

Deloitte Review

Edición 21 | Julio 2017

Reimpresión de copia gratuita



Navegando el futuro del trabajo

¿Podemos hacer que los negocios, los trabajadores y las instituciones sociales apunten en una misma dirección?

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

Deloitte.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 225.000 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.

Esta comunicación contiene únicamente información general, ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades vinculadas (colectivamente, la "Red de Deloitte") se encuentran, por medio de esta comunicación, rindiendo asesoramiento profesional o servicios. Ninguna entidad de la "Red de Deloitte" será responsable por cualquier pérdida o similar sufrida por cualquier persona que se base en esta comunicación.



Navegando el futuro del trabajo

¿Podemos hacer que las empresas, los trabajadores y las instituciones sociales apunten en una misma dirección?

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

“El futuro ya está aquí”

¿Qué imágenes te evoca el “futuro del trabajo”? En un ensayo de 1930 titulado *Posibilidades económicas para nuestros nietos*, John Maynard Keynes predijo el futuro del “desempleo tecnológico” y las semanas de trabajo de 15 horas.¹ Hemos desechado hace tiempo las visiones utópicas de principios del siglo XX acerca de una sociedad de ocio, en la cual las máquinas hacen casi todo por nosotros. Pero esto no quita que en realidad, lo que hacemos en estos días está cambiando rápidamente y continuará haciéndolo.

QUÍZÁS en tu visión acerca del futuro del trabajo, te imagines una fábrica llena de robots, automatizando tareas habituales, mientras los seres humanos orquestan las metas y finalidades últimas. Quizás piensas en el cambio demográfico de las poblaciones activas, con la fuerza de trabajo envejeciendo en las naciones desarrolladas, mientras que las economías emergentes tienen problemas para asimilar el número record de trabajadores jóvenes. O puedes estar visualizando una “gig economy” global en la cual la mayoría de los individuos trabajen en forma independiente, prestando su trabajo - físico o intelectual, en línea o personalmente - a una variedad de empleadores con sus propios términos y tiempos.

El futuro del trabajo podría implicar todos esos escenarios y más, al tiempo que fuerzas dispares actúan e interactúan para conducir la forma en que nos comportamos en la búsqueda de una vida confortable, una ganancia razonable y una sociedad justa y estable.

Es un gran tema y no es ninguna sorpresa que los expertos en negocios y la prensa han tendido a estrechar su foco, estudiando una u otra de las dimensiones del futuro del trabajo: automatización, demografía, el crecimiento de la fuerza laboral contingente, o algo completamente diferente.

Mientras que este estrechamiento del foco es entendible, el resultado es a veces una pérdida de vista de las conexiones e interdependencias entre todas las dimensiones. No podemos comprender dónde estamos y hacia dónde nos dirigiremos sin tener un panorama completo acerca de esta transformación en nuestras vidas, nuestros negocios y nuestra sociedad - y no podemos ver el todo a menos que demos un paso atrás y dejemos que todos estos elementos puedan ser vislumbrados.

Los contornos del panorama están recién emergiendo. En realidad, puede resultar engañoso el explorar todo esto bajo el título del “trabajo del futuro”, el cual sugiere que los cambios no están aquí todavía y ocurrirán en un número indeterminado de años. La verdad es que muchos de estos cambios están ya dándose, conducidos por fuerzas que han estado en marcha durante décadas. Tal como nos lo recordaba el novelista de ciencia ficción William Gibson, “El futuro ya está aquí ahora - sólo que no está distribuido uniformemente.”

El mayor desafío para entender el futuro del trabajo aparece al hacer salir a la superficie las implicancias para tres grandes grupos - los individuos, las empresas y otros empleadores, y las instituciones sociales y gubernamentales -

No podemos comprender dónde estamos y hacia dónde nos dirigiremos sin tener un panorama completo acerca de esta transformación en nuestras vidas, nuestros negocios y nuestra sociedad.

e intentar que las tres apunten en la misma dirección. A menos que estos tres grupos logren alinearse en su entendimiento y acciones para hacer frente a las oportunidades emergentes y desafíos, el camino hacia el futuro del trabajo será pedregoso, en el mejor de los casos.

En el mejor de los escenarios, todos - individuos, empresas e instituciones públicas - encontrarán desafiante y estresante esta evolución fundamental en la naturaleza del trabajo. Pero si nuestros líderes organizacionales y públicos comprenden más acabadamente cómo está evolucionando este complejo escenario, pueden calibrar sus movimientos de manera que ayuden a la fuerza laboral en todo el mundo - y a las sociedades en general- a anticiparse y prepararse para los desafíos venideros.

UN MARCO PARA ENTENDER EL FUTURO DEL TRABAJO



¿CUÁLES son los componentes que colectivamente constituyen “el futuro del trabajo”? Quizás, el primer lugar lógico para comenzar sea el comprender las fuerzas que están conduciendo estos cambios. En base a nuestra experiencia e investigaciones, hemos identificado tres fuerzas que están modelando la naturaleza del trabajo futuro y la fuerza laboral del futuro:

Tecnología. Avances tecnológicos - por ejemplo, en el área de la robótica, la inteligencia artificial (AI), los sensores y los datos - han creado formas completamente nuevas de trabajo que, en algunos casos, están superando la manera en que solíamos usar y pensar acerca de nuestras herramientas y cómo las personas y las máquinas

pueden complementarse y sustituirse las unas a las otras.

Demografía. Los cambios demográficos están modificando la composición de la fuerza laboral global. En la mayoría de los lugares, las personas están viviendo más que nunca, y sobre todo, la población se está volviendo tanto más joven como más anciana, volviéndose cada nación en sí misma más diversa. Aún más desafiante, las generaciones más jóvenes estarán cada vez más concentradas en las economías en desarrollo, mientras que las economías desarrolladas (y China) continuarán envejeciendo.

