



Las fuerzas del cambio: El Futuro del Trabajo

La fuerza laboral y la tecnología están cambiando. Cada vez son más digitales, más tecnológicos y más globales. Al mismo tiempo, las expectativas, necesidades y demandas del negocio evolucionan más rápido que nunca. En este contexto, Deloitte está apoyando a varias organizaciones en la transición hacia un futuro contingente, colaborativo y automatizado, donde la fuerza laboral aumentará cada vez más. El programa del Futuro del Trabajo está desarrollando e incubando soluciones de la mano de organizaciones y clientes de todo el mundo, re-imaginando el futuro de la adquisición de talentos, la planificación de la fuerza de trabajo, las profesiones y más.

CONTENIDO

¿Cuál es nuestra visión sobre el futuro del trabajo? | 2

¿Por qué es importante el futuro del trabajo? | 4

Fuerza laboral contingente: fuera de la oficina y sin horarios

Cambios demográficos: cambios en la oferta laboral

Reingeniería del trabajo: la tecnología transforma empleos

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

Implicancias para los gobiernos

Implicancias para las organizaciones

Implicancias para las personas

¿Cuál es el próximo paso? | 10

Notas finales | 11

El futuro del trabajo significa la oportunidad de desarrollar nuestras fuerzas de trabajo y lugares de trabajo. Esta evolución está siendo moldeada por dos poderosas fuerzas: la creciente adopción de la inteligencia artificial en el lugar de trabajo, y la ampliación de la fuerza de trabajo para incluir tanto personas dentro y fuera del horario completo de la jornada laboral, que a menudo nos referimos a esto como Redes de Talento Abiertas que permiten combinar competencias existentes dentro de la organización con competencias de gran valor que se encuentran fuera de ésta. Estos cambios podrían llevarnos a reconsiderar los roles de las personas, organizaciones y sociedades en el trabajo. Desde la jornada de trabajo individual de 9.00 a 5.00 hasta cómo funcionan todas las industrias, el trabajo parece estar cambiando más rápido que nunca. Los grandes cambios amenazan con crear disrupciones sociales y económicas masivas a menos que consideremos seriamente hacer que el futuro del trabajo sea productivo y gratificante para todos. En este artículo, analizaremos cómo la tecnología podría transformar la fuerza de trabajo y la forma en que las personas trabajarán en el futuro, al tiempo que mostrará cómo las personas, las organizaciones, y las sociedades pueden unirse para prosperar en las nuevas realidades en el trabajo.

¿Cuál es nuestra visión sobre el futuro del trabajo?

LOS avances tecnológicos, los cambios demográficos y la atracción de los consumidores parecen estar cambiando fundamentalmente

la forma en que las personas trabajan y la forma en que las organizaciones diseñan empleos y lugares de trabajo. Algunos ven esto como un desafío, pero puede ser una oportunidad para re-imaginar los modelos de talento, las prácticas organizacionales y los modelos de negocio.

Puede ser una oportunidad para evolucionar.

Guiar con éxito la próxima transformación del trabajo probablemente requiera una conversación renovadora y holística. Deberíamos preguntarnos, ¿Cómo se verá la futura fuerza de trabajo? ¿Cómo vamos a re-diseñar los empleos y el trabajo? ¿Dónde trabajaremos? ¿Cómo operarán los negocios bajo las nuevas realidades del trabajo?

Abordar estas cuestiones debería comenzar por

comprender cómo estas fuerzas del futuro del trabajo - la tecnología, la cambiante demografía y clientes globales - interactúan, no como hilos separados, sino como parte de un tejido integrado. Debemos unir las agendas de individuos, organizaciones y ecosistemas sociales para redefinir las fuerzas y lugares de trabajo de forma que no solo aumenten la productividad, sino que también permitan que las personas prosperen en las nuevas realidades del trabajo (ver figura 1).

El futuro del trabajo está por venir. En algunas organizaciones y en varios negocios, ya llegó. Algunos proyectan una imagen de película de ciencia ficción, previendo la fatalidad a medida que los robots se apoderan de nuestros lugares de trabajo. Otros sugieren que casi el 50 por ciento de los puestos de trabajo se automatizarán en los próximos años, y las personas serán desplazadas por la inteligencia artificial y los robots.¹

¿Podrán las personas encontrar trabajo en el futuro? Nosotros creemos que sí. Pero para muchos de nosotros, nuestro trabajo probablemente cambie. Y en algunos casos, más temprano que tarde.

