

# Deloitte Review

No. 21 - Julio 2017



## Navegando el futuro del trabajo♦

¿Podemos poner a negocios, trabajadores e instituciones sociales en la misma dirección?

Por John Hagel, Jeff Schwartz, y Josh Bersin

Ilustración por Tim Marrs

---

## Deloitte.

### Acerca de Deloitte

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

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

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

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

♦ Documento original: "Navigating the future of work: Can we point business, workers, and social institutions in the same direction?" Deloitte Review, Issue 21, July 31, 2017. Written by John Hagel, Jeff Schwartz, and Josh Bersin. Illustration by Tim Marrs. <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-21/navigating-new-forms-of-work.html>. Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.



# Navegando el futuro del trabajo

¿Podemos poner a negocios, trabajadores e instituciones sociales en la misma dirección?

Por John Hagel, Jeff Schwartz, y Josh Bersin  
Ilustración por Tim Marrs

## “El futuro ya está aquí”

¿Qué imágenes evocan para Ud. “el futuro del trabajo? En su ensayo del año 1930, *Economic possibilities for our grandchildren*, John Maynard Keynes predijo un futuro de “desempleo tecnológico” y 15 horas de trabajo a la semana.<sup>1</sup> Hace tiempo hemos renunciados a las visiones utópicas del siglo 20 de una sociedad de ocio en la cual las máquinas prácticamente hacen todo para nosotros. Pero no hay duda de que lo que hacemos en estos días está cambiando rápidamente, y continuará cambiando.

**Q**UIZÁS en su particular futuro del trabajo usted imagine fábricas llenas de robots, que automaticen las tareas comunes, al tiempo que los seres humanos orquestan las metas e intenciones últimas del trabajo. Tal vez usted piense en los cambios demográficos de la población trabajadora, con la fuerza de trabajo creciendo más vieja en las naciones desarrolladas, mientras que las economías emergentes se esfuerzan por asimilar los números record de trabajadores jóvenes. O usted puede visualizar una economía gig\* global en la cual la mayoría de los individuos trabajan para ellos mismos, prestando su mano de obra – física o intelectual, en línea o en persona – a una variedad de empleadores según su propio tiempo y términos.

El futuro del trabajo podría involucrar todos esos escenarios y más, en la medida en que fuerzas dispares actúen e interactúen para orientar la manera como nos comportamos en la búsqueda de una vida cómoda, una utilidad razonable, y una sociedad estable y justa.

Es un tema grande, y no es de extrañar que la prensa de negocios y popular hayan tendido a estrechar su atención, estudiando una u otra de las dimensiones del futuro del trabajo: automatización, demografía, el crecimiento de la fuerza de trabajo contingente, o algo completamente diferente. Si bien este estrechar de la atención es comprensible, el resultado es que nosotros de alguna manera perdemos de vista las conexiones e

interdependencias a través de todas esas dimensiones. No podemos comprender dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos sin ver el cuadro completo de esta transformación en nuestras vidas, nuestros negocios, y nuestra sociedad – y no podemos verlo todo a menos que demos un paso atrás y dejemos que todos los elementos sean vistos.

El esbozo de la imagen ya está surgiendo. Además, puede ser engañoso explorar todo esto bajo el encabezado de “*el futuro del trabajo*,” lo cual sugiere que los cambios todavía no están aquí, y ocurrirán en un número indeterminable de años. La verdad es que muchos de esos cambios ya se están dando, orientados por fuerzas que por décadas han estado en marcha. El novelista de ciencia ficción William Gibson nos recordó que, “El futuro ya está aquí – solo que no distribuido de manera uniforme.”

El mayor desafío para entender el futuro del trabajo viene en la superficie de las implicaciones para los tres constituyentes amplios – el individuo, el negocio y los otros empleados, y las instituciones sociales y gubernamentales – y conseguir que todos los tres vayan en la misma dirección. A menos que todos esos tres constituyentes gestionen para alinear su entendimiento y sus acciones para abordar las oportunidades y los desafíos emergentes, el camino para el futuro del trabajo será desigual en el mejor de los casos.

---

No podemos comprender dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos sin ver el cuadro completo de esta transformación en nuestras vidas, nuestros negocios, y nuestra sociedad.

---

\* Economía gig = Una manera de trabajar que se basa en que las personas tienen trabajos temporales o hacen partes separadas del trabajo, cada una de ellas pagada por separado, más que trabajar para un empleador (N del t).

En las mejores circunstancias, todos – individuos, negocios, e instituciones públicas – encontrarán que esta evolución fundamental en la naturaleza del trabajo es desafiante y estresante. Pero si nuestros líderes de la política organizacional y pública entienden más plenamente cómo está evolucionando este panorama complejo, pueden especificar sus movimientos de manera que les ayudarán a que las fuerzas de trabajo en todo el mundo – y las sociedades en general – anticipen y se preparen para los desafíos que vienen.

## UNA ESTRUCTURA PARA ENTENDER EL FUTURO DEL TRABAJO

**¿C**UÁLES son los componentes que colectivamente constituyen “el futuro del trabajo”? Quizás el lugar lógico para comenzar sean las

fuerzas que están orientando esos cambios (figura 1). Con base en nuestra experiencia e investigación, hemos identificado tres fuerzas que le están dando forma a la naturaleza del trabajo del futuro y a la fuerza de trabajo del futuro:

**Tecnología.** Los avances tecnológicos – por ejemplo, en las áreas de robótica, inteligencia artificial (IA), sensores, y datos – han creado maneras completamente nuevas de conseguir que el trabajo se haga que, en algunos casos, alteran la forma como usamos y pensamos acerca de nuestras herramientas y cómo las personas y las máquinas pueden complementarse y sustituirse unas a otras.

**Demografía.** Los cambios demográficos están cambiando la composición de la fuerza de trabajo global. En la mayoría de lugares, las personas están

viviendo más que nunca, y en general, la población se está volviendo tanto más vieja como más joven, con las naciones individuales volviéndose más diversas. Aún más desafiante, las generaciones más jóvenes de manera creciente estarán concentradas en las economías en desarrollo, mientras que las economías desarrolladas (y China) se están volviendo más viejas.