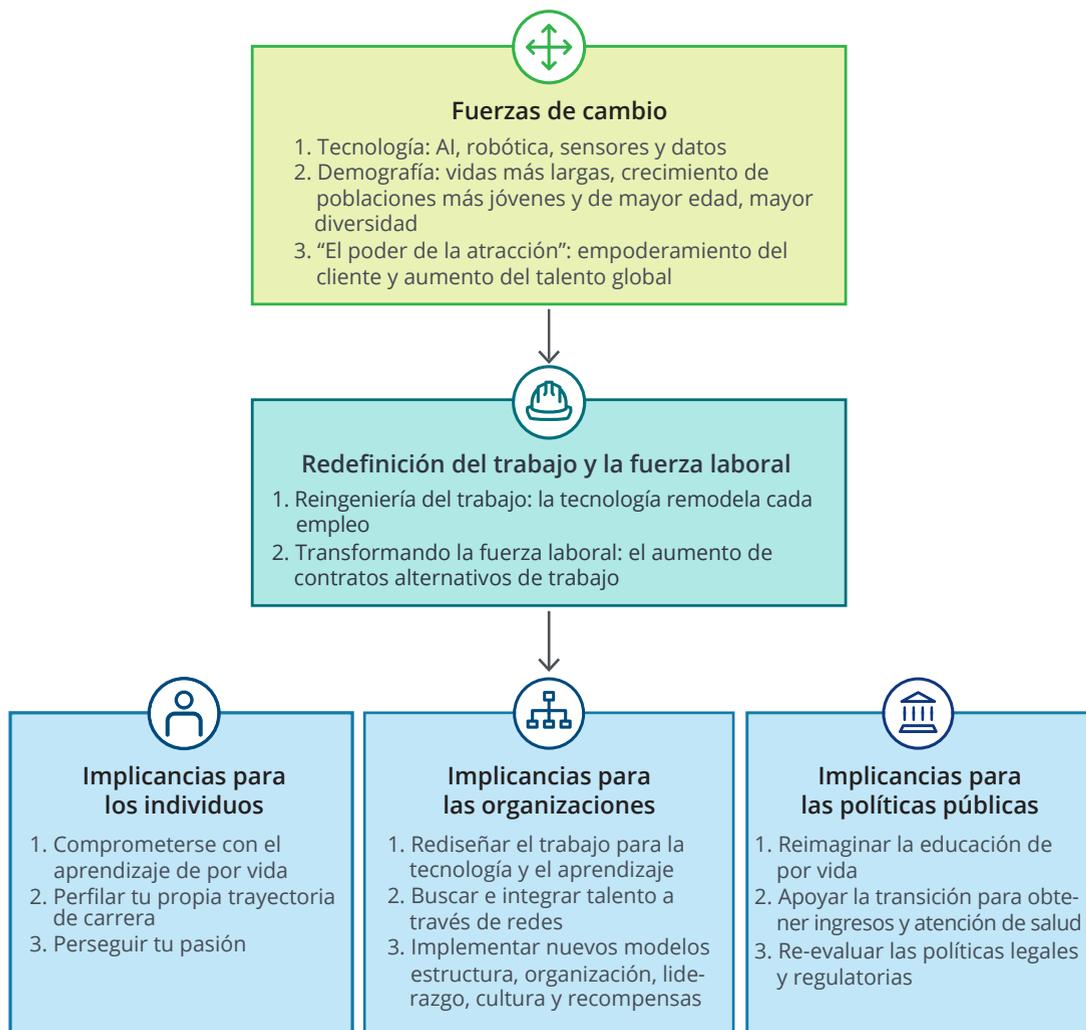
“El poder de la atracción”. En gran medida a causa de las tecnologías digitales y los cambios de largo plazo en las políticas públicas, los individuos y las instituciones pueden ejercer una “atracción” - la habilidad de encontrar y acceder a las personas y recursos cuando les sea necesario - mayor que nunca antes.

Las instituciones y los futuros trabajadores tienen hoy igual acceso a los mercados globales de talento, facultados por las redes y plataformas que abren nuevas posibilidades para la forma en que cada uno interactúa con el otro.

La demanda de estas plataformas probablemente se verá potenciada por el creciente poder del cliente y la accesibilidad a las máquinas y herramientas productivas, abriendo oportunidades para un mayor trabajo creativo a ser desarrollado por empresas más pequeñas o proyectos empresariales.

Si bien hay otras fuerzas en juego modelando el futuro del trabajo, creemos que forman parte

Figura 1. Un marco para entender el futuro del trabajo



Fuente: análisis de Deloitte.

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

del vasto escenario económico o se encuentran integradas a las fuerzas identificadas previamente. Por ejemplo, la globalización es una tendencia de largo plazo, que está reforzada por las fuerzas tecnológicas, cambios demográficos y el "poder de la atracción" planteado más arriba.

Estas tres fuerzas conductoras están teniendo dos efectos significativos en el trabajo y la fuerza

laboral. En primer lugar, la tecnología está transformando la naturaleza del trabajo y forzando a las organizaciones a rediseñar la mayor parte de los puestos de trabajo. Un resultado que anticipamos, será la reconfiguración de los trabajos para potenciar las capacidades que son exclusivamente humanas: empatía, inteligencia emocional y social, la habilidad de contextualizar y definir los problemas del negocio.

Otro, a raíz del ritmo acelerado del cambio tecnológico, será la necesidad de los individuos de estar continuamente aprendiendo nuevas habilidades para mantenerse laboralmente activos.

En segundo lugar, la relación entre empleado y empleador está cambiando. Donde antes la mayoría de los trabajadores eran de tiempo completo, estaban incluidos en la nómina y gozaban de beneficios y salarios definidos, los empleadores del futuro también ejecutarán una proporción significativa de sus actividades a través de individuos con contratos de trabajo alternativos, que van desde trabajadores independientes a *crowdsourcing*² y hasta trabajos por contrato.

Estas variaciones en la naturaleza del trabajo y la fuerza laboral tendrán profundas implicancias para los individuos, las organizaciones y los formuladores de políticas públicas – enfrentando los tres, los imperativos de cambio impulsados por la necesidad de adaptación a las nuevas realidades del trabajo en el futuro.

FUERZAS DE CAMBIO

Tecnología: Inteligencia artificial, robótica sensores y datos

CLARO que las revoluciones tecnológicas pasadas - mecanización, electrificación, computarización - también remodelaron radicalmente el trabajo, los empleos y la organización de las empresas y la sociedad. La diferencia esta vez está en que los avances en las tecnologías digitales están reformulando no solo el sector manufacturero y la mano de obra poco calificada, lo cual constituyó el foco de las revoluciones pasadas, sino *todos* los sectores de la economía y la sociedad.

En realidad, la tecnología digital e infraestructuras que progresan exponencialmente, están remodelando la economía del trabajo a lo largo de todo el espectro. Por un lado, la automatización está bajando dramáticamente los costos de ciertas tareas rutinarias, así como está expandiendo geográficamente el acceso a bajos salarios. Por otro lado, las organizaciones pueden aumentar significativamente el valor de otras tareas apalancando las capacidades tecnológicas y la creciente habilidad para acceder a una especialización más profunda, donde sea que esté localizada.