La gente espera poder encontrar buenos trabajos con mayor espacio para la creatividad y resolución de problemas: un futuro de trabajo en el que personas y máquinas trabajan juntos para ayudar a encontrar soluciones a muchos de los problemas más demandantes de nuestras organizaciones. La inteligencia humana y artificial pueden considerarse complementarias, en lugar de conflictivas. Si bien pueden resolver los mismos problemas, a menudo aprenden estos problemas desde diferentes perspectivas.²

No se trata de enfrentar las personas versus las máquinas, sino de encontrar la combinación correcta. Sin embargo, esto podría plantear desafíos y oportunidades únicas para la forma en que pensamos a través del trabajo y la fuerza de trabajo de hoy. Esta nueva era probablemente conducirá a un nuevo conjunto de reglas; y el trabajo, la fuerza laboral y el lugar de trabajo del futuro podrían ser muy diferentes a los de hoy. En este artículo, exploramos cómo la tecnología podría transformar la fuerza de trabajo y la forma en que las personas trabajarán en el futuro, al tiempo que se presenta cómo los individuos, las organizaciones y las sociedades pueden unirse para prosperar en las nuevas realidades del mundo del trabajo.

Figura 1. Un marco para comprender el futuro del trabajo



Fuente: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

¿Por qué es importante el futuro del trabajo?

EL futuro del trabajo tiene que ver con las personas - la forma en que trabajan, dónde trabajan e incluso quién está en el trabajo - y la forma en que la tecnología está impulsando el cambio. Sin embargo, hay un gran cambio de relación ocurriendo entre las personas y su trabajo. Thomas Friedman lo describe:

“El trabajo está desconectado de los puestos de trabajo, así como éstos y el trabajo están desconectados de las empresas, que cada vez más se están convirtiendo en plataformas. Un buen ejemplo es lo que ha sucedido con el negocio del taxi. Una compañía de taxis posee automóviles y tiene empleados que tienen un trabajo; conducen esos coches. Ahora están compitiendo con Uber, que no tiene automóviles, no tiene empleados y sólo proporciona una plataforma de trabajo que reúne a los pasajeros con necesidad de ser trasladados y a los conductores que proveen el servicio. Creo que el modelo de la plataforma Uber y la forma en que está convirtiendo un empleo en trabajo y monetizando el trabajo, es el futuro del trabajo.”³

La tecnología está cambiando la forma en que pensamos la fuerza laboral. Hay dos cambios importantes que parecen estar sucediendo en la fuerza de trabajo: uno es que se trabaja fuera de la oficina y sin horarios delimitados; y otro, que la fuerza laboral está envejeciendo, es más diversa y formada. Si bien estos cambios probablemente traerán desafíos a medida que la fuerza de trabajo los vaya transitando, podrán forjar fuerzas de trabajo que creen y capturen más valor, reinventando el trabajo a través del aprendizaje de las personas.

Fuerza laboral contingente: fuera de oficina y sin horarios

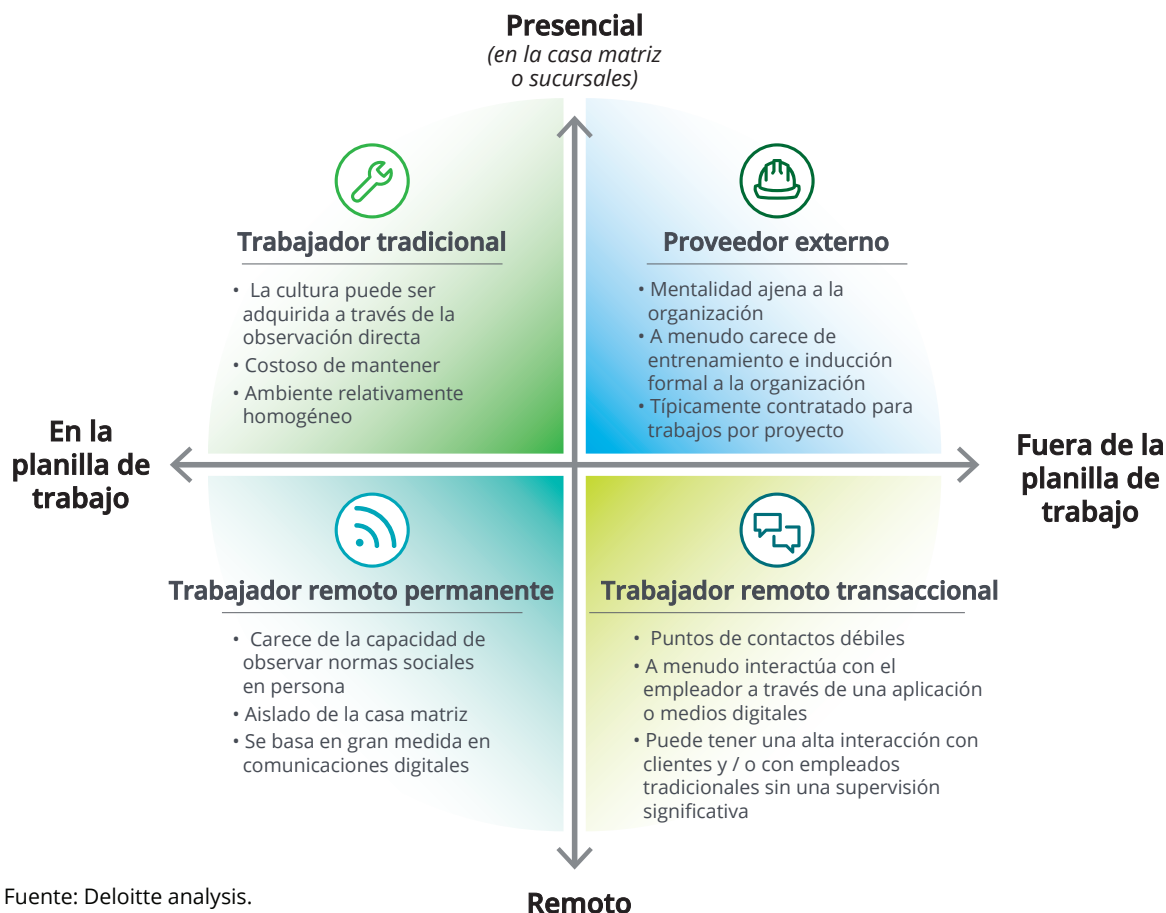
La tecnología permite que la proximidad al trabajo se expanda más allá de las paredes y horarios de la

organización. El trabajador contingente es uno de los segmentos de mayor crecimiento de la fuerza de trabajo. La Oficina Nacional de Investigación Económica (National Bureau of Economic Research) encontró que entre 2005 y 2015, aproximadamente el 94 por ciento del nuevo empleo en Estados Unidos se encuentran dentro de contratos alternativos, lo que incluye todo desde de trabajadores de medio tiempo, freelance y trabajadores sin horarios.⁴ Y se espera que este número siga creciendo. Para 2020, un informe de Intuit predice que casi 40 por ciento de todos los trabajadores de EE. UU. Estarán bajo en algún esquema de trabajo alternativo.⁵

Dentro de nuestra investigación, hemos identificado cuatro segmentos de contratos de trabajo, los cuales poseen sus necesidades propias y únicas. La figura 2 muestra cómo la fuerza de trabajo se puede segmentar a lo largo de dos ejes: en la oficina versus fuera de la oficina, y contrato con horario versus contrato sin esquema horario.⁶ Cada uno de estos segmentos de trabajadores representa una oportunidad para capturar valor y diversidad en todas las organizaciones. Sin embargo, cada segmento también ofrece un desafío para incorporar en la cultura organizacional.

Esta nueva relación entre trabajadores y organizaciones es probable que presente desafíos únicos, pero también oportunidades para ambos – personas y organizaciones – de evolucionar. Como el trabajador contingente cambia hacia a un trabajo que evoluciona más rápidamente, la forma en que el trabajo está hecho es probable que también cambie: desde un trabajador de corto plazo y transaccional hacia relaciones de más largo plazo que ayudan a acelerar el aprendizaje y mejorar el rendimiento. Cuanto más creativo se vuelva el trabajador contingente, más probable es que confíe en pequeños equipos o grupos de trabajo que colaborarían en diferentes proyectos durante largos períodos.

Figura 2. El trabajador alternativo va a trabajar



Fuente: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Cambios demográficos: Cambios en la oferta de trabajo

La oferta de trabajadores está evolucionando rápidamente a nivel mundial como resultado del cambio demográfico provocados por una mayor longevidad y un mayor enfoque en la inclusión de los segmentos marginados de la población. Esto brinda a las organizaciones la oportunidad de un mercado laboral más diverso.

1. *La fuerza laboral de EE. UU. está envejeciendo y continuará envejeciendo.* 70 (años) es el nuevo 50 en el futuro del trabajo. Mientras que los Millennials son el grupo generacional más grande en el mercado, proyectamos que los trabajadores mayores a 65 años como el segmento de más rápido crecimiento en los próximos años.

2. *La fuerza laboral de los EE. UU. es más diversa.* Las políticas cambiantes están atrayendo poblaciones más diversas hacia las organizaciones. Estamos viendo una fuerza de trabajo más diversa por género, etnia, cultura, religión y preferencia e identificación sexual nunca antes vista.
3. *Los estadounidenses continúan queriendo ser más educados y con mayor formación.* Cada vez más jóvenes van a la universidad, y muchos trabajadores tratan cada vez más de mejorar su formación en la mitad de su carrera.

Se podría decir que los trabajadores del mañana se parecerán mucho a los de hoy, pero más. Además, los desafíos y beneficios del envejecimiento, la fuerza de trabajo diversa y educada, muchos de los cuales ya son evidentes, probablemente no hagan más que crecer en el futuro.⁷

Reingeniería del trabajo: la tecnología transforma empleos

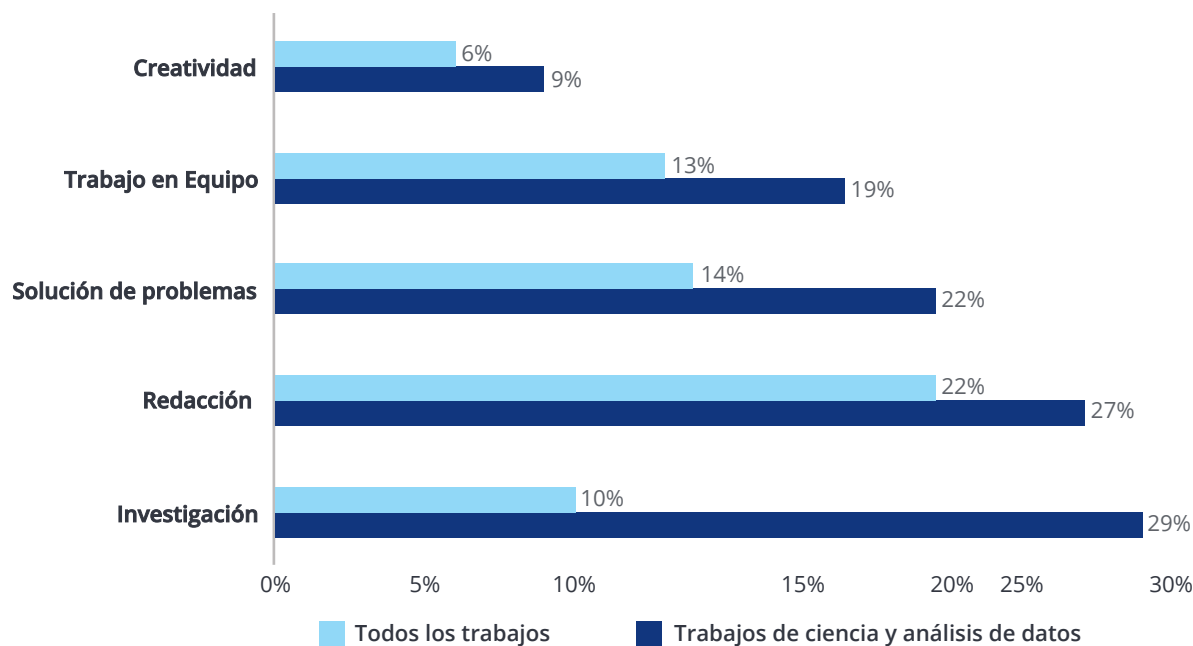
El trabajador no solo abandona la idea de trabajar desde una oficina y con horarios definidos, sino que el trabajo también se ve cada vez más reforzado por la tecnología, lo que deja un mayor espacio para tareas cognitivas de mayor importancia. Conocer las implicancias que la tecnología tiene sobre las personas y su trabajo, es fundamental para los líderes de las organizaciones que buscan guiar la reconstrucción del entendimiento del mundo del trabajo.

Por ejemplo, la llegada de la Inteligencia Artificial (IA) hace posible -de hecho, deseable- re-conceptualizar el trabajo; no solo como un conjunto de tareas establecidas en un proceso predefinido, sino como un esfuerzo colaborativo de resolución de problemas donde las personas definen los problemas, las máquinas ayudan a encontrar las soluciones y las personas verifican la aceptabilidad de dichas soluciones.⁸

Los avances en la Realidad Aumentada (RA) permiten que las personas y las máquinas se unan para lograr resultados que separados, ninguno lograría por sí solo.⁹

Estas tecnologías cada vez más sofisticadas han causado que la naturaleza del trabajo se desplace de entornos de trabajo relativamente rutinarios a otros diversos y complejos. En particular, ha habido un crecimiento en el trabajo altamente cognitivo no rutinario (incluido el trabajo profesional o gerencial). El economista Robert Gordon señala que, desde 1970 hasta 2009, el trabajo altamente rutinario no - cognitivo creció un 60 por ciento; mientras que, el trabajo repetitivo disminuyó en un 12 por ciento.¹⁰ Mientras que las tareas - especialmente aquellas que son rutinarias - se automatizan, hay un mayor espacio para la creatividad humana, innovación y resolución de problemas.

Figura 3. Análisis de datos requiere de habilidades blandas
Porcentaje de los puestos requiriendo habilidades blandas



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

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Investigaciones posteriores sugieren que más del 30 por ciento de los nuevos empleos bien remunerados probablemente serán sociales y "esencialmente" de naturaleza humana.¹¹ Por lo tanto, anticipamos un movimiento hacia una fuerza de trabajo "STEMpathetic" (STEM por sus siglas en inglés que refieren a Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas; y a la conexión con la empatía humana, la capacidad de conectar con otro ser humano) que combina el conocimiento técnico y habilidades cognitivas sociales, como conectarse con otras personas y comunicarse de manera efectiva. Las funciones en el futuro probablemente continúen requiriendo nuevas habilidades blandas, incluso en campos muy focalizados en la capacidad técnica. La Figura 3 muestra los tipos de experiencia que los empleadores buscan en las posiciones de análisis de datos: investigación, redacción y resolución de problemas, junto con el trabajo en equipo y la creatividad. Las personas y las organizaciones que pueden dominar el conjunto conjunto de habilidades tanto técnicas como sociales, podrían liderar el camino hacia el futuro del trabajo.

El futuro del trabajo podría crear mejores puestos de trabajo si los líderes de las organizaciones pudieran crecer en sus trabajos, preparándolos para sacar el máximo potencial de la naturaleza inherente de sus empleados de ser criaturas sociales y solucionadores de problemas creativos.¹² La inteligencia artificial y la realidad aumentada pueden permitir la creación de mejores empleos a medida que el trabajo comienza a potenciar las cualidades humanas esenciales tales como las habilidades sociales y de crítica. Esto, por supuesto, requeriría un énfasis en el aprendizaje continuo y el desarrollo, que los Millennial siguen calificando como el principal motor de buenos empleos.¹³ Sin embargo, preparar a la fuerza de trabajo para asumir tareas cada vez más complejas que potencian las habilidades sociales, requiere de gobiernos, organizaciones y trabajadores que trabajen juntos para forjar las nuevas realidades que se avecinan.

¿Cuáles son los impactos del Futuro del Trabajo?

LAS oportunidades que presenta el futuro del trabajo nos permiten re-imaginar y desarrollar nuestros lugares y fuerza de trabajo. Sin embargo, hacerlo requiere mandatos a nivel social, organizacional e individual.

Implicancias para los gobiernos

Deben reevaluar las políticas. Para que las personas y las organizaciones puedan seguir el ritmo de los cambios del futuro del trabajo, es necesario que las instituciones sociales vuelvan a evaluar las políticas legales y regulatorias. Los gobiernos en particular deberían considerar la actualización de las regulaciones de empleo para contemplar el trabajo freelance y contingente, y de la provisión de pensiones y otras prestaciones sociales. Además, la formación empresarial y las condiciones de bancarrota podrían actualizarse para facilitar el lanzamiento - y cierre - de una empresa como emprendedor. Los responsables de la formulación de políticas sociales parecen tener interés tanto en la aparición de nuevas formas de trabajo -para mejorar el nivel general de vida de los ciudadanos- como en prepararse para la transición.¹⁴

Re-imagina la educación y formación para toda la vida. Se prevé que el tiempo de duración del set de habilidades que posee un individuo disminuirá a cinco años en el futuro del trabajo.¹⁵ Las personas que se embarquen en una carrera profesional de 30 años tendrán entonces que actualizar y renovar sus habilidades seis veces a lo largo de sus carreras. Los ecosistemas deberían estar listos para repensar a través de la educación y establecer un marco para ayudar a todos a desarrollar su talento más rápidamente.

Este foco en la educación debe extenderse a las poblaciones marginales y generaciones mayores que no pueden o no quieren dentro de la fuerza de trabajo. Además, las estructuras remuneratorias y los incentivos podrían estar diseñados para apoyar este enfoque de educación de por vida: facilitar el acceso a la educación continua y la formación a lo largo de una carrera laboral que podría abarcar 50 años y muchos tipos diferentes de trabajo.¹⁶

Implicancias para las organizaciones

Todos estos cambios no son irrelevantes; la naturaleza cambiante del trabajo puede arrojar desafíos y oportunidades únicas en el camino de los líderes de hoy en día. Las organizaciones que no logren abordar estos desafíos se estarían arriesgando a quedarse con una fuerza de trabajo pobremente equipada para lograr un éxito duradero.

Rediseñar el trabajo para la tecnología y el aprendizaje. Para aprovechar de manera efectiva la tecnología, las organizaciones probablemente necesitarán rediseñar el trabajo en sí, yendo más allá de la optimización del proceso para encontrar formas de mejorar la colaboración entre máquinas y personas, sacando lo mejor de ambos y expandiéndose a través de fuerzas de trabajo alternativas. Los líderes organizacionales deberán asegurar que las posibilidades tecnológicas estén conectadas con las necesidades de los clientes y los empleados durante el rediseño del trabajo.¹⁷ Además, los líderes de la organización tendrían que encontrar formas de equilibrar lo nuevo (y el nuevo potencial de eso) con la fortaleza que aún posee la organización, como su marca y sus valores.¹⁸

Repensar a través de la estrategia de la fuerza de trabajo. Es probable que sea importante para los líderes de la organización utilizar los datos para la planificación estratégica de la fuerza de trabajo mediante la identificación de los cambios demográficos y las formas en que la tecnología interrumpe el trabajo. Los líderes pueden preparar de forma proactiva estrategias de talento mediante la utilización de herramientas de planificación de talentos y fuerza de trabajo, para proporcionar una visión más clara de la cambiante composición de la fuerza laboral. Puede ser imprescindible utilizar estos datos para desarrollar estrategias para los segmentos de la fuerza laboral en una amplia gama de edades y etapas en su carrera.

Implicancias para las personas

Aprendizaje para toda la vida. En el futuro del trabajo, el aprendizaje individual tiene que durar toda la vida; sin él, es probable que encuentre que el conjunto de habilidades es obsoleto en menos de cinco años. Ya no aprendemos a trabajar, sino que trabajamos para aprender. Como resultado, en el nuevo escenario del trabajo, el éxito personal dependerá en gran medida de cuánto aceleremos el aprendizaje a lo largo de la vida. A medida que el aprendizaje de por vida se vuelva imprescindible, vemos que las personas se centran cada vez más en la participación en grupos de trabajo pequeños pero diversos que pueden amplificar el aprendizaje.

Adquirir el lenguaje de la tecnología. En particular, todos los trabajadores,

independientemente de su ocupación, deberán tener un buen nivel de lenguaje tecnológico. La "fluidez de la tecnología" se refiere a un nivel básico de conocimiento y competencia tecnológica que los trabajadores deberán tener en un clima de negocios en el que la tecnología ya no es un habilitador de estrategia e ingresos, sino un impulsor fundamental de ambos.¹⁹ El desafío está en el logro de la fluidez tecnológica, en cualquier nivel, no es una cuestión de dominar un determinado conjunto de conocimientos por única vez. Por lo general, requiere un aprendizaje continuo y desarrollo autodidacta para garantizar la disponibilidad tecnológica en el futuro. El futuro del trabajo se está desarrollando rápidamente. Los individuos deberían centrarse en hacer carreras más largas y participar en el aprendizaje permanente. Las empresas deben estar preparadas para rediseñar el trabajo y actualizar sus modelos de talento. Los ecosistemas deberían intentar reevaluar las políticas que facilitan la tarea de los trabajadores alternativos y proporcionar activamente la infraestructura para facilitar el acceso de las personas al aprendizaje y al desarrollo a lo largo de sus carreras.

¿Cuál es el próximo paso?

- **Los individuos** deberán focalizarse en carreras más largas con múltiples etapas, involucrando ambas, aprendizaje continuo y capacitación.
- **Los líderes organizacionales** deberían prepararse para rediseñar el trabajo y los empleos a fin de potenciar la creciente capacidad de las máquinas y la necesidad de readaptar y reubicar a las personas en empleos de mayor valor, más productivos e interesantes, trabajando junto con máquinas inteligentes y diversos tipos de trabajadores, dentro y fuera del esquema de horario habitual, en equipos y dispersos en todo el mundo.
- **Las instituciones públicas** deberían prepararse proactivamente para los desafíos educativos, incluidos los fondos para la educación continua, los programas para mitigar los costos de transición y la actualización de los marcos regulatorios para apoyar nuevos tipos de trabajo y trabajadores y una economía más emprendedora.

¿Estás listo para la evolución?

Otras publicaciones sobre el Futuro del Trabajo

Para conocer más sobre nuestra investigación y explorar sobre el Futuro del Trabajo, visite nuestro sitio web.



Notas finales

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

AUTORES

JEFF SCHWARTZ

Jeff Schwartz, principal with Deloitte Consulting LLP, is the global leader for Human Capital Marketing, Eminence, and Brand. Schwartz is an adviser to senior business leaders in global companies focusing on organization, HR, talent, and leadership. He is also the senior adviser for the firm's Human Capital consulting practice in India. Schwartz has lived and worked around the world in the United States, Russia, Belgium, Kenya, Nepal, Sri Lanka, and India and was based in Delhi and Mumbai from 2011 to 2016. His recent advisory work and research focuses on large-scale start-ups, innovation, and the associated organization and people challenges. He is a frequent speaker and writer on issues at the nexus of talent, human resources, global business challenges, and the future of work. Since 2011, Schwartz has been the executive editor of Deloitte's Global Human Capital Trends annual survey and report series.

HEATHER STOCKTON

Heather Stockton serves banking customers and provides advice on management practices and governance, leadership, business models, and business transformation. Stockton is a member of the Global Human Capital Executive team leading the Future of Work program and is a global leader in the financial services sector of Human Capital. She serves on the Deloitte Canada Board and is chair of the Governance Committee.

DR. KELLY MONAHAN

Dr. Kelly Monahan, Deloitte Services LP, is a manager and subject matter specialist at Deloitte's Center for Integrated Research. Her research focuses on the intersections of behavioral economics and talent issues within organizations. Prior to joining Deloitte, Monahan was an HR business partner supporting the CFO of Hartford Funds. She holds her PhD in organizational leadership with an emphasis in human resource development.

AGRADECIMIENTOS

The authors would like to thank **Geri Gibbons**, Deloitte Services LP, for her help in preparing this report.

CONTACTOS

Jeff Schwartz

Principal

Deloitte Consulting LLP

+ 1 202 257 5869

jeffschwartz@deloitte.com

Heather Stockton

Partner

Deloitte Consulting LLP

+1 (416) 601 6483

hstockton@deloitte.ca

Deloitte. Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at www.deloitte.com/insights.



Follow @DeloitteInsight

Contributors

Editorial: Ramani Moses, Nikita Garia

Creative: Anoop R, Kevin Weier

Promotion: Amy Bergstrom, Haley Pearson

Artwork: Molly Woodworth

About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

About this publication

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their affiliates are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their respective affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

Copyright © 2017 Deloitte Development LLC. All rights reserved.
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited