aliviado nuestra carga en el desempeño de tareas mundanas y/o peligrosas – desde los correctores de ortografía y dramática en los programas de procesamiento de palabras hasta los drones militares. Algunas de esas aplicaciones son universalmente benéficas, otras lo son menos – y buena parte de ellas tiene la tendencia a inspirar un rango amplio de emociones, desde curiosidad hasta miedo. Especialmente acerca de nuestras perspectivas profesionales futuras. ¿Nos estamos haciendo a nosotros mismos irrelevantes? ¿Sólo algunos de nosotros? ¿Quién decide?

Esta incertidumbre es natural. Después de todo, solamente somos humanos.

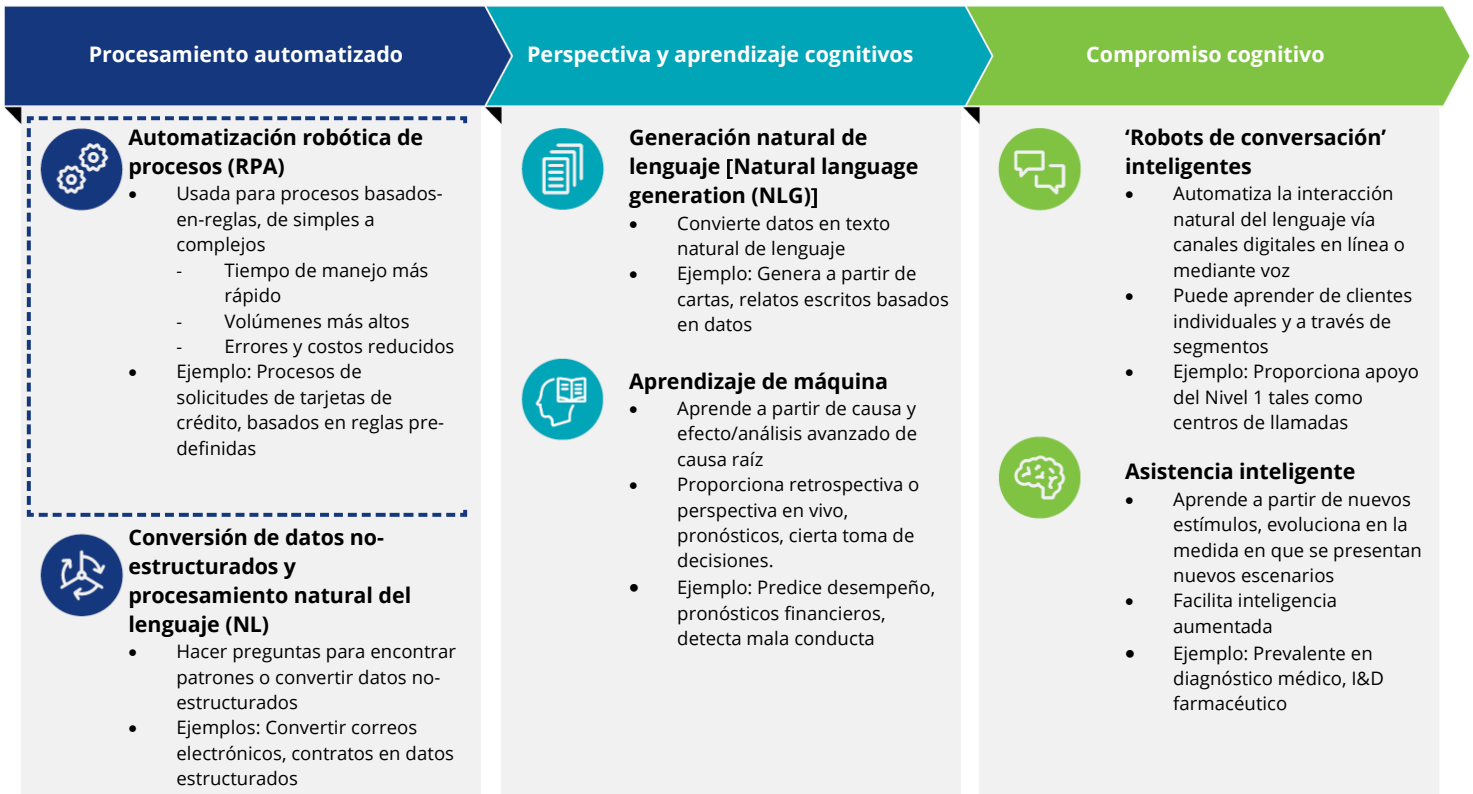
Y ahora, con la aceleración del avance tecnológico, está claro que estamos en la cúspide de una nueva era – de aprendizaje de máquina, elaboración por la máquina, y en últimas verdadera inteligencia artificial (IA). Es un punto de giro en la historia que ofrece tanto oportunidades como desafíos. Y posiblemente, el mayor impacto económico y social estará en el trabajo – cómo se hace el trabajo y por quién. Porque el futuro del trabajo casi no se trata de tecnología: es acerca de aprovechar las tecnologías exponenciales para empoderar nuestra fuerza de trabajo y acelerar el crecimiento del negocio, al entrar en la Cuarta revolución industrial. En esta nueva era, el cambio desde la digitalización básica hacia la innovación basada en combinaciones de tecnologías está forzando que las compañías re-examinen cómo hacen negocios.¹

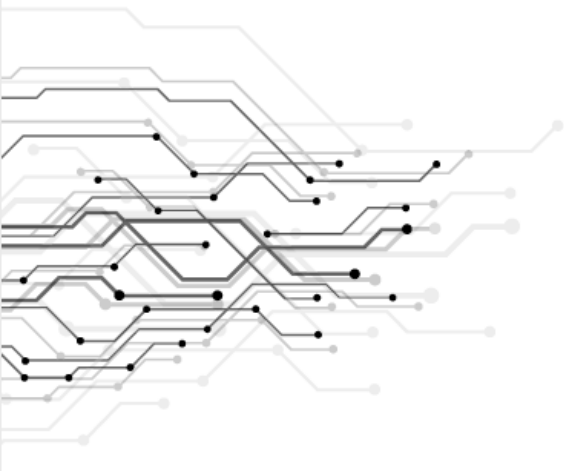
¿Qué significa esto? En lo que se refiere al trabajo, al menos, las compañías que fallen en desarrollar un ecosistema de recursos tanto humanos como virtuales (e.g., robóticos) estarán en riesgo de perder eficiencia y oportunidades de compromiso que puedan llevar a estancamiento – o peor, obsolescencia. La fuerza de trabajo de la Cuarta revolución industrial, en otras palabras, no estará restringida a empleados permanentes complementados por contratistas. Las organizaciones crecientemente dependerán de crowdsourcing, personas de libre dedicación [*freelancers*], y el espectro pleno de la automatización, comenzando con la automatización robótica de procesos [*robotic process automation (RPA)*] (vea la Figura 1).

De hecho, nosotros consideramos que la importancia de la automatización solo se va a incrementar para las organizaciones del futuro, dada la promesa de la automatización de mejor servicio, contención o reducción de costos, errores reducidos, y similares. No todos son optimistas, por supuesto, y algunos incluso son cautelosos de que estamos ingresando en una era de brechas cada vez más amplias en igualdad y aumento de las tensiones sociales. Nosotros pensamos que esos resultados son posibles, pero improbables – en la medida en que continuemos teniendo el coraje para pensar antes de actuar y tomar decisiones basadas en un punto de vista balanceado, para adecuadamente preparar a nuestros trabajadores, y para la prueba del futuro de nuestras organizaciones.

En resumen, RPA puede ser usada como una herramienta para incrementar compromiso y satisfacción, y es un facilitador de la transformación continua que toca a muchas dimensiones de la fuerza de trabajo. Por consiguiente, necesita estar conectada con la estrategia más amplia de talento, y las compañías necesitarán cambiar sus modelos de operación para maximizar el valor. Dicho de manera sencilla, los beneficios de RPA fácilmente trascienden la reducción de personal y la reducción de costos.

Figura 1. Tecnologías robóticas y cognitivas





Rebelión de las máquinas

Lejos de la concepción popular, que habla de “auto-robots,” RPA es simplemente una solución de software que imita una variedad de procesos repetitivos, basados-en-reglas, que no requieren creatividad o juicio en tiempo real. RPA puede realizar procesos de “silla giratoria,” basados-en-reglas, sin interrupción, más rápido que como los humanos lo pueden hacer, con posibilidades reducidas de error y fraude. En resumen, mediante “sacar el robot de lo humano,” las personas son liberadas para realizar trabajo de más alto valor.

La historia ha mostrado que la automatización tiende a crear más trabajos que los que destruye,² dado que las habilidades humanas se vuelven más críticas en monitoreo, toma de decisiones, interpretación, y entrega de perspectiva y servicio para los clientes. Un ejemplo clásico es la introducción de las ATM. Antes de la implementación, hubo grito sobre las potenciales pérdidas de trabajo dado que las máquinas estarían reemplazando a los trabajadores del banco. El resultado, sin embargo, fue lo opuesto: la contratación se incrementó en la organización bancaria promedio. En esencia, RPA empodera a las personas para que incrementen su valor individual, se conecten más plenamente con el propósito y la estrategia de sus organizaciones, y para llegar a mercados que las limitaciones a la capacidad y a la movilidad previamente habían tenido fuera del alcance. Si bien RPA se espera que haga que ciertos trabajos sean efectivamente redundantes (e.g., apoyo de oficina y administrativo, mantenimiento de TI, y funcionarios de finanzas corporativas), también creará nuevos y facilitará que los profesionales de ventas y de servicio dediquen más tiempo a los clientes.

Muchos estudios han predicho el impacto que RPA tendrá en el empleo. Un estudio reciente predijo que RPA reemplazará el 16 por ciento de los trabajos para el 2025.³ Sin embargo, muchas organizaciones consideran que el desgaste promedio del 7.3 por ciento,⁴ unido a los Boomers que se jubilan⁵ y la expansión de la “economía gig,” en la cual las personas escogen el trabajo independiente sobre el empleo de tiempo completo, balanceará la mayoría de esas reducciones. Si bien algunos argumentan que RPA presenta una amenaza importante para los trabajadores de pago bajo, actualmente podría llevar a más fuertes satisfacción y compromiso del empleado. Hallazgos tempranos provenientes de un reciente despliegue de RPA implementado en el departamento de fraude y devoluciones de tarjetas de crédito de una compañía de servicios financieros mostró un incremento importante en la satisfacción de los empleados, si bien la investigación todavía está en camino para mostrar cómo esto verdaderamente impacta a los empleados. Algunos estudios sugieren que el 50 por ciento de las actividades realizadas por un empleado dado son tareas mundanas, administrativas, intensivas en mano de obra que son menos que satisfactorias. Esas son un ajuste ideal para RPA (vea la Figura 2). En resumen, nosotros consideramos que, si bien algunas personas serán negativamente impactadas, así como la implementación de ATM afectó las sucursales en el siglo pasado, en el futuro habrá diferentes trabajos que aprovecharán habilidades diferentes.

Aun así, si bien el 32 por ciento de las compañías están preparadas para las implicaciones de la tecnología RPA, solo el 12 por ciento están preparadas para las implicaciones para las personas.⁶ Nuestra investigación respalda esto: solo el 17 por ciento de quienes respondieron a la encuesta 2017 Global Human Capital Trends, de Deloitte, dice que está preparado para manejar una fuerza de trabajo compuesta por personas, robots, e IA que trabajen lado a lado.⁷ Tanto como el 60-70 por ciento de las transformaciones fallan debido a pobre administración del cambio.⁸

Si bien el 32 por ciento de las compañías están preparadas para las implicaciones de la tecnología RPA, solo el 12 por ciento están preparadas para las implicaciones para las personas.

Figura 2: Algunos procesos están idealmente adecuados para RPA



Para integrar mejor RPA en sus objetivos estratégicos más amplios, es importante considerar a RPA como parte del cambio continuo a través de muchas dimensiones en la fuerza de trabajo.

En resumen: Entender cómo RPA afectará su actual fuerza de trabajo, y unir entrega con administración del cambio y diseño organizacional apropiados son pasos críticos para las organizaciones que buscan dar el salto.



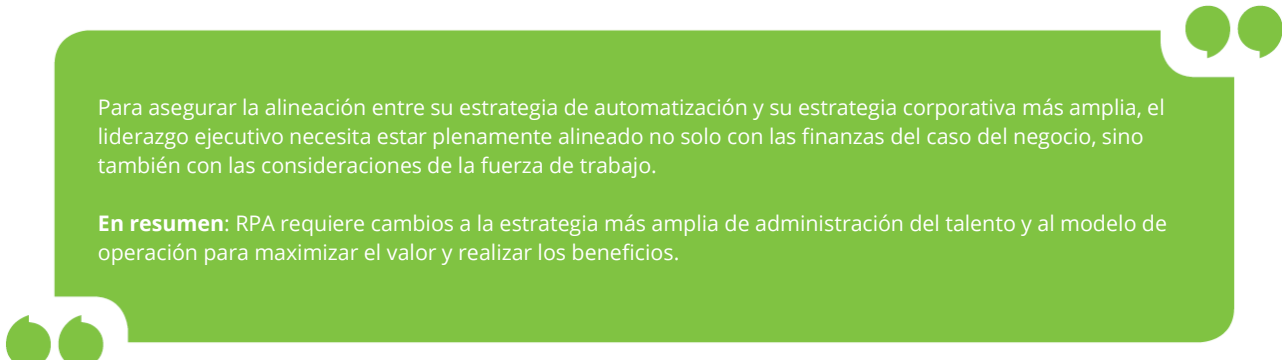
Planeación para el despliegue

RPA representa una oportunidad para acelerar la estrategia del negocio y maximizar el crecimiento y el desempeño organizacional mediante la automatización de procesos seleccionados y el re-despliegue y/o la remoción del exceso de capacidad. Tal y como ocurre con la transformación del negocio en escala grande, la implementación de RPA debe ser considerada holísticamente, cubriendo estrategia de negocios, estrategia de personas, procesos, y tecnología (para detalles vea el Apéndice). La implementación también es muy ágil, de manera que esos elementos deben ser administrados en paralelo para orientar la sincronización.*

Sin embargo, a diferencia de las transformaciones más tradicionales, RPA viene con un par de matices únicos y significantes, principalmente (1) la naturaleza iterativa y la velocidad a la cual la tecnología es desplegada y (2) la extensión en la cual la tecnología es como un humano, con las necesidades usuales de orientación, entrenamiento, y similares.

Además, cuando se prepara para la implementación de RPA de cualquier magnitud, es crucial desarrollar desde el comienzo un enfoque iterativo de administración del cambio. Independiente de la escala de la implementación, los empleados tendrán miedo a la disrupción y a la pérdida de trabajo. Usted tiene que tener claro el proceso y la intención, incluso en ausencia de respuestas definitivas, de manera que los cambios que ocurran en el terreno tengan sentido para todos los empleados. Esto incluye obtener alineación del liderazgo en el caso y la visión del negocio, establecer una estructura clara de gobierno, entender los *stakeholders* y las maneras como ellos respaldan o se resisten a la transformación, considerando los impactos en la cultura y el diseño de la organización, e ideando un plan desde arriba-hacia-debajo de comunicaciones y compromiso. RPA todavía es relativamente nuevo para la mayoría de los *stakeholders*; por consiguiente, mensajes claves explicando qué es y que no es son cruciales para construir confianza en la organización – y para el éxito de la transformación.

El despliegue de RPA, por otra parte, puede extenderse a través de los departamentos, llevando ambigüedad sobre la propiedad del programa. La alineación y la preparación del liderazgo para los cambios es por consiguiente importante de abordar temprano. Y dado que el programa requerirá un centro de experticia y un modelo centralizado de gobierno, con *accountabilities* claras y fuerte patrocinio del ejecutivo, finanzas, IT, riesgo, cumplimiento, Recursos Humanos (incluyendo relaciones laborales cuando el trabajo organizado es un factor), abastecimiento (si se anticipan las implicaciones para los contratos de tercerización), y liderazgo ejecutivo deben todos ellos estar en la mesa.



Para asegurar la alineación entre su estrategia de automatización y su estrategia corporativa más amplia, el liderazgo ejecutivo necesita estar plenamente alineado no solo con las finanzas del caso del negocio, sino también con las consideraciones de la fuerza de trabajo.

En resumen: RPA requiere cambios a la estrategia más amplia de administración del talento y al modelo de operación para maximizar el valor y realizar los beneficios.

* Sincronización = la ocurrencia simultánea de eventos que parecen significativamente relacionados pero que no tienen conexión causal discernible (N del t).

Preparándose: Su lista de verificación del despliegue de RPA

Cuando se prepare para desplegar RPA, asegúrese de hacer lo siguiente:



Verifique la alineación del liderazgo en lo alto. No solo alineación teórica, ya sea, sino acuerdo actual sobre las *accountabilities* alrededor de cómo los empleados serán manejados, las metas de la implementación (cuantificadas por caso de negocio), cronogramas, y recursos.



Identifique los campeones del cambio. Éstos son los líderes que serán la cara de la transformación y por consiguiente la harán o la romperán. Empoderar esos campeones del cambio en selección de procesos, diseño organizacional, mensajes clave, y talento puede impedir luchas de último minuto y riesgos potenciales por el camino.



Articule de manera clara la alineación entre la estrategia de automatización y la estrategia corporativa. Si bien la disrupción y la transición raramente son fáciles, cuando los empleados entienden cómo la iniciativa se vincula con la estrategia general (e.g., mejor servicio, reducción de costos, mejoramiento de ingresos ordinarios) y cómo ellos se beneficiarán, estarán más inclinados a moverse rápidamente a lo largo de la curva de cambio.



Oriente a su fuerza de trabajo para el estado futuro. Los empleados tendrán que conocer cómo operar en el nuevo entorno. Pensar acerca de una estrategia de entrenamiento que se centre en el mejoramiento continuo e incluya tanto entrenamiento técnico (e.g., administración del cambio, administración del programa, administración de la automatización) como desarrollo del liderazgo (e.g., habilidades genuinamente “humanas” como empatía y persuasión) ayudarán a la organización a administrar y sostener el cambio.



Sea claro acerca de transición del personal, re-despliegue, y/o lanzamiento. En otras palabras, usted necesita conocer qué le va usted a decir a Sally cuando ella pregunte si perderá su trabajo. No es una pregunta fácil, y no debe serlo. Después de todo, hemos establecido que las personas no son robots y tienen sentimientos poderosos. Pero si los líderes están alineados, Recursos Humanos está comprometido, y el plan de administración del cambio está obrando desde el principio, las organizaciones estarán mucho mejor preparadas para responder la pregunta, aún si las respuestas definitivas no están inmediatamente disponibles.

Dado que RPA cambiará la manera como las personas trabajan mediante procesos definidos, las estructuras y los roles organizacionales necesitarán ser diseñados con *accountabilities* y resultados claros en mente. Pero también tienen que permanecer suficientemente ágiles para girar y responder ante el cambio rápido. En el año 2016 Deloitte realizó un estudio con MIT y encontró que el 70 por ciento de los líderes de negocio consideran que en el futuro necesitarán una nueva de habilidades y talento.¹¹ Con RPA, algunas de las cosas que su personal ha estado haciendo ya no se requerirán de ellos, mientras que se requerirán algunas nuevas – y ellas tenderán a ser las cosas que los humanos todavía hacen mejor que las máquinas. Habilidades tales como percepción y manipulación, creatividad, interacción social, e inteligencia social se convertirán en más y más críticas tanto para los líderes como para los empleados, dado que esas son las habilidades más difíciles de automatizar.¹² Los roles emergentes, por consiguiente, requerirán un conjunto nuevo de capacidades y puntos de contacto: cualquier líder, por ejemplo, que lidere un equipo que incluya RPA necesitará algún nivel de conocimientos técnicos para poder administrar la fuerza de trabajo virtual.

El personal también puede cambiar, dependiendo de cómo la automatización continúa siendo desplegada y cómo evolucionan los equipos. Un plan de la fuerza de trabajo que vincule la estrategia y trabaje con los impactos de la fuerza de trabajo a través de cercanía física, nivel de automatización, categoría de talento, e impacto económico (i.e., impacto para las finanzas de la organización, resultante de cambios en la composición de la fuerza de trabajo) será la base de una estrategia de talento revisada. De esta manera, el plan eliminará la brecha entre visión, estrategia, y personas para gobernar el número y las capacidades de los trabajadores, la oportunidad de la transición, y la adquisición de talento nuevo.

Despliegue del nuevo ecosistema del trabajador, en la práctica

El número y la oportunidad de las transiciones del empleado de tiempo completo [full-time employee (FTE)] variará de manera significativa dependiendo no solo de los objetivos organizacionales, sino también de las leyes y regulaciones locales, así como también de los contratos existentes.

Un equipo de Deloitte trabajó con una institución financiera en Europa para automatizar 15 procesos durante seis meses. Los procesos fueron cuidadosamente seleccionados a través de la institución para asegurar que no todo el equipo sería impactado. En un departamento donde fueron seleccionados tres procesos, éstos eran manejados por cinco FTE, el trabajo restante después de RPA fue reasignado a tres de esos cinco. Mientras tanto, el cuarto fue reasignado a otro departamento y el quinto fue reasignado a un proyecto estratégico en el mismo departamento. En otro caso, la implementación de 1,300 robots vio una migración de 260+ procesos durante 16 meses, con una reducción importante del personal.

Para realizar el valor pleno de RPA, es importante que usted tome ventaja de los otros beneficios clave – tales como calidad mejorada de los datos y reducción de errores – lo cual empodera a las personas para que trabajen con mayores eficiencia y resultados.

En resumen: Los beneficios de RPA se extienden más allá de reducción de costos a través de la reducción del personal y proporciona una ventaja de negocios de largo plazo mediante mover las personas en la cadena de valor.

Prueba del futuro de la fuerza de trabajo: su lista de verificación de la activación

De acuerdo con el reporte de 2017 Global Human Capital Trends, de Deloitte, el 50 por ciento de los líderes encuestados califican su compañía como débil en la alineación de las estructuras de competencia para tener en cuenta todos los nuevos requerimientos de robóticas e IA, así como también en la reasignación de los empleados reemplazados por esas tecnologías y la re-calificación de otros para complementar las nuevas herramientas. Aquí hay algunas cosas a considerar:



Re-visualice de la cultura corporativa. El movimiento hacia RPA probablemente requerirá un cambio en las normas de trabajo para facilitar el uso efectivo de equipos virtuales, incrementar la confianza en la tecnología, y la acogida de la innovación y las analíticas. Esto puede ser imposible de lograr sin las intervenciones y el patrocinio correctos del liderazgo. Muy a menudo, se da resistencia organizacional.



Identifique y cierre brechas de habilidades. Con base en los resultados de la planeación de la fuerza de trabajo, las organizaciones necesitarán conciliar las capacidades que tienen con las que necesitarán, y luego diseñar un plan para desarrollar y/o adquirir las últimas. Una revisión de principio-a-fin del ciclo de vida del talento de la organización, desde reclutamiento hasta transición, será requerido.



Administre el cambio de manera deliberada. Es crítico que los empleados entiendan cualquiera y todos los impactos para sus roles y cómo RPA contribuirá a el cuadro grande. Todos los empleados que rodean la implementación de RPA (y concebiblemente entonces algunos) probablemente manejarán uno u otro cambio de rol, eliminación de rol, o cambio de capacidad. Un plan específico de transición (y un plan de desarrollo para todos los demás) que aborde cada uno de esos tipos de cambio a niveles individual y de departamento eliminará la confusión innecesaria y permitirá una llegada más rápida al “estado estable.” También es importante planear la transferencia y la administración del conocimiento, particularmente de quienes estarán abandonando la organización.



Manteniendo los beneficios

Una vez que RPA ha sido desplegado y los trabajadores han realizado la transición hacia sus nuevos roles o están fuera de la organización, la progresión ágil hacia un estado estable es crítico para cosechar los beneficios del caso de negocios. Esto involucra obtener rápidamente retroalimentación y asegurar el mejoramiento continuo. A causa del enfoque iterativo y por fases para el proceso de selección y despliegue, el cambio será constante.

En la medida en que la fuerza de trabajo virtual se estabiliza y el ecosistema del trabajador recientemente definido se convierte en el nuevo normal, es importante continuar valorando el progreso versus la visión cultural, planear intervenciones para cerrar cualesquiera brechas, y refinar todos los aspectos de la estrategia de talento de la organización y que los procesos sean incluyentes para todos los tipos de trabajadores. Por ejemplo, las prácticas de reclutamiento pueden necesitar ser actualizadas para obtener y contratar talento que prosperará en la nueva cultura. El aprendizaje y el desarrollo pueden necesitar cambiar para asegurar que los empleados y los líderes están preparados para trabajar en equipos híbridos y para usar sus habilidades de maneras más multifuncionales. La administración y el reconocimiento del desempeño pueden necesitar ser ajustados para asegurar que líderes y empleados son incentivados para trabajar *con* la fuerza de trabajo virtual, en lugar de alrededor de ella.

El hecho es que los procesos, programas, sistemas, y capacidades de Recursos Humanos rápidamente se volverán irrelevantes si no son adaptados al lugar de trabajo cambiante. Cambiar la planeación y la optimización de la fuerza de trabajo desde proyectos temporales hacia centros especializados de experticia para las habilidades centrales será importante en la medida en que RPA y otras formas de automatización se incrusten en el ecosistema. Recursos Humanos también puede volverse un “empleador” de RPA para los procesos que sean repetitivos y altamente manuales (e.g., incorporación, cálculos de ruptura, prestación de servicio). Los requerimientos de habilidades por lo tanto no solo permitirán que Recursos Humanos sea mejor apoyo del nuevo ecosistema, sino que también funcione como líderes de RPA. Todo esto requerirá evaluación de las capacidades de Recursos Humanos (demanda y suministro) y re-equipamiento y re-entrenamiento de la función de Recursos Humanos.

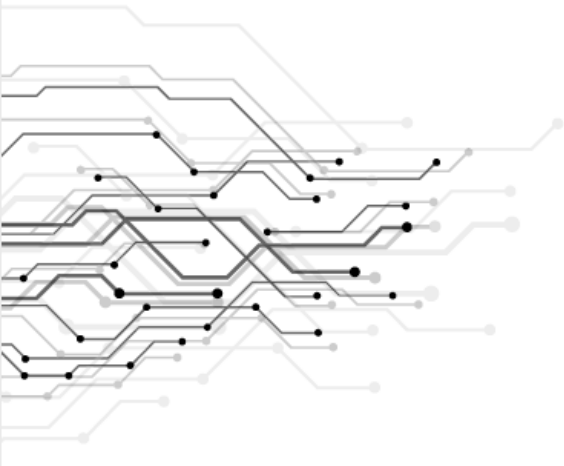
Finalmente, con esta evolución del trabajo, el compromiso del empleado será redefinido. Los trabajadores continuarán siendo empleados, sí, pero también serán contratistas, multitudes, y soluciones automatizadas. La línea entre marca de talento y marca del cliente se está desvaneciendo, y el imperativo para crear una plataforma común de compromiso para todos los constituyentes que entren en contacto con la organización solo está creciendo.

La administración y el reconocimiento del desempeño pueden necesitar ser ajustados para asegurar que líderes y empleados son incentivados para trabajar con la fuerza de trabajo virtual, en lugar de alrededor de ella.



Para sostener los beneficios de su nuevo ecosistema del trabajador, es importante recordar que el camino no termina cuando sus primeros robots están en producción.

En resumen: Las estrategias y los procesos de talento necesitarán evolucionar continuamente para que se adapten a la fuerza de trabajo siempre cambiante.



El futuro está aquí. ¿Está usted preparado?

Un nuevo mundo de trabajo está sobre nosotros, pero no es tan miedoso como usted piensa: los boomers continuamente se están jubilando y los milenials – “nativos digitales” naturalmente cómodos con la tecnología que evoluciona rápidamente – desean una variedad de trabajo con propósito.¹³ Para esta generación y para las que la sigan, sacar el robot del humano en últimas llevará a compromiso, desempeño, e innovación más altos.

Las compañías que no estén considerando RPA y otras formas de automatización como un componente de un más amplio ecosistema del trabajador perderán oportunidades importantes para eficiencia, mejoramiento de la calidad, mitigación del riesgo, innovación, y, en últimas, crecimiento.

En la medida que acogemos esta transformación, habrá cambio importante en la manera como los equipos son estructurados, cómo los roles son definidos, y los tipos de habilidades y capacidades requeridos para ejecutar y administrar todo ello. Si bien el entrenamiento y la educación fomentarán más generalistas que puedan trabajar a través de funciones y disciplinas, no podemos cerrar los ojos al hecho de que no todos los empleados se beneficiarán. Por consiguiente, es crítico que las organizaciones vayan más allá de las implicaciones que la fuerza de trabajo y del talento conllevan para la administración, y lo hagan con estrategias robustas de administración del cambio, organización, y personas que minimicen la disrupción negativa y aseguren los mejores resultados posibles.

Después de todo, solo somos humanos.



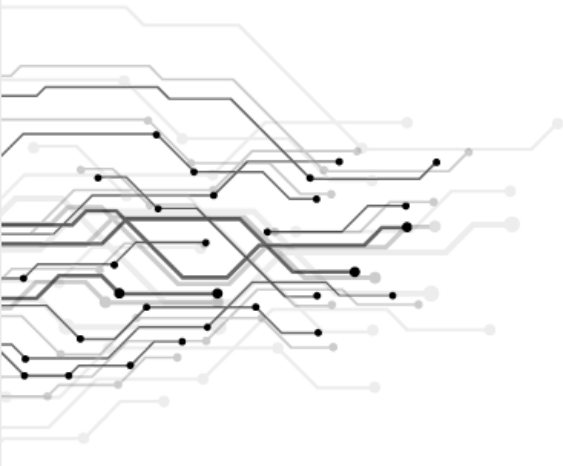
Apéndice

Pilares y consideraciones clave para la creación de una fuerza de trabajo virtual



Planeación de la fuerza de trabajo y estrategia de talento





Notas finales

¹ Schwab, Klaus. "The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond." World Economic Forum January 14, 2016, <https://www.weforum.org/agenda/2016/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>.

² The Economist. "Automation and anxiety: Will smarter machines cause mass unemployment?" June 25, 2016. <http://www.economist.com/nwes/special-report/21700758-qill-smarter-machines-cause-mass-unemployment-automation-and-anxiety>.

³ "The future of white-collar work: Sharing your cubicle with robots." Forrester. June 2016. <https://www.forrester.com/report/The+future-Of+WhiteCollar+Work+Sharing+Your+Cubicle+Whit+Robots/-/E-RES132404>

⁴ The Conference Board of Canada. "HR Q&A" <http://www.conferenceboard.ca/topics/humanresource/resources/questions.aspx>.

⁵ "Generations in Canada," Statistics Canada. December 2015. [http://www.12statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x\(98-311-x2011003_2-eng.cfm](http://www.12statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x(98-311-x2011003_2-eng.cfm).

⁶ Forrester. The Future of White Collar-work by Craig Le Clair and J.P. Gownder June 22, 2016.

⁷ Human Capital Trends 2017, Deloitte Global. <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2017/future-workforce-changing-nature-of-work.html?id=gx:2el:3dc:dup3826:awa:cons:hct17>.

⁸ Ashkenas, Ron. "Change Management Needs to Change." Harvard Business Review. April 16, 2013. <https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-cha>.

⁹ Deloitte Global Human Capital Trends 2016, Organizational design: The rise of teams. <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/organizational-models-network-of-teams.html>.

¹⁰ "The robots are here: Meet your digital workforce." Deloitte UK. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/innovation/articles/robots-are-here-digital-workforce.html>.

¹¹ "Aligning the organization for its digital future." Report from Deloitte Digital and MIT Sloan Management Review. Future. July 2016. <http://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/>.

¹² Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne. "The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?" University of Oxford, Sept. 17, 2013.

¹³ Vesty, Lauren. "Millennials want purpose over paychecks. So why can't we find it at work?" The Guardian. Sept. 14, 2016. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/sep/14/millennials-work-putpose-linkedin-survey>.



Contactos

Contactos globales RPA

Joe Guastella

Global Leader, Financial Services Consulting
Deloitte Global
iguastella@deloitte.com

Tony Schofield

Global RPA Lead
Deloitte United Kingdom
aschofield@deloitte.co.uk

Lorraine Barnes

United Kingdom
lobarnes@deloitte.co.uk

Stephen Cryer

Deloitte Canada
scryer@deloitte.ca

Amberjit Endow

Deloitte Australia
aendow@deloitte.com.au

Peter Lowes

Deloitte United States
plowes@deloitte.com

Global Future of Work Contact

Heather Stockton

Global Future of Work Lead
Deloitte Canada
hstockton@deloitte.ca

Autores

Victoria Bovaird

Deloitte Canada
vbovaird@deloitte.ca

Sukh Kundu

Deloitte Canada
skundu@deloitte.ca

Jef Moir

Deloitte Canada
jmoir@deloitte.ca

Satheesh Sanmuganathan

Deloitte Canada
ssanmuganathan@deloitte.ca

David Turk

Deloitte Canada
dturk@deloitte.ca

Desarrollado en colaboración con Naomi Titleman Colla of Collaborativity Leadership Advisory.

Agradecimientos para las siguientes personas que contribuyeron a este reporte: Laurence Collins y Megan Jones de Deloitte United Kingdom, Rajesh Attra de Deloitte United States, Cameron Pitt de Deloitte Australia, Tetsuya Furusawa y Takashi Ono de Deloitte Japón.

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. Para conocer más acerca de nuestra red global de firmas miembros, por favor vea www.deloitte.com/us.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, administración del riesgo, impuestos y relacionados a clientes públicos y privados que cubren múltiples industrias. Deloitte sirve a cuatro de cinco compañías de Fortune Global 500® mediante una red conectada globalmente de firmas miembros en más de 150 países ofreciendo capacidades de clase mundial, perspectivas, y servicio de alta calidad para abordar los desafíos de negocio más complejos de los clientes. Para conocer más acerca de los aproximadamente 225,000 profesionales de Deloitte que generan un impacto que trasciende, por favor conéctese con nosotros en Facebook, LinkedIn, o Twitter.

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