Consideremos cómo las tecnologías actuales están empezando a aumentar las capacidades de la fuerza laboral. Por poner un ejemplo, ayudándonos a ver de una forma mucho más amplia la evolución del mundo que nos rodea, las aplicaciones basadas en la realidad aumentada (RA) pueden ayudarnos a focalizar nuestra curiosidad, imaginación y creatividad en signos tempranos vinculados a los potenciales cambios venideros que verdaderamente importan.³ La tecnología de RA ya está ayudando a los trabajadores en el “terreno” - lejos de sus computadoras de escritorio - a analizar los desarrollos inesperados y focalizar sus esfuerzos en las acciones que podrían tener mayor impacto.⁴ Y son apenas tecnologías cognitivas como la RA: en el espacio robótico, prótesis y otros dispositivos de aumento las que están ayudando a los técnicos y a otros a realizar operaciones inimaginables una década antes.

En mayor medida un conjunto expansivo de tecnologías, que varían desde la impresión 3D hasta la biosíntesis, están permitiendo que las herramientas productivas sean accesibles a

empresas de menor y menor tamaño, erosionando por consiguiente las ventajas tradicionales de las empresas más grandes para desarrollar y producir nuevos productos y servicios. Esto a la larga, tiene el potencial de crear oportunidades de empleo más viables para trabajadores en pequeñas empresas.

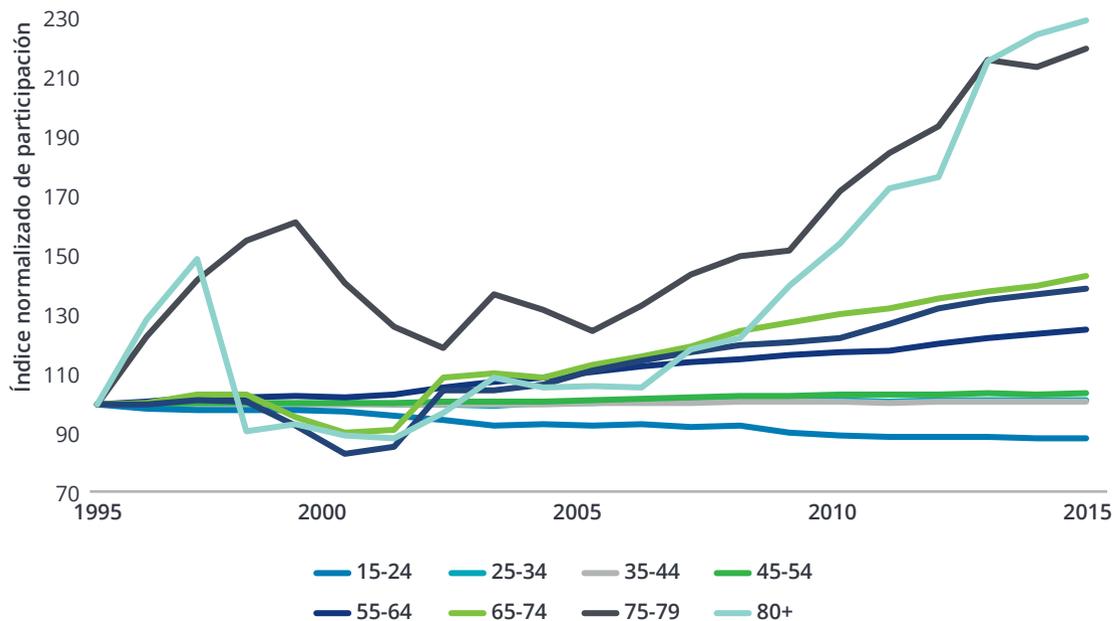
Tampoco deberíamos perder de vista el impacto del ritmo acelerado de la evolución tecnológica y la proliferación de datos en las habilidades requeridas para trabajar. Más y más conocimiento se está generando - mientras que otro conocimiento se vuelve obsoleto - a un ritmo acelerado, haciendo necesaria la actualización aún más rápida de nuestras habilidades y descripciones de puesto para mantenernos al día.⁵

Demografía: vidas más largas, crecimiento de poblaciones más jóvenes y de edad avanzada y mayor diversidad

La oferta de trabajadores está evolucionando rápidamente a nivel global como resultado de las variaciones demográficas, el aumento de la longevidad y el foco creciente en la inclusión de los sectores marginados de la población.⁶

La fuerza laboral en muchas economías - especialmente las desarrolladas y China - está envejeciendo rápidamente, tal lo ilustra la figura 2. Esta tendencia demográfica es amplificada aún más tanto por las tasas de natalidad como por el aumento de la longevidad, lo cual es posible gracias a los avances en la salud pública y la medicina. Por una variedad de razones, que varían desde la

Figura 2. Índice de participación laboral por grupo etario de OCDE



Fuente: Organización para la cooperación y el desarrollo económico, "Estadísticas del mercado laboral: estadísticas de la fuerza laboral según sexo y edad: indicadores", OCDE Estadísticas de Empleo y Mercado Laboral (base de datos), DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/data-00310-en>, accedido el 21 de abril, 2017; Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, *The world population prospects: 2015 revision*, 2015, <http://www.un.org/en/development/desa/publications/world-population-prospects-2015-revision.html>.

La posibilidad de que las generaciones de mayor edad trabajen por períodos más largos mientras su capacidad física de continuar empleados aumenta, puede afectar el ritmo en que el talento más joven y las ideas renueven las organizaciones.

necesidad financiera hasta el deseo de continuar haciendo la diferencia, muchos trabajadores de edad avanzada están extendiendo sus carreras más allá de la edad tradicional de retiro.⁷

La posibilidad de que las generaciones de mayor edad trabajen por períodos más largos mientras su capacidad física de continuar empleados aumenta, puede afectar el ritmo en que el talento más joven y las ideas renueven las organizaciones - y potencialmente intensificar la competencia intergeneracional por los puestos de trabajo. También podría devenir en un aumento sustancial de adultos mayores participando de la “gig economy,” por el deseo o la necesidad de continuar trabajando luego de retirarse.

En paralelo, las economías en desarrollo están suministrando un porcentaje creciente de trabajadores jóvenes a la fuerza laboral global. Las infraestructuras de tecnología digital están haciendo que un número cada vez mayor de estos trabajadores sea accesible – a tiempo completo o como trabajadores “gig” – para las economías desarrolladas que están afrontado el envejecimiento de su población, por no mencionar la accesibilidad para todas ellas al mundo en desarrollo.

Por lo general, las mujeres y muchos segmentos de población marginados están poco a poco ganando terreno en las esferas laborales de todo el mundo. A medida que el crecimiento de la

población en las naciones desarrolladas se enlentece, las organizaciones estarán bajo una creciente presión por profundizar su “pool de talento” incluyendo a trabajadores de más y diversos contextos. Hay cada vez más evidencia de que los grupos de trabajo y equipos diversos generan resultados más creativos y de mayor impacto⁸ - una razón aún mayor para que las organizaciones se tornen más agresivas en el acercamiento a diversos segmentos de la población global. El probable efecto neto de todo esto será la expansión de la fuerza laboral a poblaciones que históricamente no han estado representadas, así como la necesidad para las organizaciones de cambiar sus prácticas laborales para adaptarse a una base de trabajadores más diversa.

El poder de la atracción: el empoderamiento del cliente y el aumento de los mercados globales de talento

Las tendencias del mercado también tendrán su rol moldeando el futuro del trabajo. En respuesta tanto a los cambios en las demandas de los clientes como la capacidad de hacer frente a las necesidades laborales de manera más flexible, el poder de la atracción probablemente conduzca a alinear de una forma mucho más ajustada el trabajo con las necesidades del cliente.

¿Por qué los clientes están adquiriendo más poder en relación a los vendedores? Debido a su nueva habilidad de elegir entre un conjunto en

expansión de opciones de productos y servicios a nivel global, de acceder a mayor información acerca de las distintas opciones y a cambiar de un vendedor a otro si sus necesidades no están siendo satisfechas.

Con el aumento de las opciones de compra, los clientes cada vez están menos satisfechos con los productos masivos y estandarizados, buscando en vez productos, servicios y experiencias creativas, adaptadas en forma exclusiva. Esta dinámica se está dando en productos del mercado digital tales como música, video y software, pero conlleva el potencial de hacerse extensiva rápidamente a los productos físicos y los servicios, como puntualizaban las tendencias tecnológicas señaladas más arriba, haciendo más viable que los vendedores [de productos, servicios o experiencias] especializados accedan a los medios de producción. Lo cual probablemente resulte en una creciente fragmentación de los negocios de productos y servicios, con compañías más pequeñas empleando una mayor parte de la fuerza laboral global de la que actualmente emplean.⁹

Del lado de la oferta, los mercados laborales están evolucionando de formas que potencian la capacidad de las organizaciones para acceder y trabajar con el talento que requieren en el momento en que les resulte necesario. Las infraestructuras digitales globales planteadas anteriormente están posibilitando a los empleadores el conectarse con, combinar y apalancar el talento donde quiera que éste resida. Un conjunto creciente de plataformas digitales está permitiendo que potenciales empleadores (y los clientes en forma directa) encuentren el talento más apropiado en

cualquier lugar del mundo y lo reúnan para desarrollar tareas específicas. A la inversa, las mismas plataformas digitales están permitiendo a los trabajadores ejercer la atracción ellos mismos. Comunidades en línea como Glassdoor ofrecen a los trabajadores una variedad de perspectivas en relación al trabajo y cultura de empleadores prospectivos, restringiendo la ventaja informativa histórica de los empleadores; y los individuos que operan en la “gig economy” pueden encontrar, acordar contratos y trabajar para empleadores en todo el mundo utilizando Internet y otras tecnologías digitales.

Las fuerzas del “poder de la atracción” descritas arriba pueden estimular una mayor demanda de trabajo creativo, al tiempo que los clientes van haciendo la transición desde los productos y servicios masivos del mercado, los trabajadores en empresas más pequeñas ganan mayor accesibilidad a los medios de producción, y las plataformas ayudan a conectar productos especializados y proveedores de servicios con segmentos de clientes más pequeños a nivel global.

EL TRABAJO Y LAS FUERZAS LABORALES REDIFINIDAS

ESTAS tres fuerzas de cambio están llevando a un profundo cambio en la naturaleza del trabajo. Empleadores y trabajadores sin duda encontrarán esta transformación desafiante en el corto plazo, pero idealmente, un número creciente de personas a lo largo del tiempo estará en condiciones de lograr mayor potencial de dicho cambio. Las tareas rutinarias estarán cada vez más automatizadas, mientras que el trabajo creativo asistido por la

tecnología se expanda y evolucione en respuesta a un creciente conjunto de necesidades insatisfechas.¹⁰

Reingeniería del trabajo: la tecnología reconfigura cada empleo

La era industrial definía el trabajo en términos generales como la alta especialización y estandarización de tareas que se volvieron cada vez más estrechamente integradas. Esto aplicó no sólo al trabajo de fábrica y al manual, sino también a un vasto rango de empleos de trabajadores capacitados y de cuello blanco tales como el equipo de RRHH, Legales e incluso personal de Ventas y Marketing. Y son precisamente los componentes de estos tres tipos de trabajo los que resultan más vulnerables a la disrupción ocasionada por robots y la IA. Las firmas de abogados están empezando a automatizar a un número significativo de abogados que efectúan tareas más rutinarias, nuevos sitios webs están empezando a usar la IA para escribir nuevas historias y muchos de nosotros usamos software intuitivo para presentar nuestra declaración impositiva.

A medida que la tecnología acelera el reemplazo de las tareas que antes eran ejecutadas por seres humanos, ¿desplazará también a los seres humanos de sus puestos de trabajo (con excepción del trabajo que requiere la construcción y mantenimiento de las máquinas)? Muchas conversaciones acerca del futuro del trabajo rápidamente devienen en discusiones acerca del potencial de la robótica y la tecnología de IA para reducir costos, automatizar tareas y remover a los seres humanos de sus puestos de trabajo. La ansiedad es comprensible, dado el continuo avance exponen-

cial costo/desempeño de estas tecnologías y el impacto que ya están teniendo en la eliminación de puestos de trabajo. De todas formas, esta visión reducida pierde de vista gran parte de las oportunidades vinculadas al futuro del trabajo y la productividad. Aunque quizás sea un punto de partida útil, desarticular el trabajo en un conjunto de tareas y capacidades de gestión (personas y máquinas) no es necesariamente el objetivo. La mayor oportunidad para potenciar la productividad, probablemente se encuentre en reinventar y re-imaginar el trabajo en torno a la resolución de los problemas del negocio, la provisión de nuevos servicios y el alcance de nuevos niveles de

Las investigaciones sugieren que más del 30 por ciento de los nuevos empleos mejor pagos son sociales y "esencialmente humanos" en su naturaleza

productividad y de satisfacción y pasión del empleado.¹¹ La capacidad creciente de las tecnologías cognitivas y de la información también representan una oportunidad para proceder a una reingeniería de procesos radical, equilibrando el alcance y la singularidad de las habilidades humanas, las máquinas y los datos para alcanzar los resultados

deseados. Esperamos ver múltiples perspectivas para rediseñar la emergencia de empleos: a partir de un foco limitado a identificar tareas para automatizar, hasta la reingeniería radical de los procesos del negocio y la capacidad de re-imaginar el trabajo en torno a la resolución de problemas y las habilidades humanas.

Desde esta perspectiva, los empleadores deberán estar mucho más enfocados en explorar oportunidades de crear trabajo que aproveche las ventajas de las habilidades distintivamente humanas tales como la curiosidad, la imaginación, la creatividad y la inteligencia emocional y social.

Las investigaciones sugieren que más del 30 por ciento de los nuevos trabajos mejores pagos que han sido creados serán sociales y “esencialmente humanos” en su naturaleza.¹² La diversidad creciente en la fuerza laboral probablemente promueva el desplazamiento de las tareas rutinarias hacia un trabajo más creativo y veremos la emergencia de empleos híbridos, que integren cada vez más las habilidades técnicas, las de diseño y las de gestión de proyectos. Las habilidades específicas probablemente provengan de diversos dominios y evolucionen rápidamente, aumentando la necesidad de acelerar el aprendizaje tanto para los empleadores como para los trabajadores para mantenerse a la vanguardia.

Estamos en los inicios de la integración de robots industriales y de software al trabajo – y de la comprensión de sus variados impactos y resultados. Hasta ahora, el panorama está confuso. Investigaciones recientes de MIT, por ejemplo, exploran los impactos negativos de los robots en el empleo y los salarios¹³, mientras que al mismo tiempo, una planta de producción de Mercedes Benz en Alemania anunció recientemente sus planes para reducir el número de robots en su línea de producción y sustituirlos por trabajo humano – dada la creciente demanda de opciones de auto personalizadas, la reprogramación y cambio de robots resultó más costosa que sustituir esa línea de producción por trabajadores humanos.¹⁴

Transformando la fuerza laboral: el aumento de los acuerdos alternativos de trabajo

La tecnología está transformando mucho más que la forma en que cada trabajo individual se lleva a cabo – está cambiando la forma en que las organizaciones consiguen la fuerza laboral.

Muchas compañías globales ya están haciendo uso activamente de los esfuerzos de *crowdsourcing* para generar nuevas ideas, resolver problemas y diseñar sistemas complejos. El Centro para Soluciones de Salud y el Centro para Servicios Financieros de Deloitte colaboraron con especialistas de una compañía aseguradora en una plataforma en línea provista por Wikistrat, generando en cuatro días 44 casos de uso en relación al potencial de utilizar la tecnología “blockchain” (cadena de bloques) en los seguros.¹⁵ Las plataformas en línea están jugando un rol fundamental en la aceleración del aumento de este tipo de *crowdsourcing*.

En los próximos años, probablemente veremos el rápido crecimiento de la “gig economy” - definida como trabajadores individuales independientes pujando por proyectos y tareas de corto plazo - impulsado por tres factores. Primero, mientras que las empresas se enfrentan a una creciente presión por el desempeño, tendrán más incentivos para convertir los costos laborales fijos, en la forma de empleados permanentes, en costos variables en los que se incurre cuando hay un aumento de la demanda en el negocio. Segundo, los trabajadores probablemente buscarán cada vez más experiencias laborales que los expongan a una mayor variedad de proyectos y les ayude a desarrollarse en forma más rápida que si sólo trabajasen para un empleador. (En un estudio del 2013, el 87 por ciento de los estudiantes del Reino Unido con diplomas de grado o posgrado sostenían que el trabajo independiente “es una opción de carrera altamente atractiva y lucrativa.”¹⁶) Y un tercer factor impulsando el crecimiento de la “gig economy” es el deseo de los trabajadores que se

En el nuevo escenario laboral, el éxito personal dependerá ampliamente de la aceleración del aprendizaje a lo largo de la vida de cada uno. A medida que se arraiga el imperativo de aprender de por vida, vemos que los individuos se centran cada vez más en participar de pequeños pero diversos grupos de trabajo que puedan amplificar su aprendizaje.

encuentran marginados o subempleados - trabajadores jóvenes en las economías en desarrollo, trabajadores mayores en las economías desarrolladas y trabajadores poco cualificados de todo el mundo - de encontrar un trabajo productivo, aún cuando no sea un empleo de tiempo completo.

La “gig economy” se ha tornado un componente significativo del trabajo en EE.UU. Un estudio reciente realizado por economistas de Harvard y Princeton muestra que el 94 por ciento del crecimiento del empleo neto entre 2005 y 2015 estuvo dado por “trabajos alternativos”, definidos como trabajadores y contratistas independientes. Un estudio del 2014 estimó que 53 millones de personas estaban trabajando en forma independiente en EE.UU. (lo que representa el 34 por ciento de la fuerza laboral nacional) y 1.4 millones de trabajadores lo estaban haciendo en el Reino Unido.¹⁸

En el largo plazo, la “gig economy” podrá evolucionar hacia algo bastante diferente. Muchos de los trabajos “gigs” que se llevan a cabo hoy en día - por ejemplo, conductores de autos de flotas de movilidad y tareas de búsqueda de datos básicas - son tareas de rutina que posiblemente sean automatizadas en el correr del tiempo. Los “gigs” basados en las habilidades humanas - enfatizando la curiosidad, imaginación, creatividad e inteligencia emocional y social - probablemente crezcan con el correr del tiempo.

Al tiempo que la “gig economy” se desplaza hacia un trabajo creativo que evoluciona más rápidamente, la forma en que el trabajo se lleva a cabo probablemente cambie, partiendo de transacciones de corto plazo a relaciones de largo plazo que pueden ayudar a acelerar el aprendizaje y la mejora del desempeño. Estos “gigs” más creativos – si todavía califican como “gigs”- posiblemente sean realizados cada vez en mayor medida por equipos pequeños o grupos de trabajo que colaborarán en diferentes proyectos en el correr de períodos de tiempo más extensos.¹⁹

IMPPLICANCIAS PARA INDIVIDUOS, ORGANIZACIONES Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Implicancias para individuos

EN el nuevo escenario laboral, el éxito personal dependerá ampliamente de la aceleración del aprendizaje a lo largo de la vida de cada uno.

A medida que se arraiga el imperativo de aprender de por vida, vemos que los individuos se centran cada vez más en participar de pequeños pero diversos grupos de trabajo que puedan amplificar su aprendizaje. Los trabajadores necesitarán tomar acciones por sí mismos para aumentar su potencial de éxito, pero el impacto de sus esfuerzos estará influenciado de forma significativa por la voluntad y capacidad de los otros dos grupos – empresas e instituciones públicas- para evolucionar en forma alineada con el cambio en la naturaleza del trabajo.

Comprometerse con el aprendizaje de por vida. A medida que el vertiginoso cambio tecnológico y del mercado contrae la vida útil de cualquier conjunto de habilidades, los trabajadores tendrán que migrar de la adquisición de habilidades y credenciales específicas a procurar habilidades duraderas y esenciales para el aprendizaje de por vida. Los individuos necesitarán encontrar personas que los ayuden a ser mejores más rápidamente – pequeños grupos de trabajo, organizaciones y redes sociales más amplias y diversas. Probablemente veamos formas de colaboración más ricas y diversas emerger con el correr del tiempo.

Perfila tu propia trayectoria de carrera. Históricamente, una carrera se definía como un conjunto de habilidades predecibles y relativamente estables alineadas a las necesidades de una organización o industria. Esto incluía el dominio progresivo de un conjunto predeterminado de habilidades requeridas para avanzar en la jerarquía corporativa, acompañado de aumentos salariales. Pero la vida media de las habilidades y la experiencia se está acortando y acortando, con nuevas e inesperadas habilidades emergiendo como valiosas. Esto tiene dos implicancias. Con necesidades que constantemente varían, los empleadores están cada vez en menos posición de brindar a los empleados posibilidades de carrera definidas que duren años o décadas. Y los trabajadores, para mantener actualizadas sus habilidades, tienen que cada vez más hacer lo necesario por acelerar su aprendizaje, lo cual incluye la búsqueda de una diversidad de experiencias laborales o el trabajar para múltiples “empleadores” al mismo tiempo. Más que confiar en empleadores paternos para perfilar la naturaleza y

progresión de carrera, los trabajadores necesitarán tomar la iniciativa de configurar su propia carrera personalizada. Y a medida que el trabajo evolucione, los individuos deberán cultivar un esquema mental de “surfistas”, siempre alertas a las habilidades de alto valor que emerjan y tomando la ola en una etapa inicial para poder capturar el mayor valor de esas habilidades.”²⁰ Para evitar extenderse demasiado y permanecer motivado, deberán filtrar el creciente conjunto de oportunidades de desarrollo de habilidades a través de sus propias pasiones.

Sigue tu pasión. ¿Cuáles son los obstáculos para tener éxito en el trabajo mientras éste se transforma? El obstáculo más grande probablemente seamos nosotros mismos. Como humanos, muchos de nosotros es comprensible que reaccionemos negativamente a la creciente presión sobre el desempeño que está ya acompañando esta transición hacia nuevas formas de trabajo. Con cada transición disruptiva, tendemos a experimentar miedo y estrés, lo que nos genera el impulso de aferrarnos a aquello que nos ha conducido al éxito en el pasado. Tenemos que resistir la tentación y usar estos cambios en la naturaleza del trabajo y el empleo como una oportunidad de lograr más a partir de nuestro potencial.

¿Qué puede ayudarnos a hacer eso? En vez de sólo ver el empleo como un medio para recibir un cheque, necesitamos encontrar una forma de realizar el trabajo que verdaderamente nos apasione. En nuestra investigación acerca de diversos entornos de trabajo donde se registra una extrema y sostenida mejora en el desempeño - todo, desde deportes extremos a juegos de guerra en línea - identificamos que el elemento común a todos los participantes es tener una pasión muy específica, lo cual denominamos “la pasión del explorador”.

Esta forma de pasión tiene tres componentes: un compromiso a largo plazo de alcanzar un impacto creciente en su dominio, una incansable disposición a buscar activamente nuevos desafíos y una disposición de conexión que busca encontrar a otras personas que puedan ayudarlos a encontrar una mejor respuesta más rápidamente.²¹ Aprovechar este tipo de pasión puede hacer que las personas transiten del miedo al cambio al entusiasmo por la oportunidad de aprender cosas nuevas y tener un mayor impacto.

Implicancias para las organizaciones

Los empleadores pueden ayudar a los individuos a través de este camino modelando el trabajo y los entornos laborales y animando a los individuos a aprender más rápidamente y acelerar la mejora en su desempeño.

Rediseñar el trabajo para la tecnología y el aprendizaje. Para obtener una ventaja efectiva de la tecnología, las organizaciones probablemente necesitarán rediseñar el trabajo en sí mismo, yendo más allá que la optimización de los procesos para encontrar formas de mejorar la colaboración entre máquinas y seres humanos, sacando lo mejor de cada uno y expandiendo el acceso al talento disperso. Las empresas recibirán el consejo de no focalizarse únicamente en la automatización y de identificar las áreas más prometedoras en las cuales la tecnología digital puede aumentar el desempeño de los trabajadores al tiempo que se desplazan a un tipo de trabajo más creativo y de mayor valor añadido

Por ejemplo, ¿cómo puede ser aprovechada la tecnología para “volver visible lo invisible”, brindando a los trabajadores perspectivas más valiosas y reales de su trabajo? ¿Cómo pueden las empresas utilizar la robótica para proveer acceso a los trabajadores a entornos que resultarían muy peligrosos para los seres humanos?²² ¿Cuáles son algunas de las formas de la tecnología basada en IA que pueden complementar el juicio humano y el conocimiento contextual para alcanzar mejores resultados de los que lograrían máquinas o seres humanos cada uno por su lado?²³ Este quizás es el mayor desafío para las organizaciones de la próxima década: cómo planificar el rediseño y la reinención del trabajo para combinar las capacidades de las máquinas y de las personas, crear carreras y empleos significativos y ayudar a los empleados con el soporte y el aprendizaje para navegar estas circunstancias que evolucionan rápidamente.

Las organizaciones no necesitarán únicamente rediseñar el trabajo – es posible que necesiten rediseñar los entornos laborales de manera que apoyen esta nueva forma de trabajo. Se ha hecho un gran esfuerzo por remodelar los entornos para hacerlos más entretenidos y flexibles de modo de ajustarlos a las preferencias y necesidades cambiantes de los trabajadores, pero, ¿qué si definimos como nuestro principal objetivo de diseño la aceleración del aprendizaje y la mejora del desempeño? ¿Cómo se verían los entornos laborales entonces?²⁴

Las organizaciones no necesitarán únicamente rediseñar el trabajo - es posible que necesiten rediseñar los entornos laborales de manera que apoyen esta nueva forma de trabajo.

Buscar e integrar el talento a través de las redes. A medida que las organizaciones alcancen un mayor entendimiento del conjunto expansivo de opciones de talento disponibles, necesitarán diseñar y desarrollar redes que puedan acceder al mejor talento para cada trabajo en particular. Más que concentrarse en la adquisición de talento para sus propias organizaciones, necesitarán desarrollar la capacidad de acceder a buenas personas donde sea que ellas se encuentren. Como este talento evolucionará rápidamente, estas redes tendrán que ser flexibles y adaptarse prontamente a los mercados de talento cambiante.

Para acelerar el aprendizaje y la mejora en el desempeño, las organizaciones necesitarán decidir dónde pueden verdaderamente ser de “clase global” y dónde pueden acceder a talento diverso a partir de fuentes globales. Necesitarán cultivar un continuo de fuentes de reclutamiento - dentro y fuera de la nómina, trabajadores independientes, grupos y concursos - que aprovechen el completo potencial de la economía abierta de talento y que consigan al talento donde sea que éste resida geográficamente.

Implementar nuevos modelos de estructura organizacional, liderazgo, cultura y recompensas. Las estructuras organizacionales están evolucionando desde estructuras jerárquicas tradicionales a redes de equipo que se extienden más allá de las barreras de cualquier organizacional individual. Las estructuras jerárquicas se ajustan muy bien a las tareas rutinarias, pero mientras que el énfasis se desplaza hacia un trabajo más creativo realizado por grupos de trabajo pequeños y diversos que se conectan entre ellos de formas inesperadas, las estructuras de trabajo más flexibles adoptarán mayor importancia. A medida

que el continuo de recursos de talento se expanda y se vuelva más diversificado, las organizaciones necesitarán desarrollar relaciones más ricas en ecosistemas de negocio más grandes, así como encontrar formas más efectivas de participar en plataformas escalables para acceder a la experiencia y aumentar la capacidad de trabajar en conjunto para acelerar la mejora del desempeño.²⁵

Las organizaciones necesitarán cultivar nuevos enfoques de liderazgo y de gestión que permitan construir culturas de aprendizajes potentes y motivar a los trabajadores a ir más allá de su zona de confort. En realidad, los estilos de liderazgo tienen que pasar del autoritarismo - apropiado para entornos laborales estables modelados por las rutinas, las tareas y objetivos bien definidas - a la colaboración. En el futuro del trabajo, esperamos que los líderes más fuertes serán aquellos que puedan enmarcar las preguntas más inspiradoras y de mayor impacto, así como motivar y gestionar equipos.

Para alentar estas nuevas formas de trabajo creativo, las organizaciones necesitarán reevaluar las recompensas que ofrecen a los participantes. En un mundo donde las tareas rutinarias definen el trabajo, las personas para mantenerse motivadas miran las recompensas extrínsecas tales como las compensaciones monetarias. A medida que la naturaleza del trabajo se desplaza hacia un trabajo creativo que evoluciona rápidamente, es posible que los participantes se centren en mayor medida en las recompensas intrínsecas, lo cual incluye el propósito y el impacto de su trabajo y la oportunidad de crecer y desarrollarse. A las organizaciones se les podrá tornar cada vez más difícil mantener a sus empleados si se focalizan únicamente en las recompensas extrínsecas.



Implicancias para las políticas públicas

Los formuladores de políticas tienen interés tanto en acelerar la emergencia de nuevas formas de trabajo – que contribuyan a aumentar el estándar de vida de los ciudadanos - como en prepararse para los estreses de la transición.

Re-imaginar la educación de por vida. Los formuladores de políticas se enfrentan a significantes y formidables desafíos para repensar la educación de manera de hacer aflorar las capacidades creativas de los estudiantes y establecer un marco para que todos puedan desarrollar su talento más rápidamente en el transcurso de sus vidas. Décadas

o siglos atrás, nuestras instituciones educativas fueron constituidas para brindar educación masiva para carreras estables. La corta vida útil de las habilidades aprendidas y la veloz evolución de los entornos laborales digitales, aumentan la necesidad de apoyar la educación y entrenamiento continuos. ¿Cómo podemos crear modelos educativos y financiamiento que brinde a los empleados tres, cuatro o más oportunidades de adaptarse y bascular hacia nuevos campos y carreras?

Este énfasis en la educación de por vida podría tener un especial fuerte impacto si incluyese a las poblaciones marginadas y a las generaciones de

mayor edad que no quieren o no pueden abandonar la fuerza laboral. Las estructuras de pago y los incentivos podrían estar diseñados para apoyar este enfoque de la educación de por vida: facilitando el acceso a la educación y entrenamiento continuos a través de una carrera laboral que pueda extenderse por 50 años y abarcar muchos tipos diferentes de trabajo.

Apoyo en la transición para obtener ingresos y atención de la salud. ¿Cuáles son las políticas públicas que pueden colaborar a reducir el estrés al que posiblemente los trabajadores tengan que hacer frente al momento de modelar sus propias carreras, aprender nuevas habilidades y participar en las redes globales de talento? Para aquellos atrapados en transiciones inesperadas y desafiantes, ¿cómo pueden las políticas públicas ayudar a acortar el tiempo perdido durante el desempleo, apoyar la capacitación necesaria y asegurar la provisión de necesidades básicas tales como la salud? Las infraestructuras de tecnología digital y el mayor acceso a la información de los individuos hará cada vez más factible el ajuste de los programas de transición a las necesidades cambiantes de las personas. Los gobiernos de todo el mundo están considerando y revisando las garantías de ingreso básicas en varias formas, incluso algunas propuestas recientes plantean el gravar impuestos a los robots como manera de conseguir financiación para los programas de apoyo en la transición.²⁶

Reconsiderar las políticas legales y regulatorias. ¿Qué rol pueden tener todas las dimensiones de la política pública en acelerar una mayor inclusión en la fuerza laboral, el desarrollo del talento y la capacidad de innovación?²⁷

Los gobiernos deberían considerar actualizar las definiciones de empleo para considerar el trabajo independiente y el trabajo de la “gig economy” así como la provisión y el acceso a la salud pública, pensiones y otros beneficios sociales a través de programas de micro-pago. La conformación de empresas y las reglas de bancarrota podrían ser actualizadas para que resulte más fácil como empresario el poder lanzar – y salirse de – un negocio. El trabajo del futuro probablemente incluya un alto porcentaje de “start-ups” y pequeños emprendimientos. Los formuladores de políticas públicas posiblemente se encuentren bajo la presión de actualizar las regulaciones de manera que dar inicio a un pequeño emprendimiento sea más fácil.

CONCLUSIÓN: UN MARCO PARA EL FUTURO

El futuro del trabajo se está desplegando rápidamente. Hoy, ninguno de estos grupos - individuos, empresas e instituciones públicas - se encuentra preparado para la potencial turbulenta y dolorosa transición y las posibilidades que se avecinan. La finalidad de este marco es orientar y motivar a los individuos, a las variadas formas de organización y los formuladores de políticas públicas, para que proactivamente naveguen el futuro del trabajo y se unan y actúen ahora para hacer que la transición sea lo más fluida, positiva y productiva posible.

Cada grupo necesita un plan, hoy, acerca de cómo prepararse para afrontar el impacto de estas fuerzas y su impacto en el rediseño de los empleos y el trabajo:

- Los individuos necesitan poner la mira en carreras más largas, de múltiples etapas que conllevan la respectiva adaptación de las habilidades y entrenamiento.
- Las empresas tienen que prepararse para rediseñar el trabajo y los puestos de trabajo de manera de sacar ventaja de las capacidades crecientes de las máquinas y la necesidad de reentrenar y redistribuir a las personas en puestos de trabajo de mayor valor, más productivos y motivantes que funcionen junto a máquinas inteligentes y muchos tipos de trabajadores - dentro y fuera de la nómina, en grupo y alrededor del mundo.
- Y las instituciones públicas necesitarán prepararse proactivamente para los desafíos educativos, incluyendo la financiación de la educación continua, programas para mitigar los costos de transición y la actualización de los marcos regulatorios para apoyar las nuevas formas de trabajo y a los trabajadores, así como a una economía más emprendedora. ●

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

Jeff Schwartz, es director de Deloitte Consulting LLP, líder global de Capital Humano para marketing, eminencia y marca, y tconsultor senior de la práctica de Capital Humano en India.

Josh Bersin, es director de Deloitte Consulting LLP, fundador de Bersin by Deloitte, aportando eminencia, análisis y estrategia de investigación a las Tendencias de Capital Humano y a Bersin by Deloitte.

Los autores quieren agradecer la contribución y consejo de **Brett Walsh Heather Stockton Erica Volini, Mariya Filipova, Laurence Collins, Daryl Wagner, and Michael Stephan**

Notas al pie

1. John Maynard Keynes, "Economic possibilities for our grandchildren," 1930, en *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>.
2. N. del T. Crowdsourcing refiere a la externalización de tareas que tradicionalmente estaban a cargo de empleados, o pedidos de opinión, a través de la convocatoria abierta a un grupo indeterminado de personas. Algunos ejemplos de crowdsourcing son el probar nuevos productos tecnológicos con gran cantidad de personas antes de lanzarlos al mercado; o solicitar la opinión a un gran número de consumidores acerca de diferentes variantes de un mismo producto; solicitar la opinión a una comunidad acerca de un diseño, entre otros.
3. Joe Mariani, Brenna Sniderman y Cary Harr, "More real than reality: Transforming work through augmented reality," *Deloitte Review 21*, Deloitte University Press, 31 de Julio 2017.
4. Ryan Kaiser y David Schatsky, *For more companies, new ways of seeing: Momentum is building for augmented and virtual reality in the enterprise*, Deloitte University Press, 5 de abril 2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/signals-for-strategists/augmented-and-virtual-reality-enterprise-applications.html>.
5. Josh Bersin, "Catch the wave: The 21st-century career," *Deloitte Review 21*, Deloitte University Press, 31 de julio 2017.
6. Patricia Buckley y Daniel Bachman, "Meet the future US workforce: Older, more diverse, and better educated," *Deloitte Review 21*, Deloitte University Press, 31 de julio 2017.
7. Lynda Gratton y Andrew Scott, *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity* (Bloomsbury Information Limited, 2016).
8. Scott Page, *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies* (Princeton University Press, 2008); Anita Woolley y Thomas Malone, "What makes a team smarter? More women," *Harvard Business Review*, Junio 2011.
9. John Hagel, John Seely Brown, Tamara Samoylova y Duleesha Kulasooriya, *The hero's journey through the landscape of the future*, Deloitte University Press, 24 de julio 2014, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/operations/heros-journey-landscape-future.html>.
10. JPeter Evans-Greenwood, Harvey Lewis y James Guszczka, "Reconstructing work: Automation, artificial intelligence, and the essential role of humans," *Deloitte Review 21*, Deloitte University Press, 31 de julio, 2017; Thomas H. Davenport, "The rise of cognitive work (re)design," *Deloitte Review 21*, Deloitte University Press, 31 de julio 2017.
11. Evans-Greenwood, Lewis y Guszczka, "Reconstructing work."
12. 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>.
13. Daron Acemoglu y Pascual Restrepo, *Robots and jobs: Evidence from US labor markets*, National Bureau of Economic Research working paper no. 23285, 17 de marzo 2017, <http://www.nber.org/papers/w23285>.
14. Alanis King, "Mercedes will reduce robots on production line, employ more actual humans," *Jalopnik*, 28 de febrero 2016, <http://jalopnik.com/mercedes-will-reduce-robots-on-production-line-employ-1761720298>.
15. Christine D. Chang y 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>.
16. Elance, *Generation Y and the gigging economy*, www.csd.org.uk/content/uploads/2015/07/gen-y-and-the-gigging-economy.pdf, accedido el 20 de abril 2017.
17. 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, setiembre 2016, <http://www.nber.org/papers/w22667>.
18. 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/>.
19. 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, Junio 2009, <http://www.johnseelybrown.com/Learning%20for%20a%20World%20of%20Constant%20Change.pdf>.

20. Josh Bersin, "Catch the wave: The 21st-century career," Deloitte Review 21, Deloitte University Press, 31 de julio 2017.
21. John Hagel, John Seely Brown, and Tamara Samoylova, Unlocking the passion of the Explorer, Deloitte University Press, 17 de setiembre 2013, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/unlocking-the-passion-of-the-explorer.html>.
22. Joe Mariani, Brenna Sniderman, and Cary Harr, "More real than reality: Transforming work through augmented reality," Deloitte Review 21, Deloitte University Press, 31 de julio 2017.
23. Jim Guszczka, Harvey Lewis, and Peter Evans-Greenwood, "Cognitive collaboration: Why humans and computers think better together," Deloitte Review 20, Deloitte University Press, 23 de enero 2017, <https://dupress.deloitte.com/-dup-us-en/deloitte-review/issue-20/augmented-intelligence-human-computer-collaboration.html>.
24. John Hagel, John Seely Brown y Tamara Samoylova, Work environment redesign: Accelerating talent development and performance improvement, Deloitte University Press, 3 de junio 2013, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/work-environment-redesign.html>.
25. John Hagel, John Seely Brown y Duleesha Kulasooriya, Performance ecosystems: A decision framework to take performance to the next level, Deloitte University Press, 1 de enero 2012, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/operations/performance-ecosystems-which-model-is-right-for-you.html>
26. Robert Shiller, "Why robots should be taxed if they take people's jobs," Guardian, 22 de marzo 2017, <https://www.theguardian.com/business/2017-mar/22/robots-tax-bill-gates-income-inequality>.
27. William D. Eggers y John Hagel, Brawn from brains: Talent, policy, and the future of American competitiveness, Deloitte University Press, 27 de setiembre 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

 Follow @DU_Press #DeloitteReview

Subscríbese para recibir actualizaciones por
mail en dupress.deloitte.com

