

La fuerza de trabajo y la tecnología están cambiando. Son más digitales, más tecnológicas, y más globales. Al mismo tiempo, las expectativas, necesidades, y demandas del negocio están evolucionando más rápido que nunca antes. Deloitte está llevando a nuestros clientes a un futuro contingente, colaborativo, automatizado, y facilitado-por-lo-cognitivo donde la fuerza de trabajo crecientemente será aumentada. El programa The Future of Work [El futuro del trabajo] está desarrollando e incubando soluciones mano a mano con clientes de todo el mundo, reinventando el futuro de la adquisición de talento, la planeación de la fuerza de trabajo, las profesiones, y más.

CONTENIDOS

¿Cuál es su punto de vista sobre el futuro del trabajo? | 2

¿Por qué importa el futuro del trabajo? | 4

El trabajador alternativo: fuera del campus y fuera de los balances generales

Demografías cambiantes: la tecnología transforma los trabajos

¿Cuáles son los impactos del futuro del trabajo? | 8

Implicaciones para quienes definen la política

Implicaciones para las organizaciones

Implicaciones para los individuos

¿Qué debe hacer usted después? | 10

Notas finales | 11

El futuro del trabajo significa la oportunidad para evolucionar nuestras fuerzas de trabajo y nuestros lugares de trabajo. Esta evolución está siendo formada por dos fuerzas poderosas: la creciente adopción de la inteligencia artificial en el lugar de trabajo, y la expansión de la fuerza de trabajo para incluir talento tanto dentro de como fuera del balance general, a menudo referido como el continuo del talento abierto. Esos cambios podrían llevarnos a reconsiderar los roles de individuos, organizaciones, y sociedades en el trabajo. Desde el día de trabajo individual de nueve-a-cinco, hasta cómo funciona toda la industria, el trabajo parece que está cambiando más rápido como nunca antes. Grandes cambios amenazan crear disrupción masiva social y económica a menos que consideremos seriamente cómo hacer que el futuro del trabajo sea productivo y gratificante para todos. Con este artículo, descubriremos cómo la tecnología podría transformar la fuerza de trabajo y la manera como las personas trabajen en el futuro, al tiempo que también mostraremos cómo individuos, organizaciones, y sociedades pueden unirse para prosperar en las nuevas realidades del trabajo.

¿Cuál es su punto de vista sobre el futuro del trabajo?

LOS AVANCES tecnológicos, los cambios demográficos, y las presiones del consumidor están cambiando la manera como las personas trabajan y la manera como las organizaciones diseñan trabajos y entornos. Algunos ven esto como un desafío, pero puede ser una oportunidad para reinventar modelos de talento, prácticas organizacionales, y modelos de negocio.

Puede ser una oportunidad para evolucionar.

Navegar exitosamente la próxima transformación del trabajo probablemente requiere una conversación fresca y holística. Nosotros debemos preguntar, ¿cómo será el futuro de la fuerza de trabajo? ¿Cómo rediseñaremos los empleos y el trabajo? ¿Dónde tendrá lugar el trabajo? ¿Cómo operarán los negocios según las nuevas realidades del trabajo? Abordar estas preguntas debe comenzar con el entendimiento de cómo esas fuerzas del futuro del trabajo – tecnología, demografía cambiantes, y clientes empoderados globalmente – interactúan, no como hilachas separadas, sino como parte de una fábrica integrada. Nosotros debemos reunir las agendas de individuos, organizaciones, y ecosistemas sociales para re-definir nuestras fuerzas de

trabajo y nuestros lugares de trabajo de manera que no solo mejoren la productividad, sino que también les permitan a las personas prosperar en las nuevas realidades del trabajo (vea figura 1).

El futuro del trabajo está llegando. En algunas organizaciones y en partes de muchos negocios, ya está aquí. Algunos están pintando un cuadro de ciencia ficción, previendo fatalidad cuando los robots toman nuestros lugares de trabajo. Otros sugieren que cerca del 50 por ciento de los trabajos serán automatizados en los próximos años, con los trabajadores humanos hechos redundantes por la inteligencia artificial y los robots.¹