**“El poder de halar.”** Ampliamente gracias a las tecnologías digitales y a los cambios en la política pública de largo plazo, los individuos y las instituciones pueden ejercer mayor “halar” – la habilidad para encontrar y tener acceso a personas y recursos donde y cuando se necesiten – como nunca antes. Las instituciones y los trabajadores prospectivos por igual ahora tienen acceso a los mercados globales de talento, facilitados por redes y plataformas que abren nuevas posibilidades para la manera como cada uno interactúa con el otro. La demanda de estas plataformas probablemente será mejorada mediante incrementar el poder del cliente y la accesibilidad de herramientas y máquinas productivas, abriendo oportunidades para que se realice más trabajo productivo en empresas más pequeñas y por parte de proyectos de emprendimiento.

Si bien hay otras fuerzas que le dan forma al futuro del trabajo, nosotros consideramos que hacen parte del panorama económico más amplio o que se integran con las fuerzas arriba identificadas. Por ejemplo, la globalización es una tendencia de largo plazo, la cual es reforzada por las fuerzas tecnológicas, demográficas, y del “poder de halar” que se discutieron arriba.

Esas tres fuerzas orientadoras están teniendo dos efectos importantes en el trabajo y en la fuerza de trabajo.

**Figura 1. Una estructura para el entendimiento del futuro del trabajo**



Fuente: Análisis de Deloitte.

Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

Primero, la tecnología está transformando la naturaleza del trabajo y está forzando a que las organizaciones re-diseñen la mayoría de los trabajos. Un resultado, nosotros anticipamos, será la reconfiguración de los trabajos para aprovechar las habilidades humanas únicas: empatía, inteligencia social y emocional, la habilidad para establecer contexto y definir problemas de negocio. Otro, debido a la aceleración de la tasa de cambio tecnológico, será la necesidad de que los individuos continuamente aprendan nuevas habilidades a fin de permanecer empleables.

Segundo, la relación entre empleador y trabajador está cambiando. Si bien alguna vez la mayoría de trabajadores fueron de tiempo completo, empleados en-el-balance-general con beneficios y salarios definidos, los empleadores del futuro también ejecutarán una proporción importante de sus actividades mediante individuos comprometidos en acuerdos de trabajo alternativos, desde *freelancing* hasta *crowdsourcing* y hasta trabajo basado-en-el-contrato.

Esas alteraciones de la naturaleza del trabajo y de la fuerza de trabajo tendrán implicaciones profundas para los individuos, para las organizaciones, y para quienes elaboran la política pública – todos los cuales enfrentan imperativos para el cambio orientado por la necesidad de adaptarse a las nuevas realidades del trabajo en el futuro.

## FUERZAS DEL CAMBIO

### Tecnología: Inteligencia artificial, robótica, sensores, y datos

**L**AS PASADAS revoluciones tecnológicas – mecanización, electrificación, computarización – de manera radical le dieron nueva forma al trabajo, a las labores, y a la organización de los negocios y de la sociedad. Lo que es diferente en esta época es que los avances del presente en las tecnologías digitales están rehaciendo no solo la fabricación y la mano de obra de calificación baja, el centro de atención de las revoluciones pasadas, sino a *cada sector* de la economía y de la sociedad.

Además, el mejoramiento exponencial de las tecnologías digitales y de las infraestructuras le están dando nueva forma a la economía del trabajo a través del espectro. Por un lado, la automatización está reduciendo de manera dramática el costo de ciertas tareas rutinarias, dado que es ampliado el acceso geográfico a mano de obra de salarios bajos. Por otra parte, las organizaciones pueden aumentar de manera importante el valor de otras tareas mediante aprovechar las capacidades de la tecnología y la capacidad incrementada para tener acceso a especialización más profunda, donde quiera que esté localizada.

Considere cómo las tecnologías del presente están comenzando a aumentar las capacidades de los trabajadores humanos. Solo como un ejemplo, mediante ayudarnos a “ver” de manera mucho más rica la evolución del mundo alrededor de nosotros, las aplicaciones basadas en realidad aumentada [augmented reality (AR)] pueden ayudarnos a centrar nuestra curiosidad, imaginación, y creatividad en las señales tempranas de los cambios potenciales que están por delante y que realmente importan.<sup>2</sup> Ya, la tecnología AR está ayudando a los trabajadores fuera del campo, lejos de sus computadores de escritorio, a tener acceso a desarrollos inesperados y a centrar su esfuerzo en las acciones que podrían tener el mayor impacto.<sup>3</sup> Y ello gracias a tecnologías cognitivas tales como AR: en el espacio robótico, las prótesis y otros dispositivos de aumento están ayudando a que técnicos y otros realicen operaciones inimaginables hace una década.

Más ampliamente, un conjunto en ampliación de tecnologías, que varía desde la impresión 3D hasta la biosíntesis, están haciendo que herramientas productivas estén accesibles para los negocios más pequeños, erosionando por lo tanto algunas de las ventajas tradicionales de las compañías grandes en el desarrollo y la producción de nuevos productos y servicios. Con el tiempo, esto tiene el potencial para crear oportunidades de trabajo más viables para los trabajadores en las empresas más pequeñas.

Tampoco podemos perder de vista el impacto de la aceleración del ritmo de la evolución de la tecnología y la proliferación de datos sobre las habilidades requeridas para hacer el trabajo. Más y más conocimiento está siendo creado – con otro

conocimiento volviéndose obsoleto – a una tasa acelerada, haciendo necesario actualizar cada vez más rápido nuestras habilidades y descripciones del trabajo para mantenernos al día.<sup>4</sup>

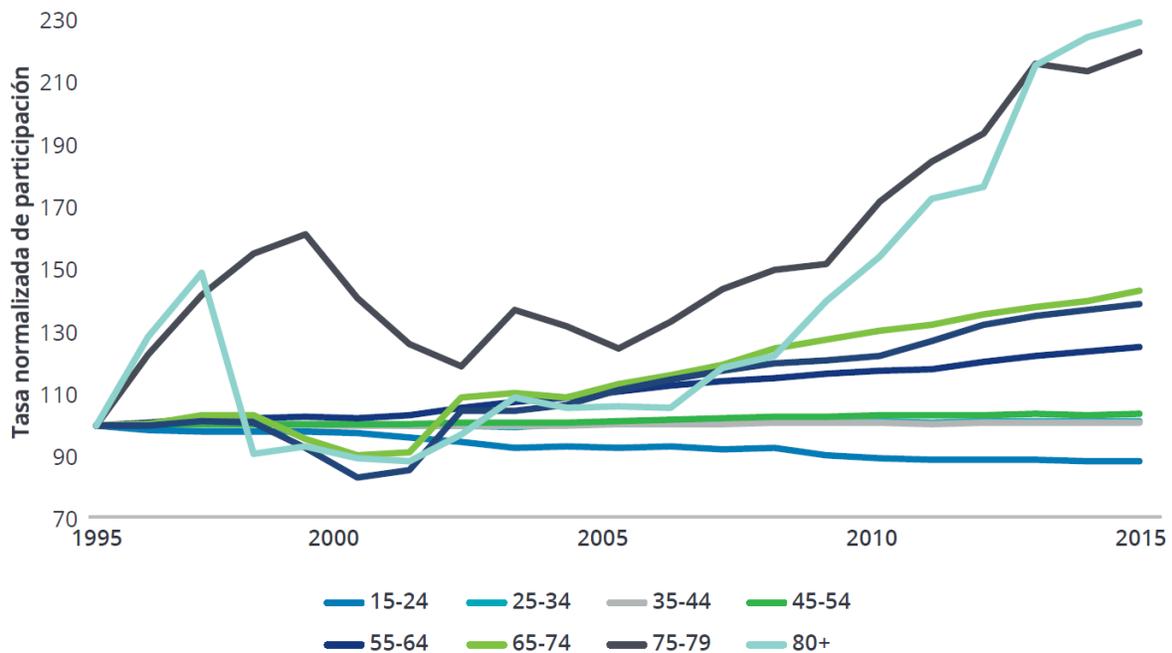
**Demografía: Vidas más largas, crecimiento de las poblaciones más jóvenes y más viejas, y mayor diversidad**

El suministro de trabajadores está evolucionando rápidamente a nivel global como resultado de las cambiantes demografías, la longevidad mejorada, y el

incrementado centro de atención puesto en la inclusión de los segmentos marginados de la población.<sup>5</sup>

La fuerza de trabajo en muchas economías – especialmente las economías desarrolladas y China – está envejeciendo rápidamente, tal y como lo ilustra la figura 2. Esta tendencia demográfica está amplificada adicionalmente tanto por tasas natales bajas y mejorada longevidad hecha posible por los avances en salud pública y medicina. Por una variedad de razones, que varían desde necesidad financiera hasta el deseo de continuar haciendo una diferencia, muchos trabajadores más viejos están extendiendo sus carreras bastante más allá de su edad tradicional de retiro.<sup>6</sup>

**Figura 2. Tasa de participación de la mano de obra OECD, por grupo de edad**



Fuente: Organisation for Economic Co-operation and Development, "Labour market statistics: Labour force statistics by sex and age: indicators," OECD Employment and Labour Market Statistics (database), DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/data-00310-en>, accessed April 21, 2017; United Nations Department of Economic and Social Affairs, *The world population prospects: 2015 revision*, 2015, <http://www.un.org/en/development/desa/publications/world-population-prospects-2015-revision.html>.

## El prospecto de que las generaciones más viejas trabajen períodos más largos dado que su capacidad física para permanecer empleada mejora podría afectar el ritmo en el cual el talento más joven y las ideas renueven las organizaciones

El prospecto de que las generaciones más viejas trabajen períodos más largos dado que su capacidad física para permanecer empleada mejora podría afectar el ritmo en el cual el talento más joven y las ideas renueven las organizaciones – y potencialmente intensifique la competencia intergeneracional por los trabajos. También podría llevar a un incremento importante de la participación de seniors en la “economía gig,” fuera del deseo o necesidad posterior al retiro.

En paralelo, las economías en desarrollo están suministrando a la fuerza de trabajo global una creciente participación de trabajadores más jóvenes. Las infraestructuras de la tecnología digital están haciendo que un creciente número de esos trabajadores esté disponible – como de tiempo completo o como trabajadores gig – para las economías desarrolladas que estén enfrentando un envejecimiento de la población, para no mencionar el darles acceso unos a otros a través del mundo en desarrollo.

Más generalmente, las mujeres y muchos segmentos de población marginada lentamente están ganando terreno en las esferas de empleo en todo el mundo. Como el crecimiento de la población en los países desarrollados se hace lento, las organizaciones crecientemente estarán bajo presión para profundizar el conjunto de talento mediante incluir trabajadores provenientes de más antecedentes. Hay evidencia creciente de los grupos y equipos de trabajo más diversos generan resultados más

creativos y de mayor impacto<sup>7</sup> - una razón aún más importante para que las organizaciones se vuelvan más agresivas en seleccionar en diversos segmentos de la población global. El probable efecto neto de todo esto será que la fuerza de trabajo se amplíe a poblaciones históricamente sub-representadas, así como también que las organizaciones necesitarán cambiar las prácticas de trabajo para acomodar una base de empleados más diversa.

### El poder de halar: Empoderamiento del cliente y el auge de los mercados globales de talento

Las tendencias del mercado también jugarán un rol para darle forma al futuro del trabajo. Al responder tanto a las cambiantes demandas del cliente como a la habilidad más flexible de las necesidades de mano de obra, el poder del halar es probable que lleva a un alineamiento mucho más apretado del trabajo con las necesidades de los clientes.

¿Por qué los clientes están adquiriendo más poder en relación con los vendedores? A causa de su nueva capacidad para escoger a partir de un conjunto en expansión de opciones de productos y servicios a nivel global, para tener acceso a información acerca de esas opciones, y para cambiar de un vendedor a otro si sus necesidades no están siendo satisfechas.

Con las opciones de compra ampliándose, los clientes se están volviendo menos satisfechos con los productos y servicios masivos, estandarizados, buscando en lugar de ello productos, servicios, y experiencias de nicho, creativos, personalizados. Esta dinámica se está desarrollando en los mercados de productos digitales tales como música, video, y software, pero tiene el potencial para extenderse rápidamente en productos y servicios físicos, dado que las tendencias de tecnología arriba esbozadas hacen de lejos más factible que los vendedores de nicho tengan acceso a los medios de producción. El resultado es que probablemente haya un crecimiento de la fragmentación de los negocios de producto y servicio, con las compañías pequeñas empleando más de la fuerza general de mano de obra.<sup>8</sup>

Por el lado del suministro, los mercados de mano de obra están evolucionando de maneras que mejoran la capacidad organizacional para tener acceso a y trabajar con talento cuándo y dónde se necesite. Las infraestructuras digitales globales discutidas atrás están haciendo que sea posible para los empleadores conectarse con, combinar, y aprovechar el talento donde quiera que resida. Un conjunto creciente de plataformas digitales está haciendo más fácil que los potenciales empleadores (y los clientes directamente) encuentren el talento más apropiado en cualquier parte del mundo y halen ese talento para reunirlo a fin de realizar tareas específicas. Inversamente, las mismas plataformas digitales están haciendo que los trabajadores ejerzan su propia fuerza. Comunidades en línea tales como Glassdoor les ofrecen a los trabajadores una cantidad de conocimientos sobre las operaciones y la cultura de los empleadores prospectivos, estrechando la ventaja informativa histórica de los empleadores; los individuos que operan en la economía gig pueden encontrar, contratar con, y trabajar para empleadores en todo el mundo usando el Internet y otras tecnologías digitales.

Las fuerzas del “poder de halar” que se describen arriba pueden estimular el crecimiento de la demanda por trabajo más creativo en la medida en que los clientes cambien desde productos y servicios del mercado masivo, los trabajadores en negocios más pequeños ganen mayor acceso a los medios de producción, y las plataformas ayuden a conectar el nicho de los proveedores de producto y servicio con segmentos más pequeños de clientes global.

## EL TRABAJO Y LAS FUERZAS DE TRABAJO RE-DEFINIDAS

**E**STAS tres fuerzas de cambio están llevando a un cambio profundo en la naturaleza del trabajo. Empleadores y trabajadores sin duda en el corto plazo encontrarán a esto desafiante, pero, idealmente, con el tiempo un número creciente de personas será capaz de lograr más de su potencial. Las tareas rutinarias crecientemente serán automatizadas, al tiempo que el trabajo creativo ayudado-por-la-tecnología se expande y evoluciona en respuesta al conjunto creciente de necesidades no satisfechas.<sup>9</sup>

### Reingeniería del trabajo: La tecnología cambia la forma de cada trabajo

La era industrial definió el trabajo ampliamente en la forma de tareas altamente especializadas y estandarizadas que de manera creciente se vuelven bastante integradas. Esto aplicó no solo a los trabajos de fábrica y al trabajo manual, sino también a un rango amplio de trabajos de cuello blanco y trabajadores de conocimiento tales como el personal de Recursos Humanos, el personal legal, e incluso el personal de ventas y los comercializadores. Y son precisamente los componentes de esos tipos de trabajo los que son vulnerables a la disrupción por robots e IA. Las firmas legales están comenzando a automatizar un número importante de las tareas más rutinarias, los sitios web de noticias están comenzando a usar IA para escribir

historias, y muchos de nosotros usamos software intuitivo para completar nuestros impuestos.

Como la tecnología acelera su reemplazo de tareas una vez ejecutadas por humanos, ¿eliminará a los seres humanos de realizar el trabajo por completo (excepto por el trabajo necesario para construir y mantener las máquinas)? Muchas conversaciones acerca del futuro del trabajo rápidamente se convierten en discusiones sobre el potencial de la robótica y de la tecnología de IA para reducir costos, automatizar tareas, y desplazar a los seres humanos. La ansiedad es comprensible, dados el mejoramiento exponencial continuo en el precio/desempeño de esas tecnologías y el impacto que ya están teniendo en la eliminación de trabajos.

Sin embargo, este punto de vista estrecho pierde buena parte de la oportunidad más grande en relación con el futuro del trabajo y la productividad. Si bien quizás un punto de partida útil, desarmar el trabajo en un conjunto de tareas y capacidades de orquestación (personas y máquinas) no es necesariamente la meta. La mayor oportunidad para mejorar la productividad puede radicar en reinventar y re-imaginar el trabajo alrededor de la solución de problemas de negocio, prestar nuevos servicios, y lograr nuevos niveles de productividad y satisfacción y pasión del trabajador.<sup>10</sup> La creciente disponibilidad de tecnologías cognitivas y datos también presenta una oportunidad para de manera radical hacer reingeniería de los procesos de negocio aprovechando la amplitud y

las capacidades únicas de las personas, máquinas, y datos para lograr los resultados deseados. Nosotros esperamos ver surgir múltiples enfoques para rediseñar los trabajos: desde un centro de atención estrecho puesto en la identificación de tareas para automatizar, hasta la radical reingeniería de los procesos de negocio, y hasta la re-imaginación del trabajo alrededor de la solución de problemas y las habilidades humanas.

En este punto de vista, los empleados deben volverse mucho más centrados en la exploración de

oportunidades para crear trabajo que tome ventaja de las capacidades distintivamente humanas tales como curiosidad, imaginación, creatividad, e inteligencia social y emocional. La investigación sugiere que más del 30 por ciento de los nuevos trabajos de pago alto serán de naturaleza social y “esencialmente humana.”<sup>11</sup> La creciente diversidad en la fuerza de trabajo probablemente mejorará el cambio desde tareas

---

La investigación sugiere que más del 30 por ciento de los nuevos trabajos de pago alto serán de naturaleza social y “esencialmente humana.”

rutinarias hacia trabajo más creativo, y veremos el surgimiento de trabajos híbridos que de manera creciente integren las capacidades técnicas, de diseño, y de administración del proyecto. Las capacidades específicas probablemente vendrán de dominios diversos y evolucionarán rápidamente, incrementando la necesidad de acelerar el aprendizaje para que tanto los individuos como los empleados se mantengan en la parte delantera del juego.

Estamos en los primeros días de la integración de robots industriales y de software en el trabajo – y de entender sus diversos impactos y resultados. Hasta ahora, la imagen es borrosa. Investigación reciente del MIT, por ejemplo, explora el impacto negativo que los robots industriales tienen en el empleo y los salarios.<sup>12</sup> Por ejemplo, la planta de producción de Mercedes-Benz en Alemania recientemente anunció planes para reducir el número de robots en su línea de producción y reemplazarlos con mano de obra humana – con la demanda incrementada por opciones personalizadas en los automóviles, la reprogramación y el cambio de robots era más costoso que cambiar la línea usando trabajadores humanos.<sup>13</sup>

### Transformación de la fuerza de trabajo: el crecimiento de acuerdos de trabajo alternativos

La tecnología está transformando más que la manera como los trabajos individuales se hacen – está cambiando la manera como las compañías obtienen mano de obra. Muchas compañías globales usan activamente esfuerzos de crowdsourcing para generar ideas nuevas, resolver problemas, y diseñar sistemas complejos. El Center for Health Solutions y el Center for Financial Services, de Deloitte, colaboraron con especialistas de compañía de seguros en una plataforma en línea proporcionada por Wikistrat, en cuatro días generando 44 casos de uso en relación con el potencial para usar la tecnología de la cadena de bloques [blockchain] en seguros.<sup>14</sup> Las plataformas en línea están jugando un rol clave en la aceleración del crecimiento de este tipo de crowdsourcing.

En los próximos años, tres factores es probable que orienten el crecimiento rápido de la economía gig – definida como trabajadores individuales auto-empleados ofertando por tareas o proyectos de corto plazo. Primero, como las compañías enfrentan crecimiento de la presión por el desempeño, tendrán más incentivos para convertir costos fijos de mano de obra en la forma de empleados permanentes, en costos variables de mano de obra incurridos cuando haya un aumento en la demanda del negocio. Segundo, los trabajadores probablemente buscarán experiencias de trabajo que les expongan más a diversos proyectos y les ayuden a desarrollarse más rápidamente que en la carrera con un solo empleador. (En un estudio realizado en el año 2013, el 87 por ciento de estudiantes del Reino Unido con primero o segundo grado dijo que el *freelancing* es “una opción de carrera altamente atractiva y lucrativa.”)<sup>15</sup> Y un tercer factor que orienta el crecimiento de la economía gig es el deseo de los trabajadores que estén marginados o sub-empleados – trabajadores más jóvenes en economías en desarrollo, trabajadores más viejos en economías desarrolladas, y trabajadores no-calificados en todo el mundo – de encontrar algún trabajo productivo, incluso si puede no ser empleo de tiempo completo.

La economía gig ya se ha vuelto un componente importante del trabajo en los Estados Unidos. Un estudio reciente realizado por economistas de Harvard y Princeton mostró que el 94 por ciento del crecimiento neto del trabajo de 2005 a 2015 fue en “trabajo alternativo,”<sup>16</sup> definido como contratistas independientes y *freelancers*. Un estudio realizado en el año 2014 estimó que en los Estados Unidos había 53 millones de personas *freelance* (34 por ciento de la fuerza de trabajo nacional), con 1.4 millones de *freelancers* en el Reino Unido.<sup>17</sup>

En el nuevo panorama del trabajo, el éxito personal ampliamente dependerá de la aceleración del aprendizaje durante el tiempo de vida de uno. A medida que se impone un aprendizaje permanente, vemos que los individuos crecientemente se centran en la participación en grupos de trabajo pequeños pero diversos que pueden amplificar el aprendizaje.

En el largo plazo, la economía gig puede evolucionar hacia algo bastante diferente. Muchos de los gigs que se están haciendo hoy – por ejemplo, conductores de carros en flotas de movilidad y tareas de obtención de datos básicos – son tareas rutinarias que es probable con el tiempo sean automatizadas. Los gigs basados en capacidades humanas – que enfatizan la curiosidad, imaginación, creatividad, inteligencia social, e inteligencia emocional – probablemente crecerán con el tiempo.

En la medida en que la economía gig cambie hacia trabajo creativo que evoluciona más rápido, es probable que cambie la manera como el trabajo se hace, moviéndose desde transacciones de corto plazo hacia relaciones de más largo plazo que puedan ayudar a acelerar el aprendizaje y al mejoramiento del desempeño. Esos gigs más creativos – si todavía califican como gigs – es probable que crecientemente serán realizados por equipos pequeños de grupos de trabajo que colaborarán en diferentes proyectos durante períodos extendidos de tiempo.<sup>18</sup>

## IMPPLICACIONES PARA INDIVIDUOS, ORGANIZACIONES, Y POLÍTICA PÚBLICA

### Implicaciones para individuos

**E**n el nuevo panorama del trabajo, el éxito personal ampliamente dependerá de la aceleración del aprendizaje durante el tiempo de vida de uno. A medida que se impone un aprendizaje permanente, vemos que los individuos crecientemente se centran en la participación en grupos

de trabajo pequeños pero diversos que pueden amplificar el aprendizaje. Los trabajadores necesitarán actuar por sí mismos para mejorar su potencial para el éxito, pero el impacto de sus esfuerzos estará significativamente influenciado por la disposición y la capacidad de los otros dos constituyentes – negocios e instituciones públicas – para evolucionar de maneras alineadas con la naturaleza cambiante del trabajo.

**Comprométase en aprendizaje permanente.** En la medida en que el cambio tecnológico y del mercado reduce la vida útil de cualquier conjunto de habilidades, los trabajadores necesitarán cambiar desde adquirir habilidades y credenciales específicas a buscar habilidades perdurables y esenciales para el aprendizaje permanente. Los individuos necesitarán encontrar otros que puedan ayudarles a conseguir mejor y más rápido – grupos de trabajo pequeños, organizaciones, y redes sociales más amplias y más diversas. Probablemente vemos que con el tiempo surjan formas mucho más ricas y más diversas de colaboración.

**Dele forma a su propia carrera.** Históricamente, una carrera fue definida como un conjunto de capacidades relativamente estable, predecible, que se alineaba con las necesidades de una organización y una industria. Esto incluyó la maestría progresiva de un conjunto de habilidades predeterminadas requeridas por adelantado en la jerarquía corporativa, con los aumentos salariales acompañantes. Pero la vida media de las habilidades y la experticia se está volviendo más y más corta, con habilidades nuevas, inesperadas, surgiendo como valiosas. Esto tiene dos implicaciones. Con las

necesidades de cambiar constantemente, los empleadores son menos y menos capaces de proporcionarles a los empleados trayectorias de carrera bien definidas durante años o décadas. Y los trabajadores, para mantener actualizadas sus habilidades, de manera creciente tienen que hacer lo que sea necesario para acelerar su aprendizaje, incluyendo la búsqueda de diversidad de experiencias de trabajo o trabajar al mismo tiempo para múltiples “empleadores.”

Más que confiar en empleadores paternalistas para darle forma a la naturaleza y progresión de sus carreras, los trabajadores necesitarán tomar la iniciativa para darle forma a sus propias carreras personalizadas. Y como el trabajo evoluciona, los individuos deben cultivar una mentalidad de “surfeo,” siempre alertas a las habilidades emergentes, de valor alto, y atrapar la ola en una etapa temprana para capturar el mayor valor proveniente de esas habilidades.<sup>19</sup> Para evitar adelgazar demasiado y mantenerse motivados, tienen que filtrar un conjunto creciente de oportunidades de habilidades a través de sus pasiones personales.

**Persiga su pasión.** ¿Cuáles son los obstáculos para el éxito en el trabajo cuando éste se transforma? El mayor obstáculo puede ser nosotros mismos. La mayoría de nosotros tiene una reacción negativa comprensible a la presión por el desempeño que está comenzando a acompañar la transición hacia nuevas formas de trabajo.

Con cualquier transición disruptiva, nosotros tendemos a experimentar miedo y estrés, generando un impulso a aferrarnos a lo que ha orientado el éxito en el pasado. Nosotros tenemos que resistirnos a esa tentación y usarlos cambios en la naturaleza del trabajo y el empleo como una oportunidad para lograr más de nuestro potencial.

¿Qué puede ayudarnos a hacer ello? En lugar de solo ver al trabajo como un medio para el cheque de pago, necesitamos encontrar una manera para buscar trabajo que verdaderamente nos apasione. En nuestra investigación sobre los entornos de trabajo diversos donde hay mejoramiento sostenido del desempeño extremo – todo desde deportes extremos hasta juegos de guerra en línea – identificamos como el único elemento común que los participantes tienen una forma muy específica de pasión – algo que denominamos la “pasión del explorador.” Esta forma de pasión tiene tres componentes: un compromiso de largo plazo para generar un impacto creciente en un dominio, una disposición de búsqueda que de manera activa busca nuevos desafíos, y una disposición de conexión que busca encontrar otros que puedan ayudarles a obtener una mejor respuesta más rápido.<sup>20</sup> Aprovechando este tipo de pasión puede cambiar las personas desde el miedo de cambio hacia la excitación acerca de la oportunidad para aprender algo nuevo y tener un mayor impacto.

---

Las organizaciones no solo necesitarán re-diseñar el trabajo – probablemente necesitarán re-diseñar los entornos de trabajo para apoyar este nuevo tipo de trabajo.

## Implicaciones para las organizaciones

Los empleadores pueden ayudar a los individuos en esta jornada mediante organizar el trabajo y los entornos de trabajo y fomentar que los individuos aprendan más rápido y aceleren el mejoramiento del desempeño.

### Re-diseñe el trabajo por tecnología y aprendizaje.

Para tomar ventaja efectiva de la tecnología, las organizaciones probablemente necesitarán re-diseñar el trabajo mismo, moviéndose más allá de la optimización de procesos para encontrar maneras para mejorar la colaboración máquina-humano, extrayendo lo mejor de ambos y ampliando el acceso para el talento distribuido. Los negocios estarán bien aconsejados para no solo centrarse en la automatización sino para identificar las áreas más prometedoras en las cuales la tecnología digital pueda aumentar el desempeño de los trabajadores en la medida en que ellos cambien hacia trabajo más creativo y de valor agregado. Por ejemplo, ¿cómo la tecnología puede ser aprovechada para “hacer que lo invisible sea visible” mediante darles a los trabajadores vistas más ricas, en tiempo real, de su trabajo? ¿Cómo las compañías pueden usar la robótica para proporcionarles a los trabajadores acceso a entornos que estarían lejos de ser peligrosos para los humanos?<sup>21</sup> ¿Cuáles son algunas de las maneras en las cuales la tecnología basada en IA puede complementar el juicio humano y el conocimiento contextual para lograr mejores resultados ya sea de los humanos o de las máquinas solos?<sup>22</sup> Este es quizás el mayor desafío para los negocios en la próxima década: cómo planear para el re-diseño y la re-inención del trabajo para combinar las capacidades de las máquinas y de las personas, crear trabajos y carreras significativos, y ayudarles a los empleados con el aprendizaje y el apoyo para navegar esas circunstancias que evolucionan rápidamente.

Las organizaciones no solo necesitarán re-diseñar el trabajo – probablemente necesitarán re-diseñar los entornos de trabajo para respaldar este nuevo tipo de trabajo. Ha habido una cantidad de esfuerzo para darle nueva forma a los entornos para hacerlos más agradables y flexibles para acomodar las preferencias y necesidades cambiantes del trabajador, pero ¿qué pasa si tomamos la necesidad de acelerar el aprendizaje y el mejoramiento del desempeño como nuestra meta primaria del diseño? ¿Cómo lucirían entonces los entornos de trabajo?<sup>23</sup>

**Obtenga e integre el talento a través de redes.** En la medida en que las organizaciones desarrollen un mejor entendimiento del conjunto en expansión de las opciones de talento disponibles, necesitarán diseñar y evolucionar las redes que puedan dar acceso al mejor talento para el trabajo específico. Más allá de centrarse en adquirir talento para que sea empleado en sus propias organizaciones, necesitarán desarrollar la capacidad para tener acceso a las buenas gentes donde quiera que residan. Dado que este talento probablemente evolucionará rápidamente, esas redes tendrán que ser flexibles y adaptarse rápidamente a los cambiantes mercados del talento.

Para acelerar el aprendizaje y el mejoramiento del desempeño, las organizaciones necesitarán decidir dónde verdaderamente pueden ser de clase mundial dónde pueden tener acceso a otro talento proveniente de las principales fuentes globales. Necesitarán cultivar un continuo de fuentes de talento – en y fuera del balance general, *freelancers*, y *crowds* y competiciones – que aprovechen todo el potencial de la economía abierta del talento y aprovechen el talento donde quiera que él resida geográficamente.

### **Implemente nuevos modelos de estructura organizacional, liderazgo, cultura, y recompensas.**

Las estructuras organizacionales están evolucionando desde las jerarquías tradicionales hacia redes de equipos que se extienden bastante más allá de las fronteras de cualquier organización individual. Las estructuras jerárquicas están bien ubicadas para las tareas rutinarias, pero en la medida que el énfasis cambia hacia trabajo más creativo hecho por grupos de trabajo pequeños, diversos, que se conectan unos con otros de maneras inesperadas, las estructuras de red más flexibles se volverán más importantes. Como el continuo de los recursos de talento se amplía y se vuelve más diversificado, las organizaciones necesitarán desarrollar relaciones más ricas en los ecosistemas más grandes del negocio y encontrar maneras para participar más efectivamente en plataformas escalables para tener acceso a la experticia y mejorar la capacidad para trabajar juntos a fin de acelerar el mejoramiento del desempeño.<sup>24</sup>

Las organizaciones necesitarán cultivar nuevos enfoques de liderazgo y administración que puedan ayudarles a construir culturas de aprendizaje más poderosas y a motivar a los trabajadores para que vayan más allá de su zona de comodidad. Además, los estilos de liderazgo tienen que cambiar desde más autoritarismo – apropiado para entornos de trabajo estable conformados por tareas y metas rutinarias, bien definidas – hacia colaborativo. En el futuro del trabajo, esperamos que los líderes más fuertes serán quienes puedan enmarcar las preguntas más inspiradoras y de impacto alto y motivar y administrar equipos.

Para fomentar esas nuevas formas de trabajo creativo, las organizaciones necesitarán re-valorar las recompensas que ofrecen a los participantes. En un mundo donde las tareas rutinarias definen el trabajo, para permanecer motivadas las personas buscan

recompensas extrínsecas tales como compensación en efectivo. Como la naturaleza del trabajo cambia hacia trabajo más creativo que rápidamente evoluciona, los participantes es probable que se centren más en las recompensas intrínsecas, incluyendo el propósito y el impacto de su trabajo y la oportunidad para crecer y desarrollarse. Las organizaciones pueden encontrar crecientemente difícil retener a los empleados si se centran estrechamente en las recompensas extrínsecas.

### **Implicaciones para la política pública**

Quienes elaboran la política tienen un interés tanto en acelerar la emergencia de nuevas formas de trabajo – lo mejor para elevar los estándares generales de vida de los ciudadanos – como en preparar para el estrés de la transición.

**Re-imagine la educación permanente.** Quienes elaboran la política enfrentan desafíos importantes y formidables para re-pensar la educación para extraer las capacidades creativas de los estudiantes y para establecer una estructura para ayudar a que todos desarrollen su talento más rápidamente *a lo largo de* sus vidas. Nuestras instituciones educativas fueron establecidas, hace décadas o incluso siglos, para proporcionar educación masiva para carreras estables. La corta vida media de las habilidades aprendidas y el panorama en rápida evolución del trabajo genera la necesidad de nuevos modelos que apoyen el entrenamiento y la educación continuos. ¿Cómo podemos crear modelos educativos y financiación que les proporcione a los empleados tres, cuatro, o más oportunidades para re-estructurarse y girar hacia nuevos campos y nuevas carreras?



Este énfasis puesto en la educación permanente podría tener un impacto especialmente fuerte si fuéramos a incluir un centro de atención más efectivo puesto en las poblaciones marginadas y en las generaciones más viejas que no quieran o no puedan hacer la transición fuera de la fuerza de trabajo. Podrían ser diseñadas

estructuras de pago e incentivos para apoyar este enfoque para la educación permanente: facilitar el acceso a la educación y entrenamiento continuos a lo largo de una carrera de trabajo que se puede extender 50 años y a muchos tipos diferentes de trabajo.

**Apoye la transición para los ingresos y la atención en salud.** ¿Qué ayuda pueden prestar las políticas públicas en la reducción del estrés que los trabajadores probablemente enfrentarán cuando les den forma a sus propias carreras, al aprendizaje de nuevas habilidades, y a la participación en las redes globales de talento? Para quienes estén atrapados en transiciones desafiantes e inesperadas, ¿cómo las políticas públicas pueden ayudar a reducir el tiempo gastado en estar desempleado, el apoyo al re-entrenamiento necesario, y asegurar el suministro de las necesidades básicas tales como seguro de salud? Las infraestructuras de la tecnología digital y el mayor acceso a los datos acerca de los individuos harán crecientemente factible personalizar los programas de transición para las necesidades en evolución de las gentes. Los gobiernos de todo el mundo están considerando y revisando las garantías básicas de los ingresos en varias formas, y han salido a la superficie algunas propuestas recientes para robots tributarios como una manera para proporcionar financiación para los programas de apoyo a la transición.<sup>25</sup>

**Re-valore las políticas legales y regulatorias.** ¿Qué rol pueden jugar todas las dimensiones de la política pública en la aceleración de la inclusión más amplia en la fuerza de trabajo, el desarrollo de talento, y la capacidad de innovación?<sup>26</sup> Los gobiernos deben considerar actualizar las definiciones de empleo para contar el *freelance* y el trabajo de la economía gig y para el suministro y acceso a los beneficios gubernamentales de salud, pensión, y otros de carácter social mediante programas de micro-pago. Las reglas de formación de negocios y de bancarrota podrían ser actualizadas para hacer más fácil lanzar – y salir de – un negocio como emprendedor. El trabajo del futuro probablemente involucrará un porcentaje más alto de empresas que inician [*start-ups*] y de negocios

pequeños. Quienes elaboran la política probablemente se encontrarán presionados para actualizar las regulaciones para hacer más fácil el comienzo de pequeñas empresas.

## CONCLUSIÓN: UNA ESTRUCTURA PARA EL FUTURO

**E**l futuro del trabajo se está desarrollando rápidamente. Hoy, ninguno de esos constituyentes – individuos, negocios, instituciones públicas – está preparado para la transición potencialmente turbulenta y dolorosa y las posibilidades que están por delante. La meta de esta estructura es informar y motivar a los individuos, a varias formas de organizaciones, y a quienes elaboran la política pública para que *proactivamente* naveguen el futuro del trabajo y se unan para actuar ahora para hacer la transición tan positiva, productiva, y suave como sea posible.

Cada constituyente necesita, hoy, un plan para cómo prepararse para abordar el impacto de esas fuerzas y su efecto en el re-diseño del trabajo y el empleo:

- Los individuos necesitan fijar su mirada en carreras más largas, con múltiples etapas, cada una involucrando entrenamiento y re-capacitación continuos.
- Los negocios tienen que prepararse para re-diseñar el trabajo y los empleos para tomar ventaja de las crecientes capacidades de las máquinas y la necesidad de re-entrenar y re-desplegar las personas hacia más alto valor y más productivas y comprometer empleos que trabajen junto con máquinas inteligentes y muchos tipos de trabajadores – en y fuera del balance general, en *crowds*, y en todo el mundo.

- Las instituciones públicas necesitan prepararse proactivamente para los desafíos educativos, incluyendo la financiación de educación continua, programas para mitigar los costos de la transición, y actualización de las estructuras regulatorias para apoyar los nuevos tipos de trabajo y de trabajadores y una economía más emprendedora.

---

**John Hagel**, director administrativo de Deloitte Consulting LLP, es co-presidente del Center for the Edge, de Deloitte LLP, con más de 35 años de experiencia como consultor gerencial, autor, orador, y emprendedor.

**Jeff Schwartz**, directivo de Deloitte Consulting LLP, es el líder global de Human Capital para mercadeo, eminencia, y marca y asesor senior de la práctica de consultoría de Human Capital en India.

**Josh Bersin**, directivo de Deloitte Consulting LLP, es el fundador de Bersin by Deloitte, proporciona eminencia, análisis, y estrategia de investigación para Deloitte Human Capital Trends y Bersin by Deloitte.

Los autores desean agradecer el input y el asesoramiento de **Brett Walsh, Heather Stockton, Erica Volini, Mariya Filipova, Laurence Collins, Daryl Wagner, y Michael Stephan.**

## NOTAS FINALES

- <sup>1</sup> John Maynard Keynes, "Economic possibilities for our grandchildren," 1930, in *Essays in Persuasion* (New York: W. W. Norton & Co., 1963), pp. 358–373, <http://georgemaciunas.com/wp-content/uploads/2012/06/Economic-Possibilities-of-Our-Grandchildren.pdf>.
- <sup>2</sup> Joe Mariani, Brenna Sniderman, and Cary Harr, "More real than reality: Transforming work through augmented reality," *Deloitte Review* 21, July 31, 2017.
- <sup>3</sup> Ryan Kaiser and David Schatsky, *For more companies, new ways of seeing: Momentum is building for augmented and virtual reality in the enterprise*, Deloitte University Press, April 5, 2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/signals-for-strategists/augmented-and-virtual-reality-enterprise-applications.html>.
- <sup>4</sup> Josh Bersin, "Catch the wave: The 21st-century career," *Deloitte Review* 21, July 31, 2017.
- <sup>5</sup> Patricia Buckley and Daniel Bachman, "Meet the US workforce of the future: Older, more diverse, and more educated," *Deloitte Review* 21, July 31, 2017.
- <sup>6</sup> Lynda Gratton and Andrew Scott, *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity* (Bloomsbury Information Limited, 2016).
- <sup>7</sup> Scott Page, *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies* (Princeton University Press, 2008); Anita Woolley and Thomas Malone, "Defend Your Research: What Makes a Team Smarter? More Women.," *Harvard Business Review*, June 2011.
- <sup>8</sup> John Hagel, John Seely Brown, Tamara Samoylova, and Duleesha Kulasooriya, *The hero's journey through the landscape of the future*, Deloitte University Press, July 24, 2014, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/operations/heros-journey-landscape-future.html>.
- <sup>9</sup> Peter Evans-Greenwood, Harvey Lewis, and James Guszczka, "Reconstructing work: Automation, artificial intelligence, and the essential role of humans," *Deloitte Review* 21, July 31, 2017; Thomas H. Davenport, "The rise of cognitive work (re)design," *Deloitte Review* 21, July 31, 2017.
- <sup>10</sup> Evans-Greenwood, Lewis, and Guszczka, "Reconstructing work."
- <sup>11</sup> Deloitte, *Talent for survival: Essential skills for humans working in the machine age*, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/Growth/deloitte-uk-talent-for-survival-report.pdf>.
- <sup>12</sup> Daron Acemoglu and Pascual Restrepo, *Robots and jobs: Evidence from US labor markets*, National Bureau of Economic Research working paper no. 23285, March 17, 2017, <http://www.nber.org/papers/w23285>.
- <sup>13</sup> Alanis King, "Mercedes will reduce robots on production line, employ more actual humans," *Jalopnik*, February 28, 2016, <http://jalopnik.com/mercedes-will-reduce-robots-on-production-line-employ-1761720298>.
- <sup>14</sup> Christine D. Chang and Sam Friedman, *Blockchain in health and life insurance: Turning a buzzword into a breakthrough for health and life insurers*, Deloitte, 2016, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/life-sciences-and-health-care/articles/blockchain-in-insurance.html>.
- <sup>15</sup> Elance, *Generation Y and the gigging economy*, [www.csd.org.uk/content/uploads/2015/07/gen-y-and-the-gigging-economy.pdf](http://www.csd.org.uk/content/uploads/2015/07/gen-y-and-the-gigging-economy.pdf), accessed April 20, 2017.
- <sup>16</sup> 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 working paper no. 22667, September 2016, <http://www.nber.org/papers/w22667>.
- <sup>17</sup> Sara Horowitz and Fabio Rosati, "53 million Americans are freelancing, new survey finds," Freelancers Union, September 4, 2014, <https://blog.freelancersunion.org/2014/09/04/53million/>.
- <sup>18</sup> Michael Polanyi, *The Tacit Dimension* (Anchor/Doubleday, 1967); Karl Weick, *Making Sense of the Organization, Volume Two: The Impermanent Organization* (Wiley, 2009); Douglas Thomas and John Seely Brown, "Learning for a world of constant change: Homo Sapiens, Homo Faber & Homo Ludens revisited," paper presented at the 7th Glion Colloquium, June 2009, <http://www.johnseelybrown.com/Learning%20for%20a%20World%20of%20Constant%20Change.pdf>.
- <sup>19</sup> Bersin, "Catch the wave."
- <sup>20</sup> John Hagel, John Seely Brown, and Tamara Samoylova, *Unlocking the passion of the explorer*, Deloitte University Press, September 17, 2013, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/unlocking-the-passion-of-the-explorer.html>.
- <sup>21</sup> Mariani, Sniderman, and Harr, "More real than reality."
- <sup>22</sup> Jim Guszczka, Harvey Lewis, and Peter Evans-Greenwood, "Cognitive collaboration: Why humans and computers think better together," *Deloitte Review* 20, January 23, 2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-20/augmented-intelligence-human-computer-collaboration.html>.

- <sup>23</sup> John Hagel, John Seely Brown, and Tamara Samoylova, *Work environment redesign: Accelerating talent development and performance improvement*, Deloitte University Press, June 3, 2013, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/work-environment-redesign.html>.
- <sup>24</sup> John Hagel, John Seely Brown, and Duleesha Kulasooriya, *Performance ecosystems: A decision framework to take performance to the next level*, Deloitte University Press, January 1, 2012, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/operations/performance-ecosystems-which-model-is-right-for-you.html>.
- <sup>25</sup> Robert Shiller, "Why robots should be taxed if they take people's jobs," *Guardian*, March 22, 2017, <https://www.theguardian.com/business/2017/mar/22/robots-tax-bill-gates-income-inequality>.
- <sup>26</sup> William D. Eggers and John Hagel, *Brawn from brains: Talent, policy, and the future of American competitiveness*, Deloitte University Press, September 27, 2012, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/brawn-from-brains-talent-policy-and-the-future-of-american-competitiveness.html>.

**Deloitte.**  
University Press



Siga @DU\_Press #DeloitteReview

Para recibir actualizaciones por correo electrónico, suscríbese en  
[dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

