

¿Cómo será el trabajo de nuestros hijos?

Junio 2026



Luis Peña

People Advisory Services
EY México



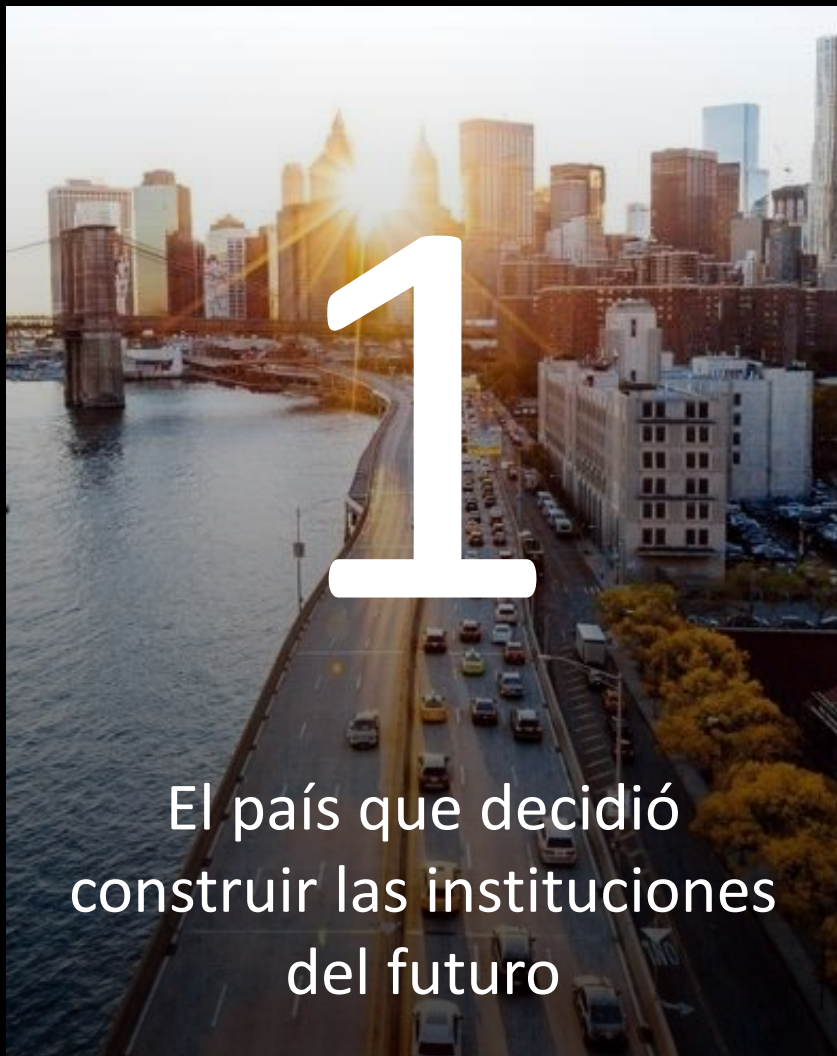
Shape the future
with confidence

¿Cómo imaginas el trabajo de tus hijos?



Quiero comparar mi respuesta

Agenda




El país que decidió
construir las instituciones
del futuro



La transformación va más
allá de la tecnología



Cuando el trabajo deja de
tener fronteras

An aerial photograph of a city skyline at sunset. The sun is low on the horizon, creating a bright lens flare effect. The city features a mix of modern skyscrapers and older brick buildings. A large body of water is visible on the left, with a bridge extending across it. A multi-lane highway with traffic runs along the waterfront. In the foreground, there are trees with yellow autumn foliage and a baseball field.

1

El país que decidió
construir las instituciones
del futuro

El futuro no siempre empieza **con más recursos...** a veces empieza con una **decisión radical.**

“

No teníamos nada que perder. Las instituciones soviéticas eran un fracaso. Así que decidimos **imaginar el Estado que queríamos tener en el futuro y construirlo desde cero.**”

Toomas Hendrik Ilves, expresidente de Estonia

”

Un país que decidió no modernizar su pasado... sino reinventar su futuro.

ESTONIA



1991

- Estonia recupera su independencia y decide apostar por **la digitalización** para acelerar su desarrollo.

2000

- El acceso a internet es **declarado un servicio esencial** para la población.

2001

- Nace X-Road, la plataforma que conecta de **forma segura** todas las bases de datos gubernamentales.

2002

- Introducción de la **identidad digital nacional (e-ID)** para todos los ciudadanos.

2005

- Estonia se convierte **en el primer país del mundo** en permitir el voto por internet en elecciones nacionales.

2005

- Lanzamiento de **e-Residency**, permitiendo a personas de cualquier país **crear y gestionar empresas** en Estonia de forma remota.

2020+

- Más del 99% de los servicios públicos están disponibles **en línea** y la mayoría de los trámites se realizan **digitalmente**.

TALLINN
CAPITAL OF ESTONIA





2

La transformación va más allá de la tecnología

2

Organizaciones

La misma tecnología... resultados completamente distintos.

01

Empresa A.

Apalancamiento en tecnología



Compró tecnología



Se enfocó en uso de herramientas



Implementó plataformas avanzadas



Cambio tecnológico sin cambio cultural



Equipos trabajando en silos



Liderazgo tradicional



Resultados limitados

02

Empresa B.

Rediseñó el trabajo



Transformó la forma de trabajar



Se enfocó en personas, procesos y tecnología



Rediseñó procesos antes de digitalizarlos



Cambio tecnológico y transformación cultural



Colaboración transversal y multidisciplinaria



Liderazgo adaptativo y basado en datos



Resultados sostenibles y escalables

La adopción de IA ya es masiva, pero todavía superficial

88%

De los empleados ya utilizan IA en el trabajo.

5%

Son usuarios avanzados de IA.

8 horas por semana

Ahorro medio reportado por el uso de IA.

La tecnología mejora la productividad, pero también incrementa la carga de trabajo

66%

De los empleados reporta que la IA ha incrementado su productividad.

64%

Señala que su carga individual de trabajo aumentó en los últimos 12 meses.

37%

De los empleadores expresa preocupación por dependencia de sus colaboradores en el uso de la IA.

Principales riesgos identificados durante la adopción de IA

38%

Pérdida de empleos no reemplazados.

38%

Dependencia excesiva de IA que erosione habilidades humanas

39%

Los empleados consideran que los principales riesgos respecto al uso de AI son: Seguridad, supervisión y control.

Las empresas con Talent Advantage logran mejores resultados de negocio

17 veces

Más probabilidad de superar el desempeño esperado, en empresas con capacidad estratégica de talento y tecnológica.

8 veces

Más probabilidad de observar mejoras en productividad durante los últimos dos años.

21 veces

Más probabilidad de superar el desempeño esperado en el entorno económico actual.

La cultura y las formas de trabajo son elementos centrales del rediseño

60%

De los empleados considera que la cultura de su organización mejoró en los últimos 12 meses.

67%

De los empleados considera que su carga de trabajo está balanceada.

74%

De los empleados señala sentirse conectado con sus equipos.

El talento saludable es la base para capturar valor de IA

94%

Las organizaciones con Talent Advantage están aumentando contratación, salarios, beneficios y nuevos roles.

60%

El índice global de Talent Health y se compone principalmente de cultura, recompensas y desarrollo.

28%

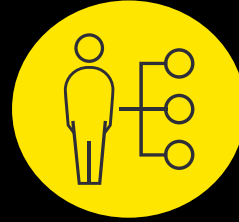
Se encuentran dentro de la categoría de Talent Advantage.



3

Cuando el trabajo deja de tener fronteras

El talento dejó de tener fronteras. Las oportunidades también.



NUEVA YORK



COLOMBIA



TORONTO – CANADA



29 AÑOS



BRASIL, POLONIA E INDIA

María

El modelo evolucionó... la regulación no lo siguió.

Datos clave sobre el trabajo remoto **internacional**

1

+700% en 2022

Crecimiento del teletrabajo transnacional en Colombia respecto los niveles en pandemia.

Ministerio Tic y Ministerio del Trabajo de Colombia

2

~20% fuerza laboral

En América Latina participa en esquemas internacionales

Employer records, cross border, 2026

3

95% de las empresas

Reconoce que la complejidad regulatoria esta frenando la movilidad internacional.

EY's 2026 Mobility Reimagined Survey

4

78% de las empresas

Ya han reestructurado permanentemente sus políticas de movilidad

(EY, 2025)

Regulación actual de trabajo remoto **transnacional**

1

Países con marco jurídico para nómadas digitales

Más de 65 países a nivel mundial.

2

Regulación de teletrabajo

Colombia: Ley 1221/2008 (Teletrabajo)

Ley 2088/2021 (Trabajo en Casa)

Ley 2121 de 2021 (Trabajo remoto)

3

Tributación

Riesgo de doble tributación o evasión fiscal en ausencia de convenios bilaterales.

4

Regulación OIT

Publicó en 2023 directrices para la protección social de trabajadores remotos transnacionales.

El modelo de trabajo evolucionó más rápido que los sistemas que lo regulan.

Las preguntas que nuestros sistemas actuales todavía no saben responder



Identidad profesional

¿Cómo construimos cultura, pertenencia y desarrollo cuando los equipos nunca comparten un espacio físico?



Soberanía y talento

¿Qué ocurre cuando el talento trabaja para el mundo mientras los países siguen regulando localmente?



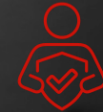
Productividad y desempeño

¿Cómo medimos el desempeño cuando presencia, horario y ubicación dejan de ser relevantes?



Liderazgo

¿Qué significa liderar equipos que operan simultáneamente en distintos países, culturas y husos horarios?



Protección

¿Quién es responsable del bienestar integral del trabajador cuando empleador, líder y lugar de residencia pertenecen a países distintos?



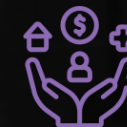
Tributación

¿Dónde se genera el valor económico y quién tiene derecho a gravarlo cuando el trabajo es completamente transnacional?



Derechos laborales

¿Qué legislación aplica cuando el trabajo no tiene una ubicación física ni una jurisdicción claramente definida?



Seguridad Social

¿Cómo garantizamos acceso a salud, pensiones y protección social en carreras globales y distribuidas?

Desde tu posición...

¿Cuál es tu
compromiso?

EY

Building a better
working world

¡Gracias!

EY

Building a better
working world



Luis Peña

Socio de EY PAS Latinoamérica
EY México



Luis M Peña



luis.pena@mx.ey.com

12 52

¿Cómo será el trabajo de

EY | Building a better working world

EY exists to build a better working world, helping to create long-term value for clients, people and society and build trust in the capital markets.

Enabled by data and technology, diverse EY teams in over 150 countries provide trust through assurance and help clients grow, transform and operate.

Working across assurance, consulting, law, strategy, tax and transactions, EY teams ask better questions to find new answers for the complex issues facing our world today.

[Auditoría](#) | [Asesoría de Negocios](#) | [Fiscal-Legal](#) | [Fusiones y Adquisiciones](#)

Acerca de EY

EY es líder global en servicios de aseguramiento, asesoría, impuestos y transacciones. Las perspectivas y servicios de calidad que entregamos ayudan a generar confianza y seguridad en los mercados de capital y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes extraordinarios que se unen para cumplir nuestras promesas a todas las partes interesadas. Al hacerlo, jugamos un papel fundamental en construir un mejor entorno de negocios para nuestra gente, clientes y comunidades.

Para obtener más información acerca de nuestra organización, visite el sitio www.ey.com/mx

© 2026 EYS Equipo y Soluciones, S.C.
Integrante Ernst & Young Global
Derechos reservados.

Ernst & Young se refiere a la organización global de firmas miembro conocida como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited no provee servicios a clientes.

Este formato digital ha sido creado en línea con nuestro compromiso de reducir el impacto en nuestro medio ambiente..



Este material ha sido preparado solo con fines informativos generales y no está destinado a ser considerado como asesoramiento contable, fiscal u otro asesoramiento profesional. Consulte a sus asesores para obtener asesoramiento específico.

ey.com