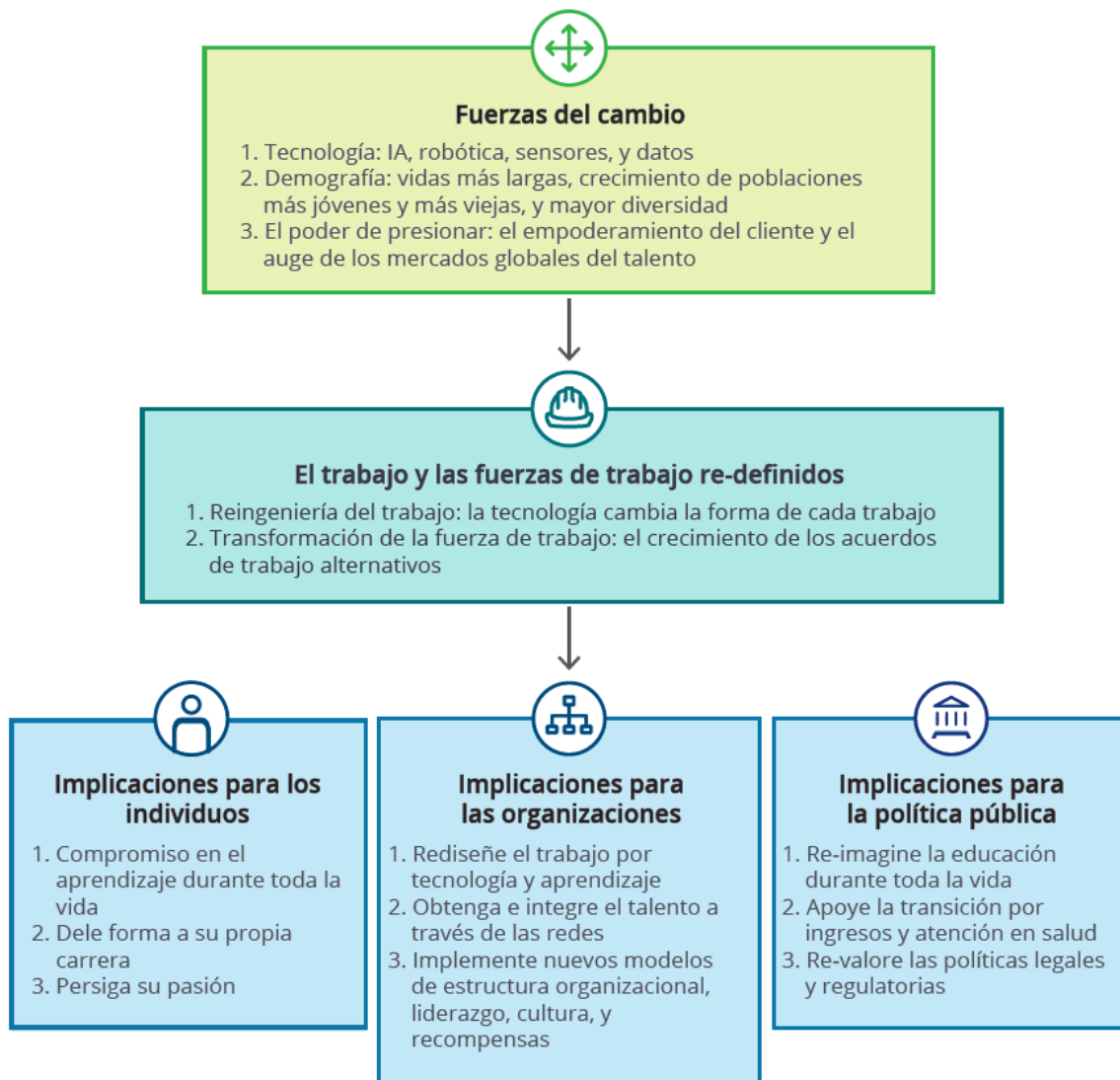
¿Los trabajadores humanos serán capaces de encontrar trabajo en el futuro? Nosotros creemos que sí. Pero para muchos de nosotros, nuestros trabajos probablemente cambiarán. Y en algunos casos, más temprano que tarde.

Las personas esperan poder encontrar buenos trabajos con mayor capacidad para la creatividad y para la solución de problemas: un futuro del trabajo en el cual los humanos y las máquinas trabajen juntos para ayudar a encontrar soluciones para muchos de los problemas

que más presionan a nuestras organizaciones. La inteligencia humana y la inteligencia de la máquina pueden ser consideradas de maneras diferentes como complementarias, más que en conflicto. Si bien pueden resolver los mismos problemas, a menudo enfocan esos problemas desde direcciones diferentes.² No se trataría de humanos vs máquinas, sino acerca de encontrar la combinación correcta. Sin embargo, esto podría ofrecer desafíos y oportunidades únicos para la manera como pensamos acerca del trabajo y las fuerzas de trabajo

hoy. Esta nueva era probablemente llevará a un nuevo conjunto de reglas y el trabajo, la fuerza de trabajo, y el lugar de trabajo del mañana podrían ser muy diferentes a los de hoy. Con este artículo, exploramos cómo la tecnología podría transformar la fuerza de trabajo y la manera como las personas trabajen en el futuro, si bien también muestra cómo individuos, organizaciones, y sociedades pueden unirse para prosperar en las nuevas realidades del trabajo.

Figura 1. Una estructura para entender el futuro del trabajo



Fuente: análisis de Deloitte

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

¿Por qué importa el futuro del trabajo?

El futuro del trabajo se trata de personas – la manera como trabajan, dónde trabajan, e incluso quién está en el trabajo – y la manera como la tecnología está orientando el cambio. Sin embargo, está ocurriendo un gran cambio relacional entre las personas y su trabajo. Thomas Friedman lo describe así:

“El trabajo está siendo desconectado de los empleos, y los empleos y el trabajo están siendo desconectados de las compañías, las cuales de manera creciente se están volviendo plataformas. Un gran ejemplo de esto es lo que está ocurriendo en el negocio de los taxis. Las compañías locales de taxis poseen los carros y tienen empleados; ellos manejan esos carros. Pero, ahora están compitiendo con Uber, que no posee carros, no tiene empleados, y solo proporciona una plataforma de trabajo que reúne a quienes necesitan viajar y a quienes proporcionan el viaje.”³

La tecnología está cambiando cómo pensamos acerca de la fuerza de trabajo. Hay dos cambios importantes que parece están ocurriendo en la fuerza de trabajo: uno, el trabajador se está moviendo fuera del campus y fuera de los balances generales, y dos, la fuerza de trabajo está envejeciendo, es más diversa, y educada. Si bien esos cambios es probable que ofrezcan desafíos en la medida en que la fuerza de trabajo realice las transiciones, podrían evolucionar la fuerza de trabajo para crear y capturar más valor mediante reinventando el trabajo mediante aprendizaje y descubrimiento esencialmente humanos.

El trabajador alternativo: fuera del campus y fuera de los balances generales

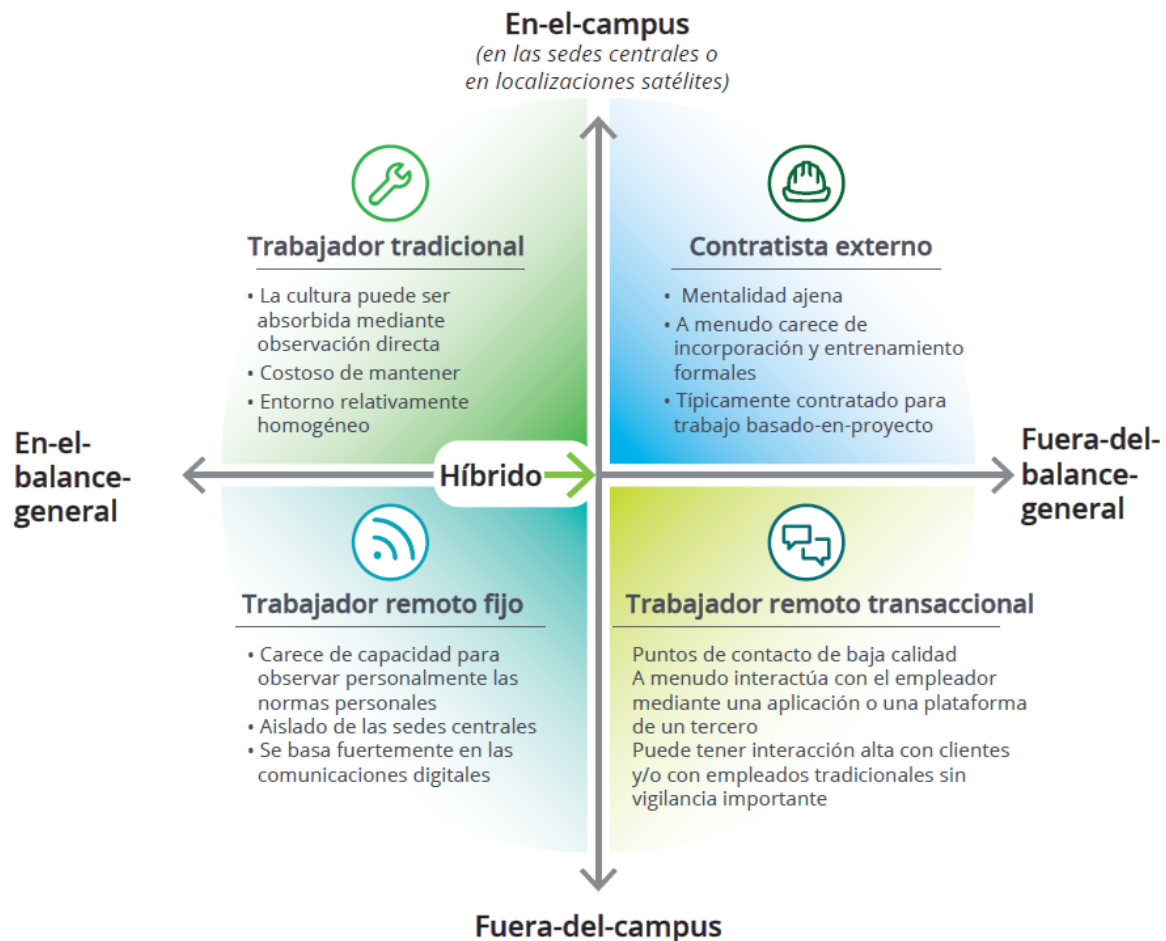
La tecnología permite que la proximidad del trabajo se amplíe más allá de los muros y los balances generales de la compañía. El trabajador alternativo es uno de los

segmentos de más rápido crecimiento de la fuerza de trabajo. El National Bureau of Economic Research encontró que entre 2005 y 2015, aproximadamente el 94 por ciento del nuevo empleo neto en los Estados Unidos ocurrió dentro del acuerdo de trabajo alternativo – incluyendo todo desde gig hasta freelance y trabajadores fuera del balance general.⁴ Y este número se anticipa continuará creciendo. Para el 2020, un reporte de Intuit predice que cerca del 40 por ciento de todos los trabajadores de los Estados Unidos estará comprometido en algún tipo de acuerdo de trabajo alternativo.⁵

En nuestra investigación, hemos identificado cuatro segmentos de acuerdos de trabajo, cada uno de los cuales poseyendo sus propias necesidades únicas. La figura 2 muestra cómo la fuerza de trabajo puede ser segmentada a lo largo de dos ejes: localización – en vs. fuera del campus, y tipo de contrato – en vs. fuera del balance general.⁶ Cada uno de esos segmentos del trabajador representa una oportunidad para capturar valor y diversidad a través de las organizaciones. Sin embargo, cada segmento también ofrece un desafío para incorporarlo ampliamente en la cultura de la compañía.

Esta nueva relación entre trabajadores y organizaciones es probable que vaya a presentar desafíos únicos, pero también oportunidades para que tanto los individuos como las compañías evolucionen. En la medida en que el trabajador alternativo cambie hacia trabajo que evoluciona rápidamente, la manera como se hace el trabajo es probable que cambie, moviéndose desde el trabajador remoto transaccional de corto plazo hasta relaciones de más largo plazo que ayuden a acelerar el aprendizaje y al mejoramiento del desempeño. A más creativa se vuelva el trabajo alternativo, más probable será que se base en pequeños equipos o grupos de trabajo que colaborarían en diferentes proyectos durante períodos de tiempo extendidos.

Figura 2. La fuerza de trabajo alternativa va a trabajar



Fuente: Análisis de Deloitte

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Demografía cambiante: cambios en el suministro de la fuerza de trabajo

El suministro de trabajadores rápidamente está evolucionando a nivel global como resultado de demografía cambiante, envejecimiento mejorado, e incrementada atención puesta en la inclusión de los segmentos marginados de la población. Esto ofrece una oportunidad para que las organizaciones aprovechen el mercado laboral más diverso hasta la fecha.

1. *La fuerza de trabajo de los Estados Unidos está envejeciendo y continuará envejeciendo.* 70 son los nuevos 50 en el futuro del trabajo. Si bien los Milenials son la cohorte generacional más grande en el mercado, nosotros proyectamos trabajadores por encima de 65 años como el segmento de trabajador de crecimiento más rápido.

2. *La fuerza de trabajo de los Estados Unidos es más diversa.* Las políticas cambiantes están llevando a las organizaciones poblaciones más diversas. Nosotros estamos viendo una fuerza de trabajo más diversa por género, etnicidad, cultura, religión, y preferencia e identificación sexual como nunca antes.
3. *Los americanos continúan volviéndose más educados.* Más y más personas jóvenes están yendo a la universidad, y muchos trabajadores de manera creciente están buscando mejorar sus antecedentes educativos a mitad de carrera.

Uno podría decir que los trabajadores del mañana serán muy parecidos a los de hoy, pero solo más. Y los desafíos, y beneficios de una fuerza de trabajo envejecida, diversa y educada, muchos de los cuales ya son evidentes, probablemente crecerán en el futuro.⁷

Reingeniería de trabajo: la tecnología transforma los empleos

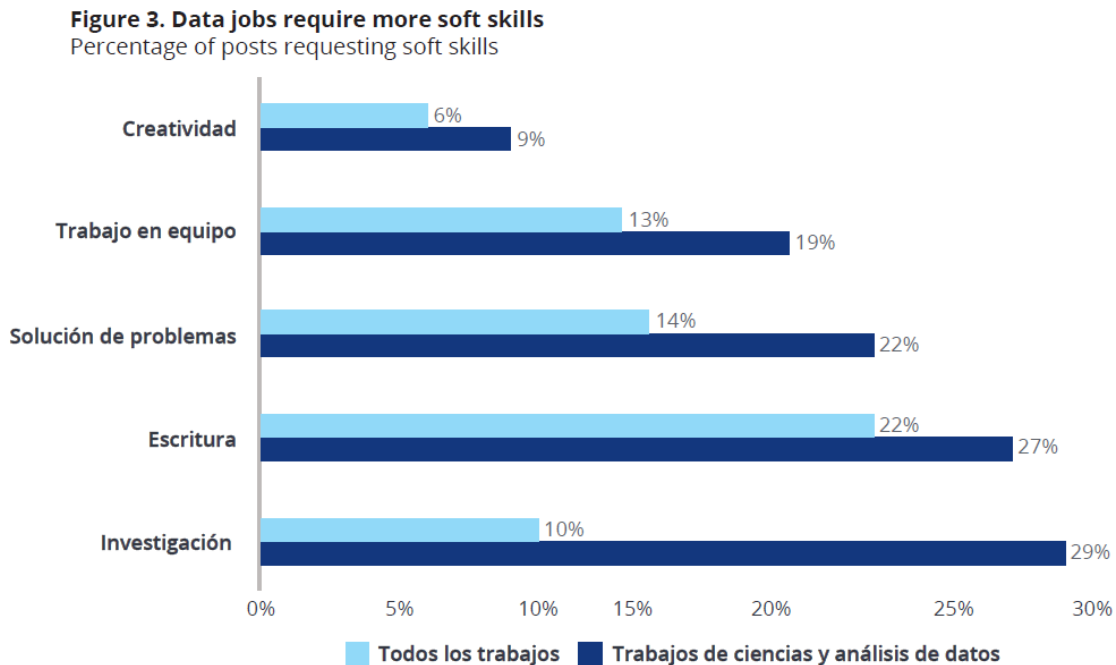
No solo el trabajador está fuera del campus y fuera de los balances generales, sino que el trabajo también se está volviendo crecientemente aumentado por la tecnología, la cual libera mayor capacidad para tareas cognitivas de orden mayor. Desempacar las implicaciones que las fuerzas de la tecnología tienen en el trabajador es fundamental para los líderes organizacionales que busquen navegar las fuerzas que le están dando una nueva forma a nuestro entendimiento del trabajo.

Por ejemplo, el advenimiento de la inteligencia artificial (IA) está haciendo posible – además, deseable – re-conceptualizar el trabajo, no como un conjunto de tareas discretas puestas de principio a fin de un proceso previamente definido, sino como un esfuerzo

colaborador para la solución de problemas donde los humanos definen los problemas, las máquinas ayudan a encontrar las soluciones, y los humanos verifican la aceptabilidad de esas soluciones.⁸ Los avances en realidad aumentada [augmented reality (AR)] permiten que los humanos y las máquinas trabajen en equipo para lograr resultados que solos no podrían.⁹

Esas tecnologías crecientemente sofisticadas han causado que la naturaleza del trabajo cambie más allá de entornos de trabajo relativamente rutinarios hacia unos llenos de crecientes diversidad y complejidad. En particular, ha habido crecimiento en trabajo no-rutinario altamente cognitivo (incluyendo trabajo profesional o directivo). El Economista Robert Gordon señala que desde 1970 hasta 2009, el trabajo no-rutinario altamente cognitivo creció en un 12 por ciento.¹⁰ Si bien las tareas, especialmente las de naturaleza rutinaria, se vuelven automatizadas, hay mayor capacidad para la creatividad humana, la innovación, y la solución de problemas.

Figura 3. Los trabajos de datos requieren habilidades más suaves
Porcentaje de cargos que requieren habilidades suaves



Source: Matt Sigelman, "By the numbers: The job market for data science and analytics," Burning Glass Technologies, February 10, 2017.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Fuente: Matt Sigelman, "By the numbers: The job market for data science and analytics," Burning Glass Technologies, February 10, 2017.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Además, la investigación sugiere que más del 30 por ciento de los nuevos trabajos de pago alto probablemente serán de naturaleza social y “esencialmente” humana.¹¹ Por consiguiente, anticipamos un movimiento hacia una fuerza de trabajo “STEMpathetic” – una que combina conocimiento técnico y habilidades sociales cognitivas, tales como conectarse con otras personas y comunicarse de manera efectiva. Los roles en el futuro probablemente continuarán requiriendo nuevos tipos de habilidades suaves, incluso en campos muy centrados-en-lo-técnico. La figura 3 muestra los tipos de experticia que los empleadores están buscando para posiciones en análisis de datos: habilidades de investigación, escritura, y solución de problemas, junto con trabajo en equipo y creatividad. Los individuos y las organizaciones que puedan tener maestría en los conjuntos de habilidades tanto técnicas como sociales liderarán el futuro del trabajo.

El futuro del trabajo crearía más buenos trabajos, si los líderes organizacionales son capaces de evolucionar sus trabajos mediante crearlos para obtener el mayor provecho de la naturaleza inherente de sus empleados de ser creaturas sociales y solucionadores de problemas.¹² Las tecnologías de inteligencia artificial y realidad aumentada pueden permitir que se creen más buenos trabajos en la medida en que el trabajo comience a aprovechar las calidades esencialmente humanas de las habilidades sociales y críticas. Esto, por supuesto, requerirá un énfasis en el aprendizaje y desarrollo continuos, en los cuales los Milenial continúan ubicándose como el orientador No. 1 de los buenos trabajos.¹³ Sin embargo, preparar la fuerza de trabajo para que asuma tareas crecientemente complejas que aprovechen las habilidades sociales requerirá que quienes elaboran las políticas, las organizaciones, y los individuos trabajen juntos para forjar las nuevas realidades que tenemos por delante.

¿Cuáles son los impactos del futuro del trabajo?

Las oportunidades presentadas por el futuro del trabajo nos permiten re-imaginar y evolucionar nuestros lugares de trabajo y nuestras fuerzas de trabajo. Sin embargo, hacerlo requiere mandatos a nivel social, organizacional, e individual.

Implicaciones para quienes definen la política

Reevaluar las políticas. Para que los individuos y las organizaciones sigan el ritmo de los cambios en el futuro del trabajo, es necesario que las instituciones sociales reevalúen las políticas legales y regulatorias. Los gobiernos en particular deben considerar actualizar las definiciones de empleo para incluir el trabajo de freelance y de la economía gig, así como la prestación de y el acceso a beneficios gubernamentales de salud, pensiones y otros de carácter social, mediante programas de micro-pago. Además, las reglas de formación de negocios y de bancarrota podrían ser actualizadas para hacer más fácil lanzar – y salir de – un negocio como emprendedor. Quienes definen la política parece tienen un interés tanto en apresurarse ante el surgimiento de nuevas formas de trabajo – lo mejor para elevar el nivel general de vida de los ciudadanos – como en prepararse para el estrés de la transición.¹⁴

Re-imaginar la educación durante todo el tiempo de vida. Se anticipa que la vida media de los conjuntos de habilidades disminuirá a cinco años en el futuro del trabajo.¹⁵ Los individuos que se embarquen en una carrera de 30 años tendrían que actualizar y refrescar sus habilidades seis veces durante sus carreras. Deben estar listos ecosistemas para repensar completamente la educación y establecer una estructura para ayudar a que todos desarrollen su talento más rápidamente.

Este centro de atención puesto en la educación debe extenderse a las poblaciones marginadas y a las generaciones más viejas que no seseen o no puedan hacer la transición fuera de la fuerza de trabajo. Además, las estructuras y los incentivos del pago podrían ser diseñados para respaldar este enfoque de educación durante todo el tiempo de vida: facilitar el acceso a educación y entrenamiento continuos durante una carrera laboral que pueda durar 50 años y muchos tipos diferentes de trabajo.¹⁶

Implicaciones para las organizaciones

Todos esos cambios no carecen de consecuencias; la naturaleza cambiante del trabajo puede generar desafíos y oportunidades únicos en el camino de los líderes organizacionales de hoy. Y las compañías que fallen en abordar esos desafíos pueden correr el riesgo de quedarse con una fuerza de trabajo pobremente equipada para orientar el éxito duradero.

Re-diseñar el trabajo por tecnología y aprendizaje. Para tomar ventaja efectiva de la tecnología, las organizaciones probablemente necesitarán rediseñar el trabajo mismo, moviéndose más allá de la optimización de los procesos para encontrar maneras para mejorar la colaboración máquina-humano, obtener lo mejor de ambos y ampliarse a través de fuerzas de trabajo alternativas. Durante el rediseño del trabajo los líderes organizacionales deben asegurar que las posibilidades de la tecnología estén conectadas con las necesidades tanto del cliente como del empleado.¹⁷ Además, los líderes organizacionales tendrán que encontrar maneras para balancear lo que es nuevo (y el nuevo potencial de ello) con la fortaleza de lo que la compañía todavía tiene, tal como su marca y sus valores.¹⁸

Re-pensar completamente su estrategia para la fuerza de trabajo. Probablemente será importante que los líderes organizacionales usen datos para la planeación estratégica de la fuerza de trabajo mediante identificar las demografías cambiantes y las maneras como la tecnología está transformando el trabajo. Los líderes pueden proactivamente preparar estrategias de talento mediante utilizar herramientas de planeación del talento y de la fuerza de trabajo para proporcionar una línea de visión más clara en la composición de su cambiante fuerza de trabajo. Puede ser imperativo que utilicen esos datos de información para desarrollar estrategias para los segmentos de la fuerza de trabajo a través de un rango amplio de edades y etapas en su carrera.

Implicaciones para los individuos

Comprometerse en aprendizaje durante toda la vida. En el futuro del trabajo, el aprendizaje individual tiene que volverse en durante toda la vida – sin él es probable que usted encuentre que su conjunto de habilidades esté obsoleto en menos de cinco años. Nosotros ya no aprendemos para el trabajo, sino que trabajamos para aprender. Como resultado, en el nuevo panorama del trabajo, el éxito personal ampliamente dependerá de la aceleración del aprendizaje durante el tiempo de vida de uno. Como se afianza el imperativo del aprendizaje durante toda la vida, nosotros vemos que los individuos

crecientemente se centran en la participación en grupos de trabajo pequeños pero diversos que puedan amplificar el aprendizaje.

Adquirir un lenguaje de tecnología. En particular, todos los trabajadores, independiente de la ocupación, deben volverse fluidos en un lenguaje de tecnología. “Fluidez en tecnología” se refiere a un nivel base de conocimiento y proficiencia en tecnología que los trabajadores deben tener para tener éxito en un clima de negocios en el cual la tecnología ya no es un facilitador de la estrategia y de los ingresos ordinarios, sino el orientador fundamental de ambos.¹⁹ El desafío es que lograr la fluidez en tecnología, en cualquier nivel, no es una materia de una-vez-y-listo para dominar un conjunto particular de conocimiento. Típicamente requiere continuos aprendizaje y desarrollo auto-dirigidos a nivel individual para asegurar la preparación en tecnología en el futuro.

El futuro del trabajo se está desarrollando rápidamente. Los individuos ahora deben poner sus ojos en carreras más largas y comprometerse en aprendizaje para toda la vida. Los negocios deben estar preparados para rediseñar el trabajo y refrescar sus modelos de talento. Los ecosistemas deben buscar re-valorar las políticas que faciliten la tarea de los trabajadores alternativos y que activamente proporcionen la infraestructura para hacer más fácil que los individuos tengan acceso a aprendizaje y desarrollo durante sus carreras.

¿Qué debe hacer usted después?

- **Los individuos** deben poner sus miras en carreras más largas con múltiples etapas, cada una de ellas involucrando entrenamiento y re-habilitación continuos.
- **Los líderes organizacionales** deben prepararse para rediseñar el trabajo y los empleos para tomar ventaja de las crecientes capacidades de las máquinas y de la necesidad de re-entrenar y re-desplegar las personas hacia empleos de más alto valor y más productivos y comprometedores, trabajando junto con máquinas inteligentes y muchos tipos de trabajadores – en y fuera del balance general, en multitudes, y alrededor del mundo.
- **Las instituciones públicas** deben proactivamente prepararse para los desafíos educativos, incluyendo financiación para educación continua, programas para mitigar los costos de transición, y actualización de las estructuras regulatorias para apoyar nuevos tipos de trabajo y trabajadores y una economía de más emprendimiento.

¿Está usted preparado para la evolución?

Colección Deloitte Insights Future of Work

Para conocer más acerca de nuestra investigación y explorar toda la colección sobre el futuro del trabajo, visite la Colección Deloitte Insights Future of Work.



NOTAS FINALES

- ¹ Dan Schwan, "Robots will destroy our jobs and we are not ready for it," *Guardian*, January 11, 2017.
- ² Peter Evans-Greenwood, Harvey Lewis, and James Guszczka, "Reconstructing work: Automation, artificial intelligence, and the essential role of humans," *Deloitte Review* 21, July 2017.
- ³ Cathy Engelbert and John Hagel, "Radically open: Tom Friedman on jobs, learning and the future of work," *Deloitte Review* 21, July 2017.
- ⁴ Lawrence F. Katz and Alan B. Krueger, *The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015*, National Bureau of Economic Research, September 2016.
- ⁵ Intuit, *Intuit 2020 report*, October 2010.
- ⁶ Sonny Cheng, Kelly Monahan, and Karen Reid, "Beyond office walls and balance sheets: Culture and the alternative workforce," *Deloitte Review* 21, July 2017.
- ⁷ Patricia Buckley and Daniel Bachman, "Meet the US workforce of the future: Older, more diverse, and more educated," *Deloitte Review* 21, July 2017.
- ⁸ Evans-Greenwood, Lewis, and Guszczka, "Reconstructing work."
- ⁹ Joe Mariani, Brenna Sniderman, and Cary Harr, "More real than reality: Transforming work through augmented reality," *Deloitte Review* 21, July 2017.
- ¹⁰ Robert Gordon, *The Rise and Fall of American Growth* (New Jersey: Princeton University Press, 2016).
- ¹¹ John Hagel, Jeff Schwartz, and Josh Bersin, "Navigating the future of work: Can we point business, workers and social institutions in the same direction?," *Deloitte Review* 21, July 2017.
- ¹² Z. Ton, *The Good Jobs Strategy: How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs and Boost Profits* (New Harvest, 2014).
- ¹³ Josh Bersin, "Catch the wave: The 21st-century career," *Deloitte Review* 21, July 2017.
- ¹⁴ Ibid.
- ¹⁵ John Seely Brown and Douglas Thomas, *A New Culture of Learning* (CreateSpace, 2011).
- ¹⁶ Hagel, Schwartz, and Bersin, "Navigating the future of work."
- ¹⁷ Thomas Davenport, "The rise of cognitive work (re)design: Applying cognitive tools to knowledge-based work," *Deloitte Review* 21, July 2017.
- ¹⁸ Engelbert and Hagel, "Radically open."
- ¹⁹ Anthony Stephan, Martin Kamen, and Catherin Bannister, "Tech fluency: A foundation of future careers," *Deloitte Review* 21, July 2017.

ACERCA DE LOS AUTORES

JEFF SCHWARTZ

Jeff Schwartz, directive de Deloitte Consulting LLP, es el líder global de Human Capital Marketing, Eminence, and Brand. Schwartz es asesor de líderes senior de negocios en compañías globales centrándose en organización, recursos humanos, talento, y liderazgo. También es el asesor senior de la práctica de consultoría en Human Capital de la firma en India. Schwartz ha vivido trabajado alrededor del mundo en Estados Unidos, Bélgica, Kenia, Nepal, Sri Lanka, e India y tuvo sede en Delhi y Mumbai desde 2011 hasta 2016. Su reciente trabajo de asesoría e investigación se centra en starts-ups de escala grande, innovación, y los desafíos asociados de organización y personal. Es orador y escritor frecuente sobre problemas en el nexo de los desafíos de talento, recursos humanos, negocios globales, y el futuro del trabajo. Desde 2011, Schwartz ha sido editor ejecutivo de la encuesta anual y de la serie de reportes de Global Human Capital Trends, de Deloitte.

HEATHER STOCKTON

Heather Stockton sirve a clientes de la banca y proporciona asesoría en prácticas de administración y gobierno, liderazgo, modelos de negocio, y transformación del negocio. Stockton es miembro del equipo de Global Human Capital Executive liderando el programa Future of Work y el líder global del sector de servicios financieros de Human Capital. Ella sirve en la Junta de Deloitte Canada y es presidente Governance Committee.

DR. KELLY MONAHAN

Dr. Kelly Monahan, Deloitte Services LP, es gerente y especialista del Center for Integrated Research, de Deloitte. Su investigación se centra en las intersecciones de economía comportamental y problemas de talento en las organizaciones. Antes de unirse a Deloitte, Monahan fue social de negocios de HR respaldando al CFO de Hartford Funds. Tiene un PhD en liderazgo organizacional con énfasis en desarrollo de recursos humanos.

AGRADECIMIENTOS

Los autores desean dar las gracias a **Geri Gibbons**, Deloitte Services LP, por su ayuda en la preparación de este reporte.

CONTACTOS

Jeff Schwartz

Principal

Deloitte Consulting LLP

+ 1 202 257 5869

jeffschwartz@deloitte.com

Heather Stockton

Partner

Deloitte Consulting LLP

+1 (416) 601 6483

hstockton@deloitte.ca

Deloitte.

Insights



Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.
Siga a @DeloitteInsight

Colaboradores

Editorial: Ramani Moses, Nikita Garia

Creativo: Anoop R, Kevin Weier

Promoción: Amy Bergstrom, Haley Pearson

Artes: Molly Woodworth

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.

Copyright © 2017 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited