



La disrupción en la relación colaborador-empleador

Si no somos una familia, ¿qué somos?

Los profesionales de Capital Humano de Deloitte se basan en la investigación, el análisis y el conocimiento de la industria para apoyar el diseño y ejecución de programas de RR. HH., talento, liderazgo, organización y cambio que habilitan los resultados del negocio a través del desempeño de su gente. Para conocer más, visite el área de Capital Humano de [Deloitte.com](https://www.deloitte.com)

Contenido

Prólogo: La empresa social puesta a prueba	2
Si no somos familia, ¿qué somos?	3
El trabajo como moda	8
Guerra entre talentos	14
Trabajo es trabajo	20
Propósito liberado	27
¿Cómo fijar el rumbo en un mundo de futuro incierto?	33
Notas finales	35

Prólogo: La empresa social puesta a prueba

EN LOS ÚLTIMOS tres años, hemos escrito sobre la evolución de las organizaciones desde empresas netamente comerciales a empresas sociales que escuchan al mundo que las rodea, invierten en ese mundo y le dan forma activamente. El término *empresa social* reflejaba la nueva realidad: las organizaciones eran juzgadas cada vez más en función de sus relaciones con sus trabajadores, sus clientes y sus comunidades. Ese concepto dejó de ser tan sólo una buena idea y se convirtió en una expectativa de que las organizaciones no sólo generasen beneficios y dieran retorno a sus accionistas, sino que lo hiciesen al tiempo que mejoraban la suerte de sus grupos de interés dentro y fuera de sus cuatro paredes.

Pero lo que no anticipamos fue que la pandemia pondría a prueba de una forma tan profunda y rigurosa las relaciones de las organizaciones con un grupo concreto de interés: los trabajadores, quienes hacen que todo funcione. A medida que los movimientos sociales, económicos y de salud pública exigían una acción rápida, decisiva y consecuente de la organización, el compromiso de las organizaciones con los principios de la empresa social se vio profundamente cuestionado.

Algunas organizaciones adoptaron estos principios. Anheuser-Busch InBev lanzó un llamado a su fuerza laboral a la acción a través de un grupo de trabajo global llamado “*Ideas for Good*”, cuyo objetivo era poner en práctica ideas que pudieran ayudar a las comunidades en las que trabajan.¹ La NASA aportó el poder de su fuerza laboral de ingeniería; los

ingenieros de su Laboratorio de Propulsión a Chorro diseñaron un ventilador de alta presión para pacientes con coronavirus y la agencia buscó y rápidamente obtuvo la aprobación de la FDA para su uso.² Voya Financial y Savvi Financial, por su parte, se unieron para dar apoyo a trabajadores, desarrollando una herramienta de planificación para los empleados que habían sido despedidos, suspendidos o habían reducido su horario de trabajo durante la pandemia.³

Pero la historia no termina ahí. Pese a los ejemplos positivos de empresas sociales que han generado un impacto durante COVID-19, los trabajadores siguen cuestionando si las empresas están haciendo lo suficiente. En el estudio de Millennials de Deloitte 2021, siete de cada diez millennials manifestaron que las empresas se centran en sus propias agendas, en lugar de tener en cuenta a la sociedad en general, y menos de la mitad (47%) cree que las empresas tienen un impacto positivo en la sociedad.⁴

El futuro es incierto, pero lo que nunca ha estado tan claro es que el destino de la empresa social está inextricablemente ligado al de sus empleados. A medida que las organizaciones reconocen lo crucial de la relación con sus trabajadores para el éxito de la empresa, se enfrentan a la urgente necesidad de considerar detenidamente cómo gestionan esa relación. Comprender las innumerables maneras en que trabajadores y empleadores pueden conectar es de vital importancia para los líderes que buscan liberar el potencial de su fuerza laboral y prosperar en un futuro incierto.

Si no somos una familia, ¿qué somos?

“Shopify, como cualquier otra empresa con fines de lucro, no es una familia. La idea misma es absurda. En una familia se nace. Nunca la eliges, y no pueden “desfamiliarizarte”. Uno de los peligros del “pensar como si fuéramos una familia” es que resulta increíblemente difícil dejar ir a los que no rinden. Shopify es un equipo, no una familia”.

— Tobias Lütke, CEO, Shopify

Shopify recordó a los trabajadores que son una empresa, no una familia.⁵ Basecamp prohibió las discusiones sociales y políticas en el trabajo.⁶ Fujitsu dio los primeros pasos para acabar con las prácticas de “trabajo en solitario”.⁷ Goldman Sachs fue objeto de críticas por las semanas de 100 horas de sus trabajadores.⁸ Danone, por su parte, se propuso convertirse en la empresa B más grande del mundo. Independientemente de lo que se pensara antes de la relación colaborador-empleador, no hay duda de que ahora esa relación está bajo tensión y evolucionando.

Lo que no está tan claro es qué forma adoptará en el futuro. ¿Cómo cambiará la relación colaborador-empleador a medida que los empleadores y los colaboradores “tiran y aflojan” para satisfacer sus propias necesidades? ¿Seguirán las organizaciones asumiendo su papel de empresas sociales? ¿Se mantendrá la confianza de los trabajadores en las empresas o buscarán líderes fuera de los muros de la organización?

Este informe especial explora una serie de posibles respuestas a la pregunta central: *¿Cómo podría evolucionar la relación colaborador-empleador para hacer frente a las oportunidades y los retos del mundo post COVID-19?*

En un mundo lleno de incertidumbre, hemos utilizado la planificación de escenarios hipotéticos para explorar el posible futuro en la relación colaborador-empleador en un intento por desafiar la sabiduría convencional, ampliar nuestro pensamiento y horizontes, y trazar un nuevo rumbo. Las ideas que desarrollaremos a continuación fueron generadas a través de nuestra metodología de planificación de distintos escenarios y se basan en los resultados de una combinación de sondeos en redes sociales, encuestas, grupos de discusión potenciados por inteligencia artificial y entrevistas con ejecutivos de negocios y de Recursos Humanos de todos los sectores e industrias a nivel global.

COVID-19: Poniendo a prueba los límites de la relación colaborador-empleador

La pandemia puso a prueba la relación entre colaboradores y empleadores. Se pidió a los empleadores que apoyaran la salud, el sustento y la dignidad de los trabajadores en un grado sin precedentes, y su éxito o fracaso al hacerlo fue objeto de un escrutinio también sin precedentes. El resultado fue que ciertos acontecimientos que podrían haberse

desarrollado a lo largo de muchos años, se dieron en cuestión de meses.

En algunas ocasiones, esas presiones produjeron grandes beneficios. Los trabajadores mostraron una notable resiliencia y capacidad de adaptación al enfrentarse a los retos de la pandemia y, con el apoyo y el mandato de sus empleadores, lograron resultados innovadores que, de otro modo, habrían tardado años en materializarse. Pero también surgieron muchas preguntas sobre si las organizaciones estaban haciendo lo suficiente para apoyar y proteger a sus trabajadores. Rápidamente se señalaron las deficiencias de las organizaciones a la hora de proteger a los segmentos de la fuerza laboral que se vieron desproporcionadamente afectados por la crisis de la pandemia y la recesión económica consiguiente: los trabajadores jóvenes, que tenían más probabilidades de estar desempleados o subcontratados;⁹ los grupos minoritarios, cuya participación en la fuerza laboral disminuyó abruptamente; y las mujeres, cuyo riesgo de perder el empleo era 19% mayor que el de los hombres.¹⁰ Las organizaciones también se enfrentaron a reacciones violentas por su papel en el fomento de condiciones de trabajo bajo una alta presión. El 89% de los trabajadores que participaron en un estudio global de *Harvard Business Review* de febrero de 2021, afirmaron que su vida laboral estaba empeorando, el 85% dijo que su bienestar había disminuido y el 56% dijo que las exigencias de su trabajo habían aumentado.¹¹

Tal vez no sea de extrañar entonces que nos encontremos en un momento de reflexión. Los trabajadores se encuentran replanteándose desde para quién quieren trabajar -el 40% de la fuerza laboral global está considerando renunciar a su trabajo este año¹²- hasta el papel que esperan que desempeñen los empleadores para apoyar su propósito y sus valores. Del mismo modo, las organizaciones están contemplando su papel en la sociedad y la relación con sus trabajadores; algunas buscando involucrarse, mientras otras son más esquivas.

Y si bien la relación colaborador-empendedor puede ser una prioridad tanto para los trabajadores como para los ejecutivos, puede que no estén alineados con respecto a cómo ésta evolucionará. El 63% de los trabajadores encuestados en nuestro informe especial consideraron que la relación con su empleador se mantendrá igual o se convertirá en una asociación más fuerte, mientras que el 86% de los ejecutivos nos dijeron que creen que los trabajadores ganarán mayor independencia e influencia en su relación con sus empleadores en el futuro.

Oferta de talento e impacto del gobierno: Contextos clave para la relación colaborador-empendedor

Para entender cómo podría evolucionar la relación entre trabajadores y empleadores hay que empezar por identificar los factores que más influirán en la relación de cara al futuro. Recurrimos a grupos de discusión para recabar las opiniones de los ejecutivos sobre cuáles podrían ser esos factores, analizando diversas posibilidades, como el crecimiento económico, el uso de la tecnología en las empresas, las catástrofes inesperadas, el cambio climático y las brechas sociales en el acceso a recursos como la educación, la riqueza y la salud. Pero de todos los factores analizados, los dos que se destacaron como los más influyentes en el futuro de la relación colaborador-empendedor en nuestra investigación fueron la *oferta de talento y el impacto de los gobiernos*.

Oferta de talento: Cómo influirá la disponibilidad de talento sobre la forma en que los trabajadores buscan empleo y sobre cómo las organizaciones acceden a ellos y los retienen.

La repercusión más evidente en la oferta de talento deriva de las diferentes acciones que las organizaciones o los trabajadores podrían llevar a cabo en función de lo fácil o difícil que sea conseguir un empleo o acceder a un trabajador debidamente calificado. Por ejemplo, la oferta de talento podría influir en la probabilidad de que las organizaciones inviertan en reskilling; en la

medida en que los trabajadores busquen cambios en sus empleadores o en sus carreras profesionales; en la forma en que las organizaciones podrían utilizar la mano de obra alternativa para acceder a las habilidades y capacidades que necesitan; y en la medida en que una organización podría apoyarse en la tecnología para sustituir, potenciar o colaborar con su fuerza laboral.

La oferta de talento es ya una preocupación clave y su importancia va en aumento. La pandemia exacerbó las crecientes brechas digitales, educativas y de formación en todo el mundo, lo que supuso una mayor presión sobre las consideraciones y tendencias de la oferta de talento. En 2020, el 80% de la pérdida de puestos de trabajo se produjo en la cuarta parte de la población con salarios más bajos, muchos de los cuales trabajan en sectores muy afectados, como el ocio y la hotelería, la administración y la educación.¹³ Además, un nuevo estudio estima que 100 millones de trabajadores con salarios bajos en todo el mundo necesitarán encontrar una ocupación diferente para 2030.¹⁴ Paralelamente, la demanda de trabajadores calificados está creciendo, y siete de cada 10 empleadores en todo el mundo dicen que les está costando encontrar trabajadores con la combinación adecuada de habilidades técnicas y capacidades humanas.¹⁵

Impacto de los gobiernos: cómo afectará la acción gubernamental al papel de los trabajadores y los empleadores en el nuevo mundo del trabajo. En nuestra investigación para este informe especial, la regulación gubernamental se destacó como el factor externo más influyente en la capacidad que tiene una organización y sus trabajadores de salir adelante. El tipo, la coherencia, la rapidez y la eficacia de la acción gubernamental pueden influir en la relación colaborador-empleador. Por ejemplo, la eficacia del gobierno a la hora de acompañar iniciativas de cambio social, políticas en torno a la representación o la protección de los trabajadores, y/o acciones para hacer frente a preocupaciones como el cambio climático o la injusticia social, podrían cambiar las expectativas de los trabajadores de que sus empleadores se ocupen de estas cuestiones. Las políticas y las reglamentaciones públicas que protegen

el empleo y los salarios, mejoran las redes de seguridad y los beneficios sociales, aumentan el acceso a la educación, o invierten en el reskilling, podrían reducir la dependencia de los empleados con respecto a sus empleadores para estos aspectos. Y las políticas públicas que restringen o generan una carga adicional para las organizaciones que buscan crear trabajo en nuevas geografías, acceder al talento a través de las fronteras o aprovechar los segmentos alternativos de la fuerza laboral, podrían influir en la planificación de la fuerza de trabajo y las estrategias de talento.

Nos apoyaremos entonces de estos dos factores, la oferta de talento y el impacto gubernamental, para explorar cuatro posibles futuros que ilustran cómo podría evolucionar el mundo del trabajo y la relación colaborador-empleador:

- **El trabajo como moda:** En un futuro de “trabajo como moda”, los empleadores están en constante movimiento mientras persiguen los sentimientos de los trabajadores, las acciones de la competencia y la dinámica del mercado. La relación colaborador-empleador es REACTIVA: Los empleadores se sienten obligados a responder en el momento a las preferencias expresadas por los trabajadores y a los movimientos de la competencia, sin conectar esas acciones con una estrategia sostenible para su fuerza laboral.
- **Guerra entre talentos:** En un futuro de “guerra entre talentos”, los trabajadores compiten por puestos de trabajo limitados debido a un exceso de oferta de talentos. La relación colaborador-empleador pasa a ser IMPERSONAL: Los empleadores ven a los trabajadores como intercambiables y fácilmente sustituibles, y los trabajadores están más preocupados por competir entre ellos por los puestos de trabajo que por la calidad de su relación con el empleador.
- **Trabajo es trabajo:** En un futuro “trabajo es trabajo”, los trabajadores y los empleadores consideran que la responsabilidad en la organización y la realización personal y social son

ámbitos muy distintos. La relación colaborador-empleador es PROFESIONAL: cada uno depende del otro para satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo, pero ambos esperan que los trabajadores encuentren sentido y propósito en gran medida fuera del trabajo.

- **Propósito liberado:** En un futuro en el que “el propósito es liberado”, el propósito es la fuerza dominante que impulsa la relación entre trabajadores y empleadores. La relación colaborador-empleador es MUTUA: Tanto los trabajadores como los empleadores ven el propósito que comparten como los cimientos de su relación, y lo consideran como el vínculo de unión más importante.

FIGURA 1

Cuatro futuros posibles ilustran el abanico de escenarios para la relación colaborador-empleador



Fuente: Deloitte analysis.

Estos cuatro futuros son ilustrativos, y no pretendemos con ellos dar un panorama exhaustivo. Pueden ser positivos o negativos, dependiendo de las decisiones que tomen los trabajadores y los empleadores. Es probable que las organizaciones se encuentren en alguna combinación de estos futuros en función de las necesidades y expectativas de sus

trabajadores, su industria, sus regiones y las comunidades en las que operan. La creciente complejidad del mundo exige que abandonemos las visiones de “una única talla para todos” y que apliquemos un enfoque y una manera de visualizar la realidad con más matices.

Trazando el rumbo

La siguiente narrativa explora en detalle cada futuro posible y esboza los riesgos que podría plantear sucumbir a sus presiones. En cada futuro ofrecemos una *respuesta instintiva*, el camino que creemos que tomarían la mayoría de las organizaciones al enfrentarse a la dinámica y las condiciones de ese mundo. Pero la respuesta instintiva es sólo eso, no una estrategia consciente.

La alternativa a tomar en la ruta instintiva incluye acciones que pueden permitir a las organizaciones *sobrevivir*, los elementos básicos con que se debe contar para que a un empleador le vaya bien en cada futuro. Las organizaciones que adoptan una mentalidad de supervivencia serán capaces de mantenerse a flote, aprovechando las estrategias a corto plazo para navegar por el futuro, con la expectativa (o la esperanza) de que el mundo volverá a la normalidad una vez que cedan las presiones externas. Si bien las estrategias de supervivencia son importantes a corto plazo, no dan a una organización las herramientas que necesita para trazar su propio destino para el éxito a largo plazo.

Pasar de una mentalidad de supervivencia a una mentalidad de *prosperidad* requiere reconocer que la disrupción es continua y no episódica, y estar dispuesto a utilizar la disrupción como catalizador para impulsar a la organización. El 15% de los 3.630 ejecutivos de nuestra investigación sobre Tendencias

Globales de Capital Humano 2021 que dijeron que su organización estaba muy preparada para la pandemia COVID-19, ya estaban adoptando una mentalidad de prosperidad.¹⁶ Esto podría ser particularmente importante a medida que las organizaciones consideran el futuro de su relación con los trabajadores, ya que los que adoptaron una mentalidad de prosperidad fueron tres veces más propensos que sus colegas a poner en primer plano las fortalezas humanas, aprovechando la adaptabilidad y la movilidad de los trabajadores para navegar a través de la disrupción.

En estos futuros, leerá sobre cómo pueden las organizaciones dar un mayor salto hacia ideas y prácticas que pueden parecer poco convencionales o aspiracionales, pero que tal vez resulten esenciales para la capacidad de una organización de construir un propósito y un significado en el trabajo, dar rienda suelta al potencial de la fuerza de trabajo y emplear nuevas perspectivas.

A medida que vaya leyendo, plantéese el reto de no llegar a la conclusión de que los próximos años acelerarán los cambios que ya esperaba o creía inevitables. En su lugar, imagine cómo el futuro podría tomar un rumbo diferente, y cómo podría encarar las oportunidades y los retos que ese rumbo futuro podría presentar. Como dijo Peter Drucker: “El mayor peligro en tiempos de turbulencia no es la propia turbulencia, sino actuar con la lógica de ayer”.



El trabajo como moda

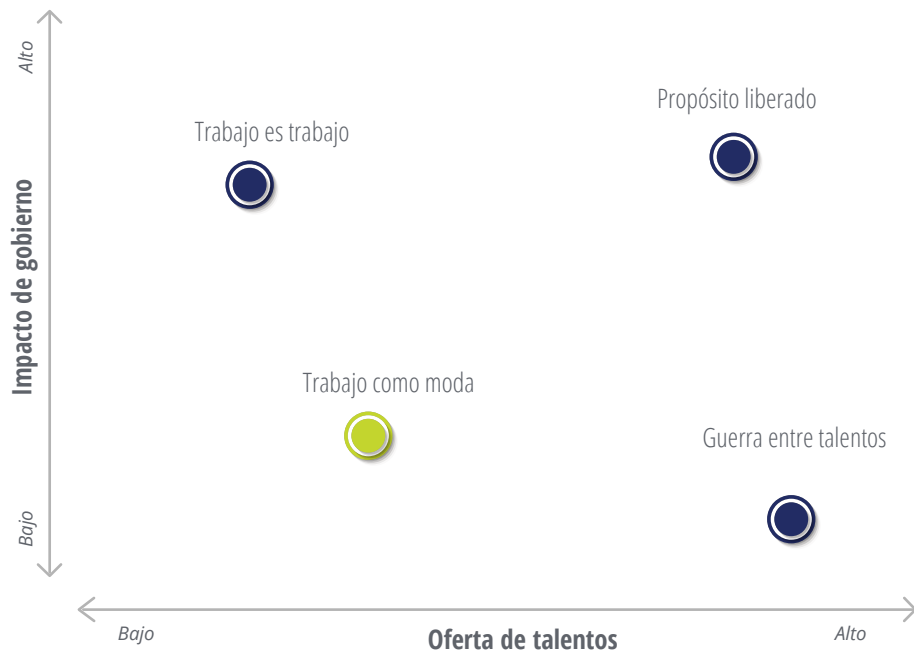
EN UN FUTURO de “trabajo como moda”, los empleadores están en constante movimiento mientras persiguen los sentimientos de los trabajadores, las acciones de la competencia y la dinámica del mercado. **La relación entre el trabajador y el empleador es REACTIVA: los empleadores se sienten obligados a responder en el momento a las preferencias expresadas por los trabajadores, a los movimientos de la competencia, sin relacionar esas acciones con una estrategia de fuerza laboral sostenible.**

El futuro del “trabajo como moda” es transitorio y cambia constantemente. Es similar a la forma en que las marcas introducen nuevas colecciones de ropa de forma cíclica y dependiendo de la estación, trasladándolas rápidamente de las pasarelas a las tiendas para captar la atención y los deseos fugaces de

los consumidores. Es un ciclo que se autoperpetúa y en el que las últimas tendencias sustituyen a una estrategia sostenida. Incluso la postura de un empleador frente a cuestiones sociales se utiliza principalmente como una forma de atraer, retener y motivar a los trabajadores, adoptando el propósito que está “de moda” en ese momento en un intento por mantener la mano de obra comprometida.

Condiciones que podrían conducir al futuro del “trabajo como moda”

Un futuro de “trabajo como moda” podría surgir de la convergencia de la escasa oferta de talento y el bajo impacto gubernamental.



Fuente: Deloitte analysis.

Una escasa *oferta de talento* crea un mercado de “compra” para los trabajadores, especialmente para los trabajadores calificados. Los trabajadores pueden elegir a su empleador según lo que cada uno ofrezca y según el grado al que esas ofertas satisfagan sus deseos inmediatos. Los empleadores, por su parte, están sumamente atentos a las preferencias de sus trabajadores, así como a lo que hace la competencia, para competir por la atención y la aprobación de los trabajadores. Es una imagen en espejo de la “guerra entre talentos” del futuro del trabajo, en la que los trabajadores compiten por la atención y la aprobación de los empleadores.

La escasa oferta de talento es ya una realidad en muchos sectores y zonas geográficas. Un análisis de Korn Ferry estimó un déficit mundial de talento de 85,2 millones de trabajadores para 2030, prediciendo una escasez de habilidades que podría resultar en 8,452

billones de dólares en ingresos anuales no realizados.¹⁷ Muchas empresas, grandes y pequeñas están luchando por encontrar suficientes trabajadores en medio de la rápida recuperación de la recesión económica provocada por la pandemia.¹⁸ Un estudio reciente en Japón reveló que el 79% de las empresas japonesas están preocupadas por la escasez de talento.¹⁹ En Estados Unidos había 8,1 millones de puestos de trabajo vacantes en marzo de 2021: todo un récord. Para agravar aún más el problema, el estudio mostró que había aproximadamente la mitad de los trabajadores disponibles por puesto de trabajo abierto si se comparaba con la media histórica de 20 años.²⁰

El bajo *impacto gubernamental* también puede ayudar a crear las condiciones para este futuro. Cuando el gobierno no ofrece el apoyo que los trabajadores sienten que necesitan, como acceso a la salud, protección en el lugar de trabajo y oportunidades de reskilling, los

trabajadores esperarán que los empleadores les proporcionen lo que no obtienen en otros lugares, y como tienen la ventaja, están en posición de exigirlo.

Vemos que posiblemente el “trabajo como moda” sea el futuro del trabajo dominante de 2021 y 2022, especialmente a la luz del tema tan debatido de la vuelta al lugar de trabajo. Un ejemplo de ello: Después de planear inicialmente enunciar el mandato de un enfoque “preferentemente en la oficina” a medida que la pandemia fuera disminuyendo, Amazon manifestó posteriormente que permitirá a la mayoría de sus empleados de oficina trabajar a distancia dos días a la semana. Es probable que esta medida refleje el hecho de que la flexibilidad se ha convertido en “un factor clave en la industria tecnológica, donde la competencia por el talento es siempre feroz”.²¹ Este tipo de situaciones llevó a un reciente artículo del *New York Times* a observar: “Por primera vez en una generación, los trabajadores están tomando la delantera”.²²

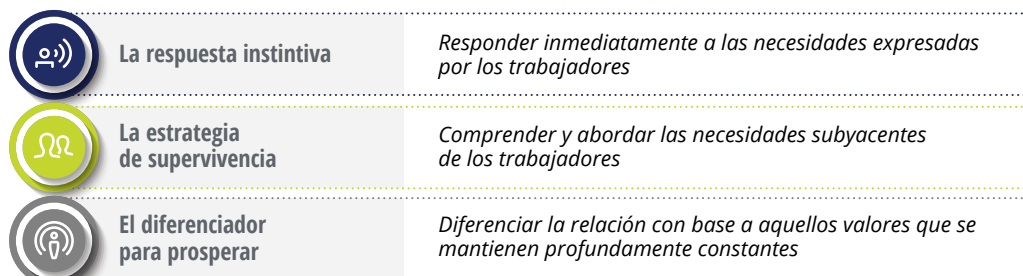
SEÑALES DE QUE EL FUTURO PODRÍA ENCAMINARSE HACIA EL “TRABAJO COMO MODA”

- Los empleadores se apoyan más en encuestas a trabajadores y otras herramientas de escucha.
- Aumento de la actividad de los empleadores para medirse a sí mismos en relación con la competencia y la industria, y ajustar las prácticas alineándolas con los puntos de referencia.
- Continuos cambios y puesta en marcha de programas y políticas para los trabajadores.
- Un mayor marketing externo de los incentivos hacia los trabajadores.
- Nuevos niveles de activismo social por parte de los empleadores.

Navegar por el futuro del “trabajo como moda”

FIGURA 2

Opciones para navegar por el futuro del “trabajo como moda”



Fuente: Deloitte analysis.

La respuesta instintiva

La respuesta instintiva en un futuro del “trabajo como moda” es ser muy receptivo: escuchar constantemente a los trabajadores y reaccionar con rapidez. Pero este enfoque puede inducir a error a los empleadores al sustituir la generación de la relación por la capacidad de respuesta. Una relación productiva a largo plazo entre trabajadores y empleadores debe tener una base más profunda que la de quien responda con más

impacto. Las soluciones transitorias pueden crear varios riesgos, como los siguientes:

- **Lo que importa en primera instancia puede ganarle a lo que más importa.** Si el empleador actúa con demasiada rapidez para hacerle caso al sentimiento de los colaboradores, no le da el tiempo necesario para explorar las causas profundas por detrás de los sentimientos y necesidades que

EJEMPLO: LAS MESAS DE PING-PONG

A pesar de la popularidad que ha tenido en la última década la introducción de mesas de ping pong en el lugar de trabajo como medio para crear una cultura laboral divertida, menos de una cuarta parte de los millennials encuestados en el momento cúlmine de esta tendencia destacaron la importancia de disponer de un entorno de trabajo informal a la hora de buscar trabajo. En su lugar, el grupo se inclinó por otros factores como la oportunidad de aprender y crecer, la calidad de su jefe o de la dirección y su interés por un tipo determinado de trabajo.²³

expresan los colaboradores. Por ejemplo, si los empleadores tratan el significado y el propósito principalmente como una herramienta de atracción y retención, pueden pasar por alto que lo que los trabajadores realmente buscan es congruencia y un compromiso más sostenido. También pueden perder la oportunidad de utilizar el propósito para cultivar la pertenencia entre los trabajadores y mejorar así su rendimiento.

- **Se ahogan diversas voces.** Los empleadores que dan prioridad a la rapidez de respuesta pueden no tomarse el tiempo necesario para examinar si la forma en la que recogen e interpretan sus datos promueve un entorno equitativo. Muchas personas tienen prejuicios inconscientes que refuerzan los valores sociales predominantes pero discriminatorios, y esto puede afectar la forma en la que desarrollan y ejecutan las estrategias laborales de la organización. Para empezar, en muchas organizaciones, diversos individuos están subrepresentados. Los esfuerzos de escucha pueden no estar diseñados para captar adecuadamente sus puntos de vista. E incluso si los empleadores consiguen evitar esta dificultad, los puntos de vista de las poblaciones diversas pueden ser ignorados como valores atípicos si difieren sistemáticamente de la perspectiva de la mayoría.

- **La medición se convierte en vigilancia.** Cuando se utiliza la tecnología para comprender a los trabajadores es posible pasarse de la raya, pasando de comprender a vigilar a los trabajadores, lo que plantea riesgos potenciales en torno a la privacidad de los datos personales. La pandemia puede haber aumentado este riesgo

al acelerar la adopción de herramientas de comprensión y supervisión por parte de los empleadores. Más de una de cada cuatro empresas adquirió nueva tecnología durante la pandemia para rastrear y supervisar de forma pasiva a sus trabajadores,²⁴ y 95% de los responsables de sistemas informáticos aumentaron la frecuencia en la que miden a los trabajadores desde el inicio de la pandemia COVID-19.²⁵

- **La diferenciación se pierde en la competencia.** Tratar de igualar o superar las acciones de los competidores puede convertirse en una estrategia de imitación que desemboque en una carrera hacia el medio o, peor aún, hacia el fondo. Cuando todos los empleadores están igualando lo que hace la competencia para “venderse” a los trabajadores, sus ofertas carecen de diferenciación. La lealtad de los trabajadores puede durar sólo hasta que alguien les ofrezca una mayor remuneración, formación u otros incentivos que se han convertido en productos básicos.

La estrategia de supervivencia

En un futuro del “trabajo como moda”, los empleadores tendrán que ir más allá de la simple capacidad de respuesta para obtener una ventaja competitiva. Sobrevivir en este futuro implica ser reflexivo, orientado a la acción y selectivo. He aquí las formas de lograrlo:

- **Profundizar.** Haga preguntas matizadas que ahonden en cuestiones más básicas que preocupan a los trabajadores que en sus deseos del momento. En nuestra investigación en el marco del Informe de las Tendencias Globales de Capital Humano 2020,

hablamos de la importancia de formular mejores preguntas que guíen a las organizaciones a mejores resultados. Esas preguntas pueden incluir, por ejemplo, por qué se van los trabajadores (no sólo quiénes se podrían ir); si las poblaciones diversas ejercen influencia en la organización (no sólo si la población es diversa); y cómo se trata a todo el ecosistema de trabajadores (no sólo cómo se trata a los empleados a tiempo completo).²⁶

- **Lleve sus palabras a la acción.** En el futuro del “trabajo como moda”, los trabajadores quieren ver que su empleador está haciendo realmente lo que les ha prometido, y no que se queda en meras palabras. Una encuesta realizada en junio de 2021 entre los trabajadores de EE.UU. reveló que el 55% consideraba que la dirección sólo se ocupaba de la justicia racial escribiendo o hablando sobre ella, y no actuando.²⁷ Los líderes deben estar preparados para destacar las acciones de la organización en las áreas que han sido identificadas para los cambios, comunicando claramente cuáles son las prioridades y qué está haciendo la organización al respecto. Esto podría ser un reto importante para las organizaciones, ya que el 80% de los encuestados en nuestros grupos de discusión de ejecutivos dijeron que la preparación del liderazgo será la mayor barrera interna para su capacidad de lograr sus estrategias futuras.
- **Centrar el empoderamiento donde más importa.** La mayoría de los trabajadores quieren sentir que poseen control respecto a lo que más les importa, es decir, respecto al trabajo que hacen y en la forma de avanzar en sus carreras. Al proporcionar movilidad interna a través de mercados de oportunidades, los empleadores pueden satisfacer el deseo de los trabajadores de tener control, al ponerlos en poder de sus carreras. Tal y como señalaba el estudio de Deloitte-MIT de 2020 sobre *El futuro de la fuerza laboral* “una de las conclusiones más significativas de la investigación para la alta dirección es que los mercados de oportunidades exigen y suscitan la

capacidad de influir en el propio futuro, y dan un giro fundamental a una cuestión perenne de la gestión del talento y la fuerza laboral”.²⁸

EJEMPLO: DAR A LOS TRABAJADORES LA POSIBILIDAD DE ACTUAR A TRAVÉS DE UN MERCADO DE OPORTUNIDADES

Schneider Electric decidió implementar un mercado de oportunidades interno cuando descubrió que casi la mitad de los empleados que abandonaban la organización lo hacían porque consideraban que les resultaba difícil vislumbrar oportunidades de crecimiento dentro de la empresa en el futuro. El mercado no se utiliza para dictar trayectorias profesionales, sino para que los empleados tomen la iniciativa y se adueñen de sus carreras.

Según Andrew Saidy, vicepresidente de digitalización del talento, branding del empleador y relaciones universitarias de Schneider, “Siempre hemos dicho a nuestros empleados que son dueños de sus carreras, que son los que están al volante”.²⁹ Además de sacar a la luz las oportunidades de reskilling y de mejora de las competencias (*upskilling*), la plataforma de la empresa basada en inteligencia artificial puede guiar a los trabajadores hacia proyectos que se ajusten a sus propios propósitos y objetivos.³⁰

El diferenciador para prosperar

Ser reflexivo y selectivo a la hora de responder a las necesidades de los trabajadores es una condición necesaria pero no suficiente para prosperar en este futuro. Para ello, los empleadores deben construir un sistema sostenible y diferenciado de la relación entre trabajador y empleador construida en torno a un núcleo de ideales que son importantes tanto para el trabajador como para el empleador. Una relación sostenible es aquella que perdura a través de los cambios en el sentimiento de los trabajadores y las condiciones del mercado, evolucionando con el tiempo,

pero siempre vinculándose a valores fundamentalmente constantes. Una relación diferenciada es aquella que se adapta de forma exclusiva para atraer a los trabajadores que la organización más necesita contratar, independientemente de lo que haga la competencia.

Waste Management es un ejemplo de organización que está considerando de manera exitosa las necesidades más amplias de sus trabajadores. Recientemente, la empresa lo ha demostrado centrándose en una cuestión cuya importancia está siempre vigente: la capacidad de pagar una educación universitaria. Después de escuchar a sus empleados sobre la carga que esto suponía, *Waste Management* lanzó en abril de 2021 “*Your Tomorrow*” (Tu mañana), un programa de formación y perfeccionamiento en colaboración con *Guild Education*. El programa no solo ofrece a los casi 36.000 empleados de la empresa en EE.UU. acceso a más de 170 programas totalmente financiados, incluidos títulos universitarios y de posgrado, certificados tecnológicos y empresariales de corta duración y la finalización de la escuela secundaria³¹, sino que la empresa está planeando ampliarlo para cubrir también a los casi 34.000 dependientes de sus empleados que tienen derecho a prestaciones, incluidos los hijos y los cónyuges. En palabras de Tamla Oates-Forney, directora de personal de *Waste Management*, “no tardamos mucho en darnos cuenta de que la ampliación de “*Your Tomorrow*” a las familias, además de a los empleados, sería un elemento diferenciador clave para nosotros”: un compromiso con los trabajadores, que constituye un elemento a largo plazo en el estilo de la organización.³²

Una relación sostenible y diferenciada no sólo considera las prestaciones, las políticas y los programas. Más bien, amplía la consideración de las necesidades de los trabajadores a la experiencia más amplia de la fuerza laboral.

Se pone todo sobre la mesa, desde el bienestar, el crecimiento personal y profesional, hasta el trabajo significativo. La relación tampoco puede ser unilateral. Para que un empleador pueda encarar toda la experiencia de los trabajadores, debe mantener una conversación continua con ellos sobre qué es lo que consideran más importante y por qué. Se trata de involucrar a los colaboradores en un diálogo que permita al empleador comprender lo que realmente les motiva, y que dé a los colaboradores una voz significativa sobre estos valores más profundos.



En un futuro del “trabajo como moda”, las presiones para responder y mantenerse al día, pueden llevar a una organización a “perseguirse su propia cola” al responder instintivamente a las peticiones y deseos de los trabajadores de forma inmediata. Ir más allá implica ser deliberado sobre dónde invertir en la marca de la organización, y crear una relación sostenible y diferenciada que fundamente la relación colaborador-empleador en ideales coherentes y mutuamente valorados. Hacer esto convierte al empleador en un “creador de tendencias” en un mundo de “seguidores de la moda”.

“Moda es lo que te ofrecen los diseñadores cuatro veces al año. El estilo es lo que tú eliges.”

— *Lauren Hutton*



Guerra entre talentos

EN UN FUTURO de “guerra entre talentos”, los trabajos limitados debido a un exceso de oferta de talento. **La relación colaborador-empleador es IMPERSONAL: los empleadores ven a los colaboradores como intercambiables y fácilmente sustituibles, y los colaboradores están más preocupados por competir entre ellos por los puestos de trabajo que por la calidad de su relación con el empleador.**

El futuro de la “guerra entre talentos” adopta una visión mecanicista y de cadena de suministro del talento. Es la encarnación del Taylorismo, la adopción de la gestión científica para aumentar la eficiencia económica y la productividad laboral. Al aplicar este enfoque a los trabajadores de las fábricas, se dice que Taylor deconstruyó cada trabajo en los movimientos específicos que requería, determinó cuáles de esos movimientos son esenciales y cronometró la ejecución de los trabajadores, todo en aras de aumentar la relación entre la producción y los insumos, lo que sale y lo que entra.³³

Condiciones que podrían conducir a un futuro de la "guerra entre talentos"

Una combinación de alta oferta de talento y bajo impacto gubernamental podría crear condiciones favorables para una futura “guerra entre talentos”.

Es evidente cómo puede una gran *oferta de talento* contribuir a que se dé este futuro. Cuando el mercado está inundado de trabajadores cualificados, los empleadores pueden encontrar y retener a los trabajadores simplemente porque estos últimos están desesperados por conseguir un empleo. Salarios altos, beneficios atractivos y un ambiente de trabajo positivo son menos necesarios como lo son en el futuro del “trabajo como moda”, donde los empleadores compiten por los escasos trabajadores ajustando continuamente sus programas en función de las necesidades expresadas por ellos.

El bajo *impacto del gobierno* exacerbaría aún más esta dinámica. En un futuro de “guerra entre talentos” las leyes laborales y las redes de seguridad social serían mínimas o estarían ausentes, a diferencia del



Fuente: Deloitte analysis.

futuro de “Trabajo es trabajo”, donde los gobiernos dan altos niveles de protección a los trabajadores. Las regulaciones para limitar la capacidad de los empleadores para despedir a los trabajadores, establecer normas para salarios mínimos, mantener puestos de trabajo en el país, o exigir a los empleadores que proporcionen cierto nivel de beneficios, probablemente sean desiguales, en el mejor de los casos. Los programas de formación y educación de los trabajadores apoyados por el gobierno también serían limitados, lo que agravaría la falta de inversión de los empleadores en reskilling.

El resultado podría ser una batalla campal entre empleadores para ver quién puede aprovechar al máximo la falta de impacto del gobierno para reducir los costos laborales. Incluso hoy en día, estamos viendo ejemplos de empleadores que presionan a los gobiernos para limitar las protecciones de los trabajadores, un fenómeno que se está manifestando en las regulaciones relativas a los trabajadores contingentes o *gig*, en todo el mundo. Y cuando los trabajadores operan totalmente fuera del marco regulatorio, como lo hacen los

“trabajadores fantasma” que realizan tareas atomizadas de forma ad hoc, la mayoría de las veces están sujetos a malas condiciones de trabajo y bajos ingresos.

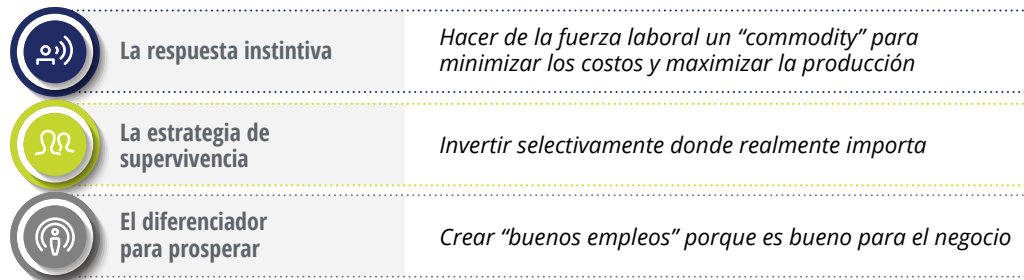
SEÑALES DE QUE EL FUTURO PODRÍA ENCAMINARSE HACIA LA “GUERRA ENTRE TALENTOS”

- Las organizaciones invierten poco en el desarrollo de sus talentos.
- Aumenta cada vez más la cantidad de trabajo por encargos puntuales (*gig*) y fraccionados, incluido el "trabajo fantasma".
- Las iniciativas de inteligencia artificial y automatización de las organizaciones se centran en utilizar la tecnología para sustituir a los trabajadores.
- Aumenta el uso de la deslocalización por parte de las organizaciones.
- Aumenta la proporción de personas que financian su educación con sus recursos personales.

Navegar por el futuro de “guerra entre talentos”

FIGURA 3

Opciones para navegar por el futuro de “guerra de talentos”



Fuente: Deloitte analysis.

La respuesta instintiva

La respuesta instintiva a este futuro es llevar al extremo la visión mecanicista del talento. Según esta visión, los empleadores no sólo tratan a los trabajadores como intercambiables, sino como mercancías, engranajes de valor fijo en los que no tiene sentido invertir. La atención no se centra en lo “humano”, sino en los “recursos”, y el espíritu empresarial predominante es aprovechar esos recursos de la forma más barata y eficiente posible. Los empleadores que persiguen esta respuesta se centrarán en acelerar las tendencias que les permitan realizar el trabajo de la manera más eficiente posible: globalizar y deslocalizar para el arbitraje laboral, digitalizar y automatizar para reducir el número de empleados, y apoyarse en gran medida en la fuerza laboral alternativa para evitar los costos de emplear a personas a tiempo completo. También minimizarán las inversiones en áreas como la retención y el reskilling: Como la fuerza laboral es tan abundante y barata, parece que no vale la pena realizar este tipo de inversiones.

Sin embargo, tratar a los trabajadores como *commodities*, eliminar la inversión en los trabajadores porque se considera un costo innecesario, tiene consecuencias a largo plazo que pueden ser difíciles de deshacer. Los líderes pueden dar por sentado que las condiciones del mercado y las necesidades de las empresas no cambiarán, que el talento siempre será

abundante y que las habilidades y capacidades que se necesitan hoy serán las mismas que se necesitarán mañana. Pero ese no es el futuro que sabemos que se avecina. La disrupción del mercado se ha acelerado durante años. La pandemia puso de manifiesto este punto de manera muy importante: 64% de los ejecutivos que participaron en nuestra investigación en el marco del informe sobre las Tendencias Globales de Capital Humano 2021 dijeron que debían estar preparados para múltiples e improbables eventos de alto impacto; el porcentaje era de sólo el 29% antes de la pandemia.³⁴ Un ejemplo: en Estados Unidos, la tasa de desempleo bajó de casi el 15% en abril de 2020 al 5,8% en mayo de 2021, lo que nos llevó de un exceso de oferta a un déficit de talento en cuestión de meses.³⁵

En un mundo disruptivo la certeza del cambio hace que la respuesta instintiva sea posiblemente la estrategia más arriesgada. He aquí algunos de los posibles riesgos:

- **Los trabajadores están aquí hoy, mañana no.** A medida que el entorno cambia, también lo hacen las capacidades que necesita una empresa y, con ellas, los segmentos de trabajadores que aportan más valor. Los trabajadores que realizan actividades básicas el día de hoy, pueden ser los trabajadores esenciales de mañana, perseguidos con ahínco y dotados de mayores posibilidades de elección. Un

ejemplo de ello: Los trabajadores de las tiendas de comestibles, que se consideraban un segmento básico de la fuerza laboral, se convirtieron en trabajadores esenciales de la noche a la mañana durante la pandemia. En respuesta, los empleadores se apresuraron a ofrecer un salario adicional, mejorar las políticas de licencias y reducir el horario de los comercios para retenerlos en un momento de gran necesidad.³⁶

- **La innovación se sofoca en su origen.** Los trabajadores comprometidos y motivados buscan oportunidades para mejorar la forma de hacer las cosas, identificando las intersecciones invisibles que impulsan una mayor innovación. Sin embargo, los trabajadores que saben que se les considera un recurso de fácil sustitución no suelen estar comprometidos ni motivados, lo que perjudica la competitividad de la organización.
- **Algunos puestos pasan de ser “difíciles de cubrir” a “imposibles de cubrir”.** Cuando los empleadores no invierten en el reskilling profesional, los trabajadores se ven obligados a recurrir a sus propios recursos para capacitarse. Esto significa que sólo los pocos privilegiados que ya tienen los medios para hacerlo, tanto tiempo como dinero, podrán adquirir las nuevas competencias más demandadas. Esto podría conducir a una escasez de candidatos cualificados con habilidades difíciles de encontrar incluso en una gran reserva de la fuerza laboral. La necesidad de nuevas competencias ya es intensa. El 53% de los ejecutivos que participaron en nuestro estudio Tendencias Globales de Capital Humano 2020 preveían que entre la mitad y la totalidad de su plantilla tendría que volver a formarse en 2023 para proporcionar las capacidades necesarias para entonces.³⁷
- **La brecha social se convierte en un abismo social.** Los trabajadores que puedan permitirse invertir en su propia capacitación profesional estarán en condiciones de obtener una mayor remuneración, mientras que otros que no tengan recursos para ello se quedarán atrás. El resultado

podría ser una brecha cada vez mayor entre los que tienen y los que no tienen. Como observó uno de los ejecutivos de nuestros grupos realizados en la primavera del 2021: “[Una brecha social significa] que los más débiles y menos cualificados se quedarán atrás a menos que se adopten medidas específicas para apoyarlos”. Y la brecha social es una cuestión de organización. El 72% de los ejecutivos de nuestros grupos de discusión estuvieron de acuerdo en que las divisiones sociales impulsadas por los patrones de inversión en educación podrían afectar a sus futuras estrategias de la fuerza laboral.

- **Los grupos de interés cuestionan la inversión de la organización en ellos.** El mundo del talento actual es muy transparente. Los trabajadores hablan de la forma en la que son tratados y de las inversiones que sus empleadores hacen para apoyarlos, o la falta de ellas. Si la marca empleadora resultante de una organización es negativa, los clientes, los inversores y el público en general pueden al menos preguntarse si el hecho de que no invierta en sus trabajadores sugiere que tampoco invierte en sus productos y servicios.

La estrategia de supervivencia

La mercantilización de los trabajadores y la competencia en costos es una clara tentación en un futuro de “guerra entre talentos”, pero es probable que deba hacerse con precaución. Si bien la gestión de los costos es importante, un empleador puede sacarle ventaja a los demás realizando inversiones selectivas en personal en las áreas más importantes para la organización. Entre las acciones a considerar se encuentran:

- **Incorporar con rapidez.** La incorporación (*onboarding*) sigue siendo uno de los procesos más complejos de una organización. Si un empleador tiene que incorporar nuevos colaboradores a menudo, resulta rentable que los procesos sean lo más ágiles y eficaces posible. Pensamos que esto se dará a medida que las economías vuelvan a abrirse tras la pandemia, ya que en Estados Unidos los

empleadores contrataron a más de 6,1 millones de trabajadores tan sólo en abril de 2021.³⁸ Los trabajadores que puedan incorporar rápidamente la cultura organizacional y los flujos de trabajo llegarán a ser más productivos, ya sea si son de nuevo ingreso o están siendo trasladados a nuevas funciones.

- **Invertir donde el talento es escaso.** Los empleadores pueden competir en costos por los puestos que son fáciles de cubrir. Pero incluso en un mundo con un exceso de oferta de talento, es probable que existan “mercados puntuales” en los que el talento y las habilidades estén muy disputados. Las herramientas y los análisis modernos pueden permitir a los empleadores no sólo identificar esos mercados puntuales hoy, sino también predecir dónde podrían existir en el futuro. Utilizar esta información de manera eficaz significa que los empleadores deben estar preparados para invertir en la identificación, atracción, desarrollo y retención de los mejores talentos en estas áreas.
- **Mitigar los costos de rotación.** Por muy fácil que sea sustituir a los trabajadores, las empresas seguirán incurriendo en el costo de poner al día a esos sustitutos, lo que crea un incentivo para retener a los trabajadores que son difíciles de encontrar y de formar. Además, cuando los trabajadores se van, es importante no quemar los puentes. Una vez más, el trabajador básico de hoy puede ser el trabajador esencial de mañana.

El diferenciador para prosperar

La estrategia para prosperar en un futuro de “guerra entre talentos” gira en torno al reconocimiento de que los trabajadores aportan más valor cuando se les respeta y se invierte en ellos. Esto puede sonar contradictorio, ya que los empleadores de este futuro ven a los trabajadores como intercambiables, pero el hecho de que los trabajadores sean intercambiables no significa que no se les pueda motivar para que trabajen más y rindan más.

EJEMPLO: UTILIZAR EL ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE LA FUERZA LABORAL PARA BUSCAR TALENTO EN LOS CENTROS DE DATOS

Al enfrentarse a la competencia en los mercados de fuerte crecimiento para el talento, una organización de almacenamiento de datos buscó entender el panorama de talento competitivo y las tendencias de habilidades para los técnicos e ingenieros, con el objetivo de diferenciar la estrategia de talento de la organización. Aprovechando los datos de la demanda global de mano de obra y los datos de la oferta localizada, desarrollaron información para los líderes de Recursos Humanos y los Gerentes que debían contratar personal sobre las tendencias de contratación de centros de datos, la disponibilidad de talento y las habilidades diferenciadoras en el mercado. Basándose en la información generada, la organización cambió su estrategia de atracción de talento para atraer más talento de fuera de la industria, reorientar las ofertas de trabajo en torno a las habilidades necesarias para abrir su nuevo centro de datos y construir un marco de talento estratégico para ayudar a definir cuándo debería la organización contratar fuerza laboral contingente en lugar de trabajadores de tiempo completo.

Incluso en un mercado con exceso de oferta de fuerza laboral, invertir en los trabajadores en general redundará en resultados desproporcionadamente mejores. Y si esas inversiones incluyen reskilling, también prepararán mejor a los empleadores para el futuro.

Una forma de mejorar el desempeño de los trabajadores mediante la inversión es crear un entorno de “buenos empleos” en el que la calidad del trabajo sea alta, los trabajadores tengan voz y el empleador ofrezca formación y desarrollo de habilidades.³⁹ El motivo no es el altruismo: Las investigaciones demuestran que los empleadores en los que prevalecen los “buenos empleos” -trabajos con salarios más altos, mejores horarios, horarios más predecibles- obtienen

ganancias financieras que los sitúan por delante de sus competidores con empleos menos “buenos”.⁴⁰ Esto era tan cierto en 2012, cuando la reciente Gran Recesión había generado un exceso de trabajadores desempleados,⁴¹ como lo es hoy, cuando una estrategia de “buenos empleos” sigue dando a las organizaciones que la adoptan una ventaja competitiva.⁴²

Aunque pagar más a los trabajadores es importante, crear un buen empleo es algo más que eso. Según la investigadora y autora del MIT, Zeynep Ton, “La

opinión de los economistas es que si se paga más, se atrae a un mayor número de personas con talento, que trabajan más y ese es el resultado. Pero lo que descubrí en mi investigación fue [también] que las empresas diseñaron los puestos de trabajo de forma que permitieran a sus empleados ser más productivos y contribuir más al éxito de la empresa”.⁴³ Acciones como autorizar a los trabajadores de primera línea a resolver de forma independiente los problemas de los clientes, o dar a los trabajadores sobre el terreno la licencia y el mandato para identificar las oportunidades de mejora, son ejemplos de eso.

EJEMPLO: BUENOS TRABAJOS EN QUIKTRIP Y MERCADONA

QuikTrip, una cadena de gasolineras y tiendas de conveniencia con sede en EE.UU., y Mercadona, la mayor cadena de supermercados de España, son dos empresas de “buenos empleos” que aparecen en el libro de Ton La estrategia de los buenos empleos (*The Good Jobs Strategy*). Ambas tiendas pagan a sus empleados sueldos superiores a la media, invierten en formación y les permiten resolver problemas por sí mismos, incluida la toma de decisiones de comercialización.⁴⁴ La estrategia está dando sus frutos en ambas empresas. El costo de los salarios más altos de QuikTrip se compensa con la reducción de costos en otras partes de la organización.⁴⁵ Y durante la Gran Recesión de 2008 y 2009, Mercadona logró reducir los precios en un 10%⁴⁶, una medida que se ha atribuido a una mayor productividad de los trabajadores debido a su entorno de “buenos empleos”.⁴⁷

Un ejemplo de estrategia de “buenos empleos” que tiene especial sentido en un futuro de “guerra de talentos” es desarrollar trayectorias educativas y profesionales para trasladar a los trabajadores de las áreas con exceso de talento a las áreas con escasez de talento. Algunos minoristas están haciendo esto, por ejemplo, reciclando a los cajeros para que trabajen en sus clínicas de salud. Para apoyar este tipo de reskilling, los empleadores pueden evaluar el potencial de sus candidatos y contratar ya teniendo eso en cuenta, incluso para los puestos de trabajo menos especializados.



Prosperar en un futuro de “guerra entre talentos” puede implicar enfocarse en mejorar los resultados en lugar de reducir los costos. Y mejorar los resultados significa adoptar estrategias que motiven y desarrollen a los trabajadores, no por sí mismas, sino porque

producen mejores resultados que las estrategias que mercantilizan a los trabajadores. Aunque los empleadores puedan tener un montón de trabajadores entre los que elegir, los que estén en el extremo de los “buenos trabajos” podrán aumentar el valor de esos trabajadores para la organización, y esto les permitirá adelantarse a la competencia. Puede que el actor y boxeador aficionado Chuck Zito lo haya dicho mejor: “Si me tratas bien, te trataré mejor”.

“Si me tratas bien, te trataré mejor”.

— **Chuck Zito**



Trabajo es trabajo

EN UN FUTURO en el que “Trabajo es trabajo”, los trabajadores y los empleadores consideran que la responsabilidad en la organización y la realización personal y social son ámbitos muy distintos.

La relación colaborador-empleador es PROFESIONAL: cada uno depende del otro para satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo, pero ambos esperan que los trabajadores encuentren sentido y propósito en gran medida puertas afuera del trabajo.

Para ser claros, en este futuro a los trabajadores les sigue importando el trabajo. En el contexto de su empleo, hacen su trabajo a conciencia y esperan que su empleador les ofrezca una remuneración justa, vías de ascenso y oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Lo que es menos importante es el grado en que las personas esperan encontrar un trabajo en el que se sientan realizados. Las personas se preocupan por el trabajo y se esfuerzan por rendir bien porque les proporciona un medio de vida y los

medios para ir en pro de sus prioridades fuera del trabajo. Consideran que las recompensas que obtienen del trabajo -como la estabilidad financiera y el tiempo libre- son elementos que les permiten buscar la satisfacción en otros ámbitos. Recurren a fuentes como el gobierno, los grupos de interés y las organizaciones sin fines de lucro para que les ayuden a avanzar en sus programas sociales y comunitarios, al tiempo que recurren a fuentes como la familia, los amigos y las comunidades para obtener una conexión emocional.

Condiciones que podrían conducir al futuro “Trabajo es trabajo”

La escasa oferta de talento, combinada con el alto impacto gubernamental, podría sentar las bases para un futuro de “Trabajo es trabajo”.



Fuente: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

La pandemia llevó a muchos trabajadores a reflexionar profundamente sobre lo que necesitan del trabajo y de sus empleadores, y en un mundo con escasa oferta de talento, los trabajadores están en condiciones de hacer que los empleadores respeten esas necesidades. Y es posible que muchos trabajadores se hayan dado cuenta de que su principal necesidad es poner cierta distancia entre el trabajo y la “vida”. Una de las razones puede ser el impacto psicológico de la pandemia. La experiencia frecuente de hacer horas extras para hacerse cargo del trabajo de los compañeros despedidos, o de sentirse repentinamente “siempre conectado” porque el lugar de trabajo invade el hogar, ha hecho que muchos trabajadores vuelvan a valorar la necesidad de encontrar un espacio para invertir en sus intereses y pasiones personales. De hecho, el reportaje de abril de 2021 del *New York Times* “Welcome to the YOLO-You Only Live Once-economy” (Bienvenidos a la economía del Solo se vive una vez) señalaba que muchos trabajadores, “exhaustos y con ahorros” después de más de un año de pandemia, están reevaluando sus prioridades y dedicándose a lo que

les gusta, incluso aunque eso signifique asumir un riesgo profesional.⁴⁸

Las crecientes pruebas de las consecuencias del trabajo para la salud también pueden llevar a los trabajadores a replantearse su relación con el trabajo. Un estudio de la Organización Mundial de la Salud de mayo de 2021 concluyó que trabajar 55 horas o más a la semana es “un grave peligro para la salud”. El estudio señalaba que entre 2000 y 2016, las muertes por enfermedades cardíacas asociadas a las largas jornadas de trabajo aumentaron en un 42%, y las muertes por derrame cerebral en un 19%.⁴⁹ En algunas partes de Asia, algunos trabajadores se rebelan activamente contra la presión de “trabajar hasta morir” adoptando un espíritu de “acostarse”, un movimiento que respalda acostarse, tanto literal como metafóricamente, en lugar de unirse a la “carrera de locos” que buscan la promoción profesional.⁵⁰ De hecho, la importancia del bienestar ha ido en aumento: 80% de los ejecutivos encuestados en nuestro informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2020

dijeron que el bienestar era importante o muy importante para el éxito de su organización, lo que la convirtió en la tendencia más importante de ese año.⁵¹

El *alto impacto gubernamental* en el futuro de “Trabajo es trabajo” podría reforzar este sentimiento de desvinculación al disminuir la dependencia de los trabajadores con respecto a los empleadores. En este futuro, el gobierno atiende eficazmente las necesidades de los ciudadanos en materias como salud, capacitación e incluso justicia social, elementos que los trabajadores podrían esperar de sus empleadores. Los trabajadores que sienten un menor riesgo personal o colectivo en cuanto a su propia empleabilidad o que ven que se hace justicia social pueden sentir menos necesidad de presionar a sus empleadores para que atiendan esas cuestiones.

La capacidad de separar psicológicamente el trabajo de la “vida” podría estar especialmente marcada en los gobiernos que promulgan fuertes protecciones para los trabajadores, como un salario digno universal o una legislación sobre el “derecho a la desconexión”.⁵² Varios países europeos ya han promulgado este tipo de legislación, e Irlanda incluso ha promulgado un “código de prácticas” que amplía el derecho a la desconexión para cubrir el trabajo a distancia.⁵³ De hecho, un artículo de *Harvard Business Review* de 2019 señalaba que el deseo de encontrar satisfacción en el trabajo es menor en los países europeos, cuyos gobiernos suelen ser más activos en la regulación centrada en el trabajador, que en Estados Unidos, donde las protecciones al trabajador tienen una menor recurrencia.⁵⁴

EJEMPLO: INVERSIÓN GUBERNAMENTAL EN RESKILLING

Un área interesante que observar será el papel que desempeñan los gobiernos en la creciente escasez de competencias en todo el mundo. En nuestro informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2020, el 73% de nuestros 9.000 encuestados a nivel mundial identificaron a las organizaciones como la entidad de la sociedad responsable del desarrollo de la fuerza laboral, superando ampliamente la responsabilidad de los propios individuos (54%) o de los gobiernos (10%). Sin embargo, a pesar de esta expectativa, sólo el 16% de nuestros encuestados esperaba que su organización realizara un aumento significativo de la inversión en esta área y sólo el 17% creía que podía prever en gran medida las competencias que necesitaría en los próximos tres años.⁵⁵

Dado que las organizaciones no están preparadas para asumir la responsabilidad exclusiva de esta creciente crisis de competencias, algunos gobiernos están dando un paso adelante para ayudar. Por ejemplo, SkillsFuture Singapore (SSG) es un movimiento financiado por el gobierno que proporciona a los singapurenses créditos de aprendizaje para que los ciudadanos tengan acceso a la educación, la formación y el reskilling. SSG incluso ofreció ayuda a los empleadores de los sectores más afectados durante la pandemia COVID-19. En 2020, fueron 540.000 las personas y 14.000 las empresas que se beneficiaron de los programas de SkillsFuture.⁵⁶

Asimismo, en abril de 2021, Inglaterra renovó su programa de formación patrocinado por el gobierno para ofrecer a las personas calificadas un curso universitario gratuito y totalmente financiado. El programa renovado también flexibiliza los préstamos para la educación superior, lo que permite a las personas “espaciar sus estudios a lo largo de su vida, tomar más cursos de formación profesional de alta calidad en centros de educación superior y universidades y apoyar a las personas para capacitarse para los trabajos del futuro”. El gobierno también se comprometió a invertir más de 1.500 millones de libras en edificios e instalaciones universitarias.⁵⁷

SEÑALES DE QUE EL FUTURO PODRÍA ENCAMINARSE HACIA “TRABAJO ES TRABAJO”

- Los trabajadores están aumentando el uso de beneficios que permiten realizar actividades fuera del trabajo, como años sabáticos y el tiempo libre remunerado.
- Los trabajadores hacen menos horas extras y pasan menos horas en el trabajo.
- Cada vez son más los empleadores que comunican de forma proactiva los límites de lo que es y no es un comportamiento laboral aceptable.
- Los gobiernos son cada vez más activos a la hora de atender las necesidades de los ciudadanos y promulgar protecciones para los trabajadores.
- Está aumentando el número de miembros de organizaciones sin fines de lucro y otras organizaciones de impacto social.
- La participación de los trabajadores disminuye en los programas no centrados en el trabajo patrocinador por los empleadores.

Navegar por el futuro “Trabajo es trabajo”

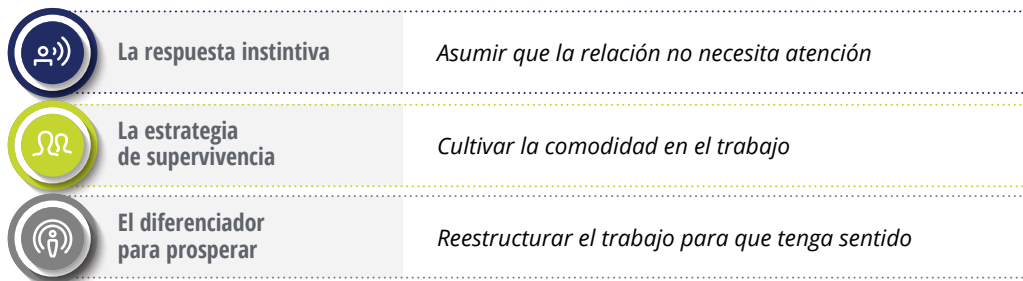
La respuesta instintiva

La respuesta instintiva a un futuro de “Trabajo es trabajo” es no hacer nada, asumir que la relación colaborador-empleador está bien y que no es necesario hacer ningún esfuerzo para fortalecerla. Al operar bajo esta suposición, los empleadores harían poco para construir conexiones con los trabajadores o para atribuir al trabajo propósito y significado, porque creen que la división del trabajo frente a las preocupaciones sociales y personales no tienen lugar en el trabajo. El planteamiento es simplemente evitar que el barco se sacuda, confiando en que los trabajadores entiendan que cuando están en el trabajo, están allí para trabajar y nada más.

Si este punto de vista le resulta familiar, es porque es la forma en que la sociedad ha pensado en el trabajo hasta la última década. La gente consideraba que la separación entre el trabajo y la vida era clara e inmutable. Las organizaciones competían con base en la “eficiencia escalable”, persiguiendo la estandarización y las economías de escala para reducir los costos cada vez más. En términos de ciencias del comportamiento, los empleadores veían a los

FIGURA 4

Opciones para navegar por el futuro de “Trabajo es trabajo”



Fuente: Deloitte analysis.

trabajadores como “calculadores”, agentes racionales que siempre gravitarían hacia el máximo beneficio, en lugar de “humanos”, seres con opiniones y emociones que influyen mucho en su toma de decisiones.⁵⁸ Esto llevó a muchas organizaciones a restar importancia al componente emocional de la relación colaborador-empendedor, un enfoque que ahora sabemos que no es óptimo para el compromiso y el rendimiento.

Una actitud de “dejar hacer” hacia la relación colaborador-empendedor puede parecer el camino racional y obvio en un futuro de “Trabajo es trabajo”, pero puede plantear varios riesgos:

- **Es más fácil decirlo que hacerlo.** Mantener la separación entre lo profesional y lo personal suele ser más fácil en la teoría que en la práctica. La suposición de que los trabajadores mantendrán naturalmente sus intereses y valores personales fuera del lugar de trabajo puede inducir a los empleadores a una falsa sensación de seguridad de que no tienen que preocuparse por los conflictos en el lugar de trabajo que no estén relacionados con cuestiones laborales, para luego despertarse bruscamente si surge un conflicto en torno a opiniones o valores personales. Y puede que algunos trabajadores no quieran trabajar para una organización que establece una fuerte delimitación entre los objetivos personales y los profesionales. Después de que Coinbase anunciara que la empresa adoptaría una “cultura apolítica” y no debatiría causas o cuestiones políticas no relacionadas con el trabajo, ni representaría sus creencias personales en el exterior, ni asumiría un activismo fuera de su misión principal en el trabajo, la empresa perdió el 5% de su plantilla.⁵⁹
- **Una marca externa comprometida.** Los empleadores que asumen que separar lo profesional de lo personal también implica separar la empresa del propósito social pueden arriesgarse a debilitar la confianza de las partes interesadas. Un propósito social compartido puede no ser muy importante para la relación de los trabajadores con sus empleadores en este futuro, pero puede ser muy

importante para los clientes e inversionistas que quieren saber cuál es la posición de la organización. El 86% de los encuestados a nivel mundial en el estudio de confianza de Edelman de 2021 esperan que los directores generales se pronuncien públicamente sobre los retos sociales.⁶⁰ Y el sondeo Axios-Harris 100 de 2021, que clasifica a las organizaciones estadounidenses por su reputación en el mercado, señaló que las organizaciones “con un punto de vista claro y que ofrecen no solo grandes productos, sino también un impacto en la sociedad” ocupaban los primeros puestos de la lista.⁶¹

- **Rendimiento subóptimo.** El hecho de que los trabajadores busquen la realización personal fuera del trabajo no significa que no deban sentirse cómodos en el trabajo o conectados con sus líderes y equipos. El 93% de los encuestados en nuestro informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2020 coincidieron en que la pertenencia impulsa el rendimiento de la organización, uno de los mayores índices de consenso que hemos visto en una década de este estudio. Las organizaciones que no fomentan esto pueden perder la adaptabilidad, la resistencia y la innovación que estos elementos pueden aportar. La falta de pertenencia puede incluso provocar lagunas en las competencias: Los trabajadores desconectados pueden perder la motivación, los trabajadores desmotivados pueden no priorizar la reinención de sí mismos, y esa falta de reinención significa que los trabajadores no estarán adquiriendo las nuevas habilidades que los empleadores necesitan para mantenerse en un mundo cambiante.

La estrategia de supervivencia

Una estrategia de supervivencia en un futuro de “Trabajo es trabajo”, que mitiga los riesgos planteados por dejar que la relación colaborador-empendedor se maneje sola, es ayudar a los trabajadores a separar su trabajo de su vida personal sin dejar de cultivar su sensación de comodidad en el lugar de trabajo, creando un entorno inclusivo en el que los trabajadores se sientan respetados y tratados con justicia. Es

importante porque la comodidad es fundamental para establecer un sentido de pertenencia, ya que el 25% de los encuestados en nuestro informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2020 identifican la comodidad como el mayor impulsor de la pertenencia.⁶² Los pasos a seguir podrían ser:

- **Definir el comportamiento aceptable e inaceptable en el lugar de trabajo.** Hay una diferencia entre encontrar las propias pasiones y dejar los puntos de vista y opiniones personales fuera del trabajo. Es posible que los líderes de este futuro necesiten más de lo que podrían esperar para mantener un entorno armonioso. Las reglas básicas para las discusiones entre los trabajadores tendrán que estar bien pensadas y claramente trazadas. Los directivos y líderes de todos los niveles necesitarán herramientas y formación adecuadas para calmar las situaciones en las que los trabajadores chocan porque han cruzado la línea entre sus responsabilidades laborales y sus creencias fuera del trabajo. Las organizaciones tendrán que pensar muy cuidadosamente en cómo manejar la manifestación de opinión de los trabajadores en el trabajo sin pisar sus derechos. Un ejemplo de un intento por gestionar los conflictos en el lugar de trabajo limitando el debate sobre las cuestiones ajenas a éste es la prohibición de la empresa de software Basecamp de que los trabajadores hablen de política en las redes sociales de la empresa. El director general Jason Fried explicó: “[Las discusiones políticas son] una gran distracción. Nos quitan energía y redirigen nuestro diálogo hacia lugares oscuros. No es saludable; no nos ha servido de nada”.⁶³
- **Hacer que todos se sientan como en casa.** Incluso en un futuro en el que “Trabajo es trabajo”, individualmente los trabajadores tienen preferencias que deben ser satisfechas. En nuestra investigación para este informe especial, 68% de los ejecutivos estuvieron de acuerdo en que, en el futuro, las estrategias de la fuerza de trabajo se adaptarán más a las necesidades individuales.

Establecer la pertenencia a través de la comodidad requiere que las organizaciones creen un entorno en el que los trabajadores puedan representar tanto su yo auténtico como sus necesidades singulares ante sus empleadores.

EJEMPLO: CENTRARSE EN LOS SEGMENTOS DE POBLACIÓN ACTIVA DESATENDIDOS

Una comprensión más amplia de las necesidades de la fuerza laboral podría incluir la observación de los segmentos de esa fuerza que tradicionalmente han sido desatendidos o pasados por alto. Unilever está dando un ejemplo de liderazgo al reinventar los modelos de empleo que servirán a un conjunto más amplio de preferencias de los trabajadores. En un nuevo programa llamado “U-Work”, Unilever está dando a sus trabajadores “la libertad y la flexibilidad asociadas a las funciones realizadas por contratos, con la seguridad y los beneficios que habitualmente disfrutaban en la plantilla de trabajadores permanentes”. Los empleados de Unilever que participan en U-Work no tienen tareas fijas permanentes, sino que se les contrata para trabajos puntuales. Reciben una remuneración por cada encargo, pero son libres de hacer otras cosas que a ellos les resulten importantes entre un trabajo y otro. Estos trabajadores de U-Work reciben un anticipo mensual y se les ofrecen beneficios de la empresa, independientemente del momento en el que estén trabajando activamente en una tarea asignada o no.⁶⁴

El diferenciador para prosperar

Más allá de estas tácticas básicas, obtener una mayor ventaja competitiva en un futuro del “Trabajo es trabajo” depende de un factor primordial: motivar a los trabajadores basándose únicamente en los méritos del trabajo. Las organizaciones que prosperan diseñarán el trabajo de manera que involucre a los trabajadores, de modo que estos no cambien el trabajo por sus prioridades fuera de él. El objetivo es animar a los trabajadores a que se sientan comprometidos con su

trabajo como en su vida personal, para que se sientan inspirados a dar lo mejor de sí mismos.

Para lograrlo, es fundamental rediseñar el trabajo de modo tal de potenciar las fortalezas humanas. Cuando las organizaciones diseñan el trabajo centrándose principalmente en los costos, dejan muy poco espacio para que los colaboradores pongan en primer plano sus fortalezas humanas, como la creación de relaciones, la creatividad y la innovación. Pero cuando las organizaciones se centran en el valor y, en última instancia, en el significado, crean un espacio para que los colaboradores den rienda suelta a su potencial en el trabajo, de forma que beneficie tanto a la organización como a los propios colaboradores. Esto significa diseñar el trabajo de manera que los colaboradores sepan que su esfuerzo discrecional es importante, que sus contribuciones a los resultados del trabajo son visibles y que tienen un sentido, y que el propio trabajo les da la oportunidad de crecer profesionalmente. De este modo, el trabajo se conecta no sólo con los objetivos económicos, sino también con la satisfacción psicológica.

Hacer que los colaboradores sientan que su contribución es importante lleva el sentimiento de pertenencia más allá de la comodidad. En nuestro informe sobre las Tendencias Globales de Capital Humano 2020, muchos de los ejecutivos encuestados (44%) identificaron la contribución como el mayor impulsor de la pertenencia en su organización.⁶⁵

Una forma de mostrar a los trabajadores el valor de sus contribuciones es hacer hincapié en los resultados

obtenidos en el momento de la gestión del desempeño, ya que los resultados hablan más directamente de las contribuciones de un trabajador a los objetivos de la organización. Hay pruebas de que el cambio hacia una gestión del desempeño basada en resultados ya se encuentra en marcha. Más del 65% de los ejecutivos que participaron en nuestra investigación para este informe especial coincidieron en que creían que en los próximos cinco años las métricas tendrían que pasar a capturar resultados en lugar de productos. Los ejecutivos también reflexionaron que las mediciones de resultados también tendrían que capturar información respecto a aquellos aspectos que los trabajadores quieren y valoran, no sólo aquellos que responden a los deseos y valores de la organización: cuáles son los resultados en el bienestar, la diversidad y el fortalecimiento de las capacidades.



Un futuro de “El trabajo es trabajo” no está exento de desafíos. Es de suma importancia que la reestructuración del trabajo se base en torno a los principios humanos, ya que es el trabajo en sí mismo lo que más importa para fortalecer la relación entre el trabajador y el empleador. La mayor ventaja competitiva la obtendrán los empleadores que consigan que el trabajo sea lo suficientemente atractivo como para inspirar a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos. Como dijo el presidente estadounidense Teddy Roosevelt: “Trabaja duro en un trabajo que valga la pena”.

“Trabaja duro en un trabajo que valga la pena”.

— *Teddy Roosevelt*



Propósito liberado

EN UN FUTURO en el que “el propósito es liberado”, el propósito es la fuerza dominante que impulsa la relación entre trabajadores y empleadores. **La relación colaborador-empleador es MUTUA: Tanto los trabajadores como los empleadores ven el propósito que comparten como los cimientos de su relación, y lo consideran como el vínculo de unión más importante.**

EL PROPÓSITO ES LA ESTRELLA QUE GUÍA A UNA ORGANIZACIÓN

El *propósito* hace que las organizaciones se basen en un conjunto de valores, que no dependen de las circunstancias. Esos valores, que se sitúan en la intersección de los intereses económicos, sociales y humanos, sirven de referencia para sopesar las acciones y decisiones. Frente a circunstancias difíciles de predecir y planificar, las organizaciones que se mantienen firmes en su propósito son capaces de infundir sentido al trabajo para movilizar a los trabajadores en torno a objetivos comunes y provistos de sentido.⁶⁶

En este futuro, el propósito es tan importante que cobra más relevancia que el trabajo en sí mismo. La centralidad del propósito en las relaciones de los empleadores con los colaboradores empuja a las organizaciones mucho más allá de los intereses económicos, en el que las preocupaciones sociales y las económicas son igualmente importantes. El compromiso de una organización con el propósito es fundamental para su marca empleadora: determina todo, desde su capacidad para atraer y retener a los trabajadores hasta la medida en que los trabajadores viven el significado y se sienten realizados con su empleo.

Hay pruebas de que este futuro ya podría estar emergiendo. En los últimos dos años, el 44% de los Millennials y el 49% de la Generación Z afirmaron haber tomado decisiones sobre el tipo de trabajo que están dispuestos a realizar y las organizaciones para las que están dispuestos a trabajar en función de su ética personal.⁶⁷ En nuestra investigación para este informe especial, cuando preguntamos a los ejecutivos qué valorarán cada vez más los trabajadores en los próximos cinco años, el 86% predijo que valorarían una misión significativa y una oportunidad de incidir

en esa misión. Un encuestado observó: “La postura de una organización en temas clave como la raza, el cambio climático y otros temas, se convertirán en componentes clave de la propuesta de valor a los colaboradores”. Y el propósito también es importante para el compromiso de los colaboradores: Una encuesta reciente de Gartner reveló que cuando una organización actuaba sobre los problemas sociales actuales, la proporción de trabajadores que se consideraban muy comprometidos aumentaba del 40% al 60%.⁶⁸

Condiciones que podrían llevar un futuro de “Propósito liberado”

Las organizaciones que ven dos fuerzas en juego -una alta oferta de talento y un alto impacto gubernamental- pueden estar operando en un futuro con el “Propósito liberado”.

Cuando la *oferta de talento* es alta, los empleadores pueden elegir a los trabajadores no sólo por sus

habilidades y capacidades, sino también por su alineación con el propósito de la organización. Esto añade una capa adicional de compromiso y conexión a la relación entre el colaborador y el empleador, lo que puede motivar a los colaboradores a trabajar más duro y desempeñarse mejor en nombre de sus empleadores.

Un alto *impacto gubernamental* apoya la capacidad de los empleadores para enfocarse en el propósito. Cuando el gobierno despliega fondos, recursos y otras palancas para abordar cuestiones importantes, libera a los empleadores de obligaciones que, de otro modo, habrían tenido que abordar. Esto, a su vez, permite a los empleadores diseñar su propia agenda de propósitos e ir en pos de ella con un enfoque singular, sin verse distraídos por presiones por cumplir con necesidades más básicas. Un alto impacto del gobierno también podría dar a las organizaciones más oportunidades de avanzar en su agenda de propósitos en colaboración con el gobierno, integrándola aún más en todo lo que hacen.



Fuente: Deloitte analysis.

SEÑALES DE QUE EL FUTURO PODRÍA ENCAMINARSE HACIA UN FUTURO DE “PROPÓSITO LIBERADO”

- Los trabajadores, los clientes, los reguladores y los grupos de interés están solicitando u obligando a los empleadores a adoptar nuevas medidas que se ajusten a sus objetivos.
- El propósito aparece en las descripciones del puesto, las prácticas de contratación y las métricas de rendimiento.
- En respuesta a las crecientes demandas de los trabajadores y los clientes, las organizaciones están adoptando posturas, tanto internas como externas, sobre cuestiones en las que de otro modo se habrían mantenido en silencio.
- Fortalecer tanto el propósito como el negocio es un criterio establecido para los puestos de liderazgo y para impulsar las decisiones clave de promoción/sucesión de los ejecutivos.
- Aumento de la profundidad y la transparencia de los informes sobre los resultados orientados a objetivos.

La respuesta instintiva

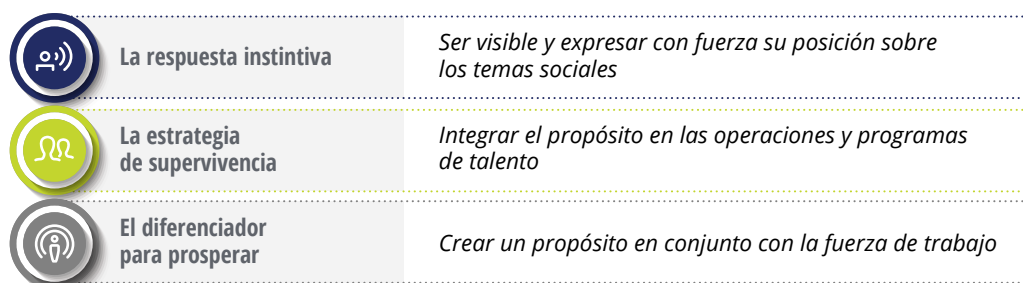
Cuando la relación de un empleador con los colaboradores gira en torno a un propósito, la respuesta instintiva puede ser adoptar posturas visibles y expresarse abiertamente sobre los temas para que los trabajadores sepan lo que el empleador les ofrece. Comunicar el propósito y destacar la importancia de ese propósito se convierten en la prioridad número uno. Los empleadores pueden nombrar a un director de propósito (un *chief purpose officer*: CPO), realizar inversiones visibles en esta área, o crear campañas de marketing y relaciones públicas en torno al propósito como una forma no sólo de construir su marca externa, sino de atraer a los trabajadores actuales y potenciales. Sin embargo, esta respuesta puede convertir el propósito en una actividad de nivel superficial, en la que la comunicación pesa más que el compromiso en sí. Esto plantea una serie de riesgos:

- **Las sospechas de que sea solo una pose están a la orden del día.** Los empleadores pueden suponer que basta con transmitir un mensaje enérgico en torno al propósito para satisfacer las expectativas de los trabajadores. Pero si ese mensaje es exagerado, puede resultar imposible cumplirlo, y los trabajadores podrían empezar a cuestionar la sinceridad de la organización. Mientras tanto, la marca externa de la organización se resiente porque los clientes, los inversores y el público también la perciben como poco sincera.

Navegar por el futuro con un “Propósito liberado”

FIGURA 5

Opciones para navegar con un “propósito liberado”



Fuente: Deloitte analysis.

EJEMPLO: PERCEPCIÓN DE QUE ES SÓLO UNA POSE

Tras la muerte de George Floyd el año pasado, el 53% de los trabajadores estadounidenses afirmaron que sus empresas se habían comprometido públicamente a abordar cuestiones de justicia y equidad racial. En la actualidad, el 61% de esos trabajadores afirma que sus empresas no han cumplido todos sus compromisos. Cuando se les pregunta qué medidas concretas se adoptaron, la mayoría afirma que los compromisos se han materializado en gran medida a través de mensajes verbales y escritos (40%), mientras que son muchos menos los que pueden señalar la dedicación de recursos de la empresa (27%); la implicación de clientes, socios o proveedores en los problemas (23%); o la autorización de eventos y campañas de la empresa dirigidos por los empleados (21%).⁶⁹

- **Las declaraciones públicas pueden tener consecuencias no buscadas.** Cuando la comunicación y la visibilidad son las principales prioridades, los líderes pueden no tomarse el tiempo de pensar cuidadosamente en las implicaciones de lo que están comunicando.

Comprometer a una organización con una postura puede aumentar las expectativas de los trabajadores -y del mercado- para que actúen en consecuencia. Si esas acciones se interponen en el camino de los objetivos fundamentales de una organización, ésta puede verse atrapada entre la espada y la pared, incapaz de retractarse de sus compromisos públicos o de actuar de acuerdo con esos compromisos para satisfacer a los grupos de interés.

- **Algunos trabajadores son marginados.** Comunicar en exceso la respuesta a cuestiones sociales o políticas podría marginar a los trabajadores que no están de acuerdo con ella. Podrían quedar fuera otros que no están alineados y todo el tema puede convertirse en una fuente de división, y no en una fuente de unión de una comunidad. Los trabajadores que se sientan marginados podrían empezar a preguntarse si pertenecen a la organización después de todo.

- **El propósito se convierte en una prisión.** Como todo lo demás, tal vez el propósito de una organización tenga que evolucionar con el tiempo. Pero la situación puede empeorar rápidamente si los trabajadores creen que su empleador está “totalmente de acuerdo” con ellos en una cuestión específica y la organización tiene que modificar su

posición. Sin una gestión hábil, esto puede provocar desilusión y discordia entre los trabajadores, y el trastorno puede extenderse también a las partes interesadas externas.

La estrategia de supervivencia

A medida que las organizaciones pasan de enfocarse en el valor hacia los accionistas al valor hacia todas las partes interesadas, su mundo se vuelve cada vez más complicado y difícil. Lo mismo ocurre con la relación colaborador- empleador. Para sobrevivir cuando esta relación está fundada en el propósito, una organización necesita vivir y respirar el propósito; integrar el propósito en todo lo que es y en todo lo que hace. Esto no significa resolver todos los problemas de la sociedad o insistir en que los trabajadores estén de acuerdo con todas las decisiones. Pero sí significa incorporar los valores y las aspiraciones comunitarias en cada parte del funcionamiento de la empresa: su modelo operativo, su estructura de gobierno, su cadena de suministro, sus programas de contratación y desarrollo y su marketing. Esto, y no sólo la acción externa, es lo que convencerá a los trabajadores de que el compromiso de la organización con el propósito es genuino.

Los empleadores pueden tomar varias medidas que ayudan a hacerlo bien:

- **Incorporar el propósito en los principales programas de talento.** Hay que asegurarse que el propósito se refleja en los programas principales de talento de la organización: beneficios y políticas, medición y gestión del rendimiento, contratación y retención y aprendizaje y desarrollo. El objetivo es asegurarse que los valores de la organización se

reflejen claramente en la forma de tratar a los colaboradores.

- **Ser un modelo de compromiso con el propósito.** Los trabajadores buscan claridad en sus líderes y esperan que sean un modelo de compromiso con el propósito. No da igual si los líderes tiran por la borda todo cuando el camino se torna accidentado. De hecho, el 67% de los ejecutivos de nuestros grupos de discusión nos dijeron que sus mediciones y métricas organizacionales evolucionarán en los próximos cinco años con el fin de tener en cuenta los objetivos sociales y aspectos como la participación en la comunidad interna y externa y el impacto en el bienestar, la diversidad y la inclusión. Sin embargo, cuando se les preguntó cuál era el mayor obstáculo interno para la consecución de sus estrategias futuras, el 80% señaló la preparación del liderazgo.
- **Comunicar claramente los progresos reales y tangibles.** Respaldar las declaraciones de intenciones con acciones es una fuerza poderosa para solidificar la relación colaborador-empresa. Pero la acción sólo ayuda a la relación de una organización con los colaboradores cuando estos están al tanto. Todos los miembros de la organización tienen que ver, oír y comprender que el compromiso de la organización con el propósito es real, y no sólo porque lo han visto en los medios de comunicación, sino porque entienden el esfuerzo y la inversión que se realiza detrás de bambalinas.

El diferenciador para prosperar

Las organizaciones que involucran a sus trabajadores como co-creadores de su propósito estarán en condiciones de ir más allá de la supervivencia, y pasarán a prosperar. Esto se debe a que la creación conjunta – dar a los trabajadores una voz significativa tanto en la definición como en la ejecución del propósito de la organización– suscita un sentimiento sostenible de lealtad y conexión que inspira a los trabajadores a rendir al máximo. La creación conjunta va más allá de

solicitar la opinión de los trabajadores; más bien se trata de que los trabajadores puedan incidir y tengan el derecho a decidir sobre lo que la organización representa, los resultados que quiere conseguir y las acciones que hay que realizar para conseguir esos resultados. Se trata de colaborar para encontrar formas de incorporar el propósito al trabajo, vinculando el propósito a lo que los trabajadores hacen cada día. Se trata además de fomentar una “mentalidad de creador” en la que los trabajadores sepan que tienen la capacidad de dar forma activamente al propósito de la organización y se sientan muy implicados en ella.⁷⁰

Los empleadores pueden buscar la co-creación con los colaboradores de varias maneras, como formando consejos de trabajadores o “comités de acción”, o invitando a los colaboradores a definir las métricas de éxito. Una forma de dar a los trabajadores derechos de decisión es involucrarlos en las discusiones de la dirección o en el consejo de administración, o incluso nombrarlos directamente en esos consejos. Delta Air Lines, por ejemplo, convoca a un equipo de empleados contratados a los que se invita a asistir a las reuniones de la dirección.⁷¹ Tener representantes de los trabajadores en los consejos de administración podría ayudar a las organizaciones a tomar decisiones orientadas a un fin que ayuden a obtener también un rédito financiero. Un estudio de 560 empresas públicas europeas muestra que aquellas en las que los empleados “tienen un puesto en la junta supervisora” logran mejores resultados que las que no los tienen, incluso en lo que respecta a los beneficios de explotación, la valoración en el mercado de capitales, el desarrollo del empleo y las inversiones en activos de capital y en investigación y desarrollo.⁷²

Sin embargo, hay una advertencia. Tanto los trabajadores como los empleadores deben comprometerse a compartir el poder de decisión de forma real y que tenga sentido. Si los trabajadores sólo tienen una voz simbólica, y si los dirigentes se resisten a dar a los trabajadores influencia sobre las decisiones, los esfuerzos hacia la creación conjunta pueden ser inútiles, si es que incluso no resultan activamente perjudiciales. Un caso ilustrativo es el

éxito inicial y el posterior declive del plan de opciones de compra de acciones por parte de los empleados (ESOP, por su sigla en inglés) de una gran empresa. El valor del mercado y el compromiso de los empleados se dispararon en el primer año del ESOP, durante el cual los trabajadores participaron activamente con la dirección en la toma de decisiones en el día a día. Pero

los trabajadores y los directivos de la empresa tenían un largo historial de enfrentamientos entre ellos, y cuando volvieron a los viejos patrones de comportamiento, la moral de los empleados y el rendimiento de la empresa cayeron en picada.⁷³

EJEMPLO: CREACIÓN CONJUNTA CON TRABAJADORES Y ECOSISTEMAS

Anheuser-Busch InBev (AB InBev) hizo una demostración de creación conjunta con los trabajadores durante la pandemia, momento en el que la organización movilizó rápidamente recursos organizativos para responder a las necesidades inmediatas de sus comunidades. La empresa pidió a los colaboradores que presentaran “ideas para el bien”, alineadas con el propósito y los principios fundamentales de la empresa, para ayudar a las comunidades en las que trabajaban. La utilización de las fábricas de cerveza de AB InBev para fabricar desinfectantes para las manos y utilizar sus máquinas de moldeo por inyección de plástico para fabricar equipos de protección personal para los trabajadores de la salud fueron dos ideas nacidas de este programa.

AB InBev también adopta un enfoque ecosistémico en sus esfuerzos sociales, adoptando medidas para ayudar a limpiar el agua de la que se abastecen para producir su cerveza, apoyando el bienestar financiero de los agricultores de cuyos cultivos se abastecen y ayudando a fabricar cerveza segura con cultivos autóctonos para consumo en las comunidades locales. Lo que pretenden con todo esto es operar en sus ecosistemas de forma simbiótica, creciendo junto con sus proveedores, consumidores y comunidades y no cada uno por su lado.⁷⁴

Tal vez lo más importante de todo es que los empleadores deben reconocer que siguen operando en un mundo disruptivo. Como resultado, su propósito tendrá que ir evolucionando para navegar por una cartera creciente y cambiante de complicadas cuestiones sociales, medioambientales y de mercado. En un entorno de creación conjunta, esto requerirá un compromiso y una renegociación constantes entre trabajadores y empleadores, lo que supone un cambio fundamental en la relación tradicional entre trabajador y empleador.



Las organizaciones que quieran dar realmente rienda suelta a su propósito - impulsarse a través de una relación basada en el propósito con sus colaboradores - tienen que hacer más. Los líderes deben entender que no basta con expresarse contundentemente sobre su propósito, y que promoverlo mediante acciones

externas es sólo la mitad de la batalla. Los trabajadores que saben que el propósito importa, que el propósito guía las actitudes de su empleador y las interacciones cotidianas entre ellos, y que tienen voz no sólo para dar su opinión, sino para dar forma al camino futuro de la organización, aportarán lo mejor de sus pasiones para el éxito de su empleador. Dice Howard Schultz, de Starbucks: “Cuando estás rodeado de personas que comparten un compromiso apasionado en torno a un propósito común, todo es posible”.

“Cuando estás rodeado de personas que comparten un compromiso apasionado en torno a un propósito común, todo es posible”.

— *Howard Schultz*

¿Cómo fijar el rumbo en un mundo de futuro incierto?

La relación colaborador-empleador no tiene un único futuro, sino una multitud de posibilidades. Pero examinar la cuestión a la luz de lo que *podría* suceder puede ayudarnos a trazar mejor el rumbo hacia el destino que hemos elegido, el lugar al que en última instancia queremos que llegue la relación colaborador-empleador.

Sin un rumbo claro, sin un punto en el horizonte al que apuntar, las estrategias para la evolución de la relación colaborador-empleador corren el riesgo de dar vueltas en círculos.

Es difícil pensar en elegir un destino futuro cuando el aquí y el ahora son tan tumultuosos. Sin embargo, es esencial levantar la vista de las preocupaciones tácticas y las presiones de la supervivencia a corto plazo para considerar prioridades más amplias y un marco temporal más largo. Para cultivar una relación productiva con los colaboradores hay que tener en cuenta algo más que la cuestión inmediata de cuánta flexibilidad conviene ofrecer. Definir cómo hacer para que la gente vuelva al lugar de trabajo no es lo mismo que crear una estrategia sostenible para la fuerza laboral. Construir una relación colaborador-empleador que permita a una organización prosperar depende en primer lugar de una visión clara y convincente para diferenciar esa relación y mantenerla.





¿Qué principios pueden ayudar a guiar a los empleadores hacia esa visión? En nuestro informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2020, pedimos a las organizaciones que incorporaran los tres

atributos de *propósito*, *potencial* y *perspectiva* en su ADN organizativo. Ahora es el momento de integrar esos atributos en el aspecto humano del trabajo, en todas las formas en que los empleadores y los colaboradores se relacionan entre sí. ¿Cómo sería la relación colaborador-empleador en una organización que impregna cada aspecto del trabajo con propósito y significado cada día? ¿Cómo sería en una organización que diseña y organiza el trabajo para maximizar el potencial humano de pensar, crear y hacer? ¿Qué tipo de relación podría fomentar una perspectiva que abarque una orientación de futuro, preguntando no sólo cómo optimizar el presente, sino cómo crear valor en el futuro, integrando nuestro trabajo, nuestras vidas y nuestras comunidades?

De nuevo, no hay una única respuesta a estas preguntas. El propósito, el potencial y la perspectiva pueden manifestarse de muchas maneras diferentes en los distintos futuros (figura 6). Pero a un nivel más profundo, todas estas manifestaciones comparten muchos hilos comunes. El liderazgo, la pertenencia, el significado, el empoderamiento, la reestructuración del trabajo: todo esto y mucho más contribuye a crear una relación sostenida y diferenciada entre el colaborador y el empleador en el futuro. La mayoría de estos temas no son nuevos. Han ido evolucionando, al igual que la relación entre empleadores y colaboradores a lo largo del tiempo. Pero en un mundo impredecible, es la capacidad de aplicar el propósito, el potencial y la perspectiva en cualquier futuro que se presente lo que posicionará a una organización para prosperar.

FIGURA 6

El propósito, el potencial y la perspectiva pueden crearse en cualquier futuro

	El trabajo como moda 	Guerra entre talentos 	Trabajo es trabajo 	Propósito liberado 
Propósito	<p><i>Anclar la relación en valores que no cambian</i></p>	<p><i>Construir cimientos de respeto y dignidad para todos los colaboradores, todo el trabajo, y las necesidades humanas que todos tenemos</i></p>	<p><i>Hacer que el trabajo tenga un sentido, para que los colaboradores puedan ver el aporte de sus contribuciones a un bien mayor</i></p>	<p><i>Dar a los colaboradores una voz con sentido en la definición y ejecución del propósito de la organización</i></p>
Potencial	<p><i>Diseñar carreras que posibilitan la elección y oportunidades</i></p>	<p><i>Invertir en las habilidades del colaborador por el bien de la organización</i></p>	<p><i>Utilizar el trabajo como un medio para desarrollar las capacidades del colaborador que de lo contrario seguirían sin aprovecharse</i></p>	<p><i>Fomentar una cultura y un ambiente de trabajo donde los colaboradores puedan crecer y traer sus ideas y pasiones para fomentar negocios y objetivos sociales</i></p>
Perspectiva	<p><i>Definir la experiencia del trabajador en torno a las áreas que pueden impulsar una verdadera diferenciación competitiva</i></p>	<p><i>Crear una experiencia del colaborador diseñada para necesidades de talento futuras</i></p>	<p><i>Centrar la experiencia del colaborador en torno al trabajo sí mismo</i></p>	<p><i>Hacer que el propósito sea el principio básico de la experiencia de los colaboradores y la marca de talento</i></p>

Fuente: Deloitte analysis.

En un momento de elecciones y consecuencias, es vital establecer un destino audaz para todas las estrategias organizacionales: empresariales, laborales y sociales. El reto que tenemos ante nosotros es elegir,

con empatía y una profunda comprensión de lo que es posible, dónde se encuentra ese destino tanto en el horizonte actual como en el próximo, y navegar hacia él con dirección firme.

Notas finales

1. Carlos Brito (former CEO of AB InBev), interview with authors, February 1, 2021.
2. NASA, "NASA-developed ventilator authorized by FDA for emergency use," press release, May 1, 2020.
3. Amanda Schiavo, "35 companies that boosted their employee benefits amid COVID-19," Benefit news, December 8, 2020.
4. Michele Parmelee, *The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey: Highlights*, Deloitte Insights, June 15, 2021.
5. Katherine Fung, "Shopify CEO sends email to staff saying company is 'not a family': 'We cannot solve every societal problem'," *Newsweek*, May 18, 2021.
6. Katherine Fung, "Basecamp software company bans political talk, committees at work," *Newsweek*, April 27, 2021.
7. Reuters, "Pandemic reunites Japan's solo workers with their families," *Mint Lounge*, May 20, 2021.
8. Alexandra Steigrad, "Goldman CEO says he'll try to get exhausted, 100-hour-a-week workers Saturdays off," *New York Post*, March 22, 2021.
9. Economic Policy Institute, "Young workers hit hard by the COVID-19 economy," October 14, 2020.
10. Ginette Azcona et al., *From insight to action: Gender equality in the wake of COVID-19*, UN Women, 2020.
11. Jennifer Moss, "Beyond burned out," *Harvard Business Review*, February 10, 2021.
12. Microsoft, "The next great disruption is hybrid work—Are we ready?," accessed July 5, 2021.
13. Elise Gould and Melat Kassa, "Low-wage, low-hours workers were hit hardest in the COVID-19 recession," Economic Policy Institute, May 20, 2021.
14. McKinsey & Company, *The future of work after COVID-19*, February 18, 2021.
15. Manpower Group, "Global talent shortages reach 15-year-high as workforce transformation reshapes in-demand skills," press release, June 1, 2021.
16. Erica Volini et al., *The social enterprise in a world disrupted—2021 Human Capital Trends*, Deloitte Insights, December 9, 2020.
17. Korn Ferry, *Future of work: The global talent crunch*, 2018.
18. Christopher Rugaber, "US businesses struggle to fill jobs even as hiring picks up," *ABC News*, June 4, 2021.
19. Robert Walters, "80% of companies concerned about the talent shortage within their industry; 48% of tech companies 'very concerned'," November 26, 2021.
20. US Chamber of Commerce, "The America works report: Quantifying the nation's workforce crisis," June 1, 2021.
21. Ina Fried, "Amazon rethinks its full-time return to office," *Axios*, June 10, 2021.
22. Neil Irwin, "Workers are gaining leverage over employers right before our eyes," *New York Times*, June 5, 2021.
23. Brandon Rigoni and Amy Adkins, "What millennials want from a new job," *Harvard Business Review*, May 11, 2016.
24. Shelley E Kohan, "Customers seek purpose driven companies creating a rise in B corps," *Forbes*, March 28, 2021.

25. Qualtrics, “New study from Qualtrics and PwC reveals how CIOs are future-proofing the workforce technology experience,” press release, December 3, 2020.
26. Erica Volini et al., *Governing workforce strategies: New questions for better results*, Deloitte Insights, May 15, 2020.
27. Benevity, *Racial justice and equity survey*, accessed July 5, 2021.
28. Michael Schrage et al., *Opportunity marketplace: Aligning workplace investment and value creation in the digital enterprise*, MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights, April 2020.
29. Ibid.
30. Ibid.
31. Sourced from a well-known HR industry publication, May 2021.
32. Ibid.
33. Encyclopedia Britannica, “Taylorism,” accessed July 5, 2021.
34. Volini et al., *The social enterprise in a world disrupted*.
35. Congressional Research Service, *Unemployment rates during the COVID-19 pandemic*, June 15, 2021.
36. Marissa Sheldon, “Some front-line grocery workers receive extra benefits during pandemic,” NYC Food Policy Center, April 7, 2020.
37. Erica Volini et al., *Beyond reskilling: Investing in resilience for uncertain futures*, Deloitte Insights, May 15, 2020.
38. Paul Wiseman, “US job openings surge to record 9.3 million in April,” AP, June 8, 2021.
39. MIT Institute For Work And Employment, “Our work: Research,” accessed July 5, 2021.
40. Zeynep Ton, “The case for good jobs,” *Harvard Business Review*, November 30, 2017.
41. Zeynep Ton, “Why ‘good jobs’ are good for retailers,” *Harvard Business Review*, January-February 2021.
42. Meredith Somers, “How Sam’s Club made good jobs for frontline employees,” *MIT Management Sloan Review*, January 4, 2021.
43. Charter Works, “Interview: Good jobs may be less common and better for businesses than you realize,” accessed July 5, 2021.
44. Joe Nocera, “The good jobs strategy,” *New York Times*, July 7, 2015; Deborah Ball and Ilan Brat, “Spanish supermarket chain finds recipe,” *Wall Street Journal*, October 23, 2021.
45. Nocera, “The good jobs strategy.”
46. Charter Works, “Interview: Good jobs may be less common and better for businesses than you realize.”
47. Ball and Brat, “Spanish supermarket chain finds recipe.”
48. Charter Works, “Interview: Good jobs may be less common and better for businesses than you realize.”
49. World Health Organization, “Long working hours increasing deaths from heart disease and stroke: WHO, ILO,” May 17, 2021.
50. Cheryl Teh, “More and more Chinese 20-somethings are rejecting the rat race and ‘lying flat’ after watching their friends work themselves to death,” June 8, 2021.
51. Erica Volini et al., *Designing work for well-being: Living and performing at your best*, Deloitte Insights, May 15, 2020.

52. Angela Henshall, "Can the 'right to disconnect' exist in a remote-work world?," BBC, May 21, 2021.
53. Gov.ie, "Tánaiste signs Code of Practice on right to disconnect," April 1, 2021.
54. Jon M. Jachimowicz, Joyce He, and Julián Arango, "The unexpected benefits of pursuing a passion outside of work," *Harvard Business Review*, November 19, 2019.
55. Volini et al., *Beyond reskilling*.
56. Jolene Ang, "540,000 Singaporeans benefited from SkillsFuture initiatives in 2020," *Strait Times*, February 9, 2021.
57. Gov.UK, "Major expansion of post-18 education and training to level up and prepare workers for post- COVID economy," September 29, 2020.
58. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux, 2013).
59. <https://blog.coinbase.com/a-follow-up-to-coinbase-as-a-mission-focused-company-6e7545e9aea2>
60. Edelman, *Edelman trust barometer 2021*, 2021.
61. The Harris Poll, "Corporate reputation rankings," accessed July 5, 2021.
62. Erica Volini et al., *Belonging: From comfort to connection to contribution*, Deloitte Insights, May 15, 2020.
63. Fung, "Basecamp software company bans political talk, committees at work."
64. Unilever, "Future workplace," accessed July 5, 2021.
65. Volini et al., *Belonging*.
66. Erica Volini et al., *Leading forward: Leading the shift from survive to thrive*, Deloitte Insights, December 9, 2020.
67. Michele Parmelee, *The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey: Highlights*, Deloitte Insights, June 15, 2021.
68. Brian Kropp, "9 trends that will shape work in 2021 and beyond," *Harvard Business Review*, January 14, 2021.
69. Benevity, *Racial justice and equity survey*.
70. David Mallon, Nehal Nangia, Mike Kemp, and Kathi Enderes, *Seven top findings on moving from talent management to workforce architecture*, 2020.
71. Wikipedia, "Delta Board Council," accessed July 5, 2021.
72. Euractiv, "Strong codetermination – solid companies. An interview with Prof. Dr. Michael Wolff," September 5, 2019.
73. Corey Rosen, "United Airlines, ESOPs, and employee ownership," NCEO, November 2002.
74. Carlos Brito interview.

Acerca de los autores



Erica Volini | evolini@deloitte.com

Erica Volini, Socia de Deloitte Consulting LLP, Líder Global de Capital Humano para Deloitte Consulting. A lo largo de su carrera, ha trabajado con algunas de las organizaciones líderes globales para vincular sus estrategias de negocio con estrategias de Capital Humano. Es expositora frecuente en temáticas vinculadas con la manera en la que las tendencias del mercado están dando forma al futuro del trabajo y a la profesión de RR. HH. Además, en la actualidad, es reconocida como líder de opinión en Tendencias Globales de Capital Humano.



Jeff Schwartz | jeffschwartz@deloitteretired.com

Jeff Schwartz es Socio Senior jubilado de Deloitte Consulting LLP y uno de los líderes fundadores de la práctica e investigación del Futuro del Trabajo de Deloitte EE. UU. Ha sido el editor global y coautor del *informe Tendencias Globales de Capital Humano* desde el 2011. Schwartz es el autor del libro *“Work disrupted: oportunidad, resiliencia y crecimiento en el futuro acelerado del trabajo”* y profesor invitado en los programas de MBA en la Escuela de Negocios de Columbia y en la Universidad Cornell Tech.



Kraig Eaton | keaton@deloitte.com

Kraig Eaton es Socio de Deloitte Consulting LLP y Líder de la práctica de Capital Humano. Aporta 27 años de experiencia apoyando a clientes en todo el espectro de RR. HH y transformaciones de fuerza laboral, desde el desarrollo inicial de estrategias hasta implementaciones de modelos operativos, organizaciones y tecnologías a gran escala.



Maren Hauptmann | mahauptmann@deloitte.de

Maren Hauptmann es Líder de Capital Humano en Alemania y Líder de la oferta de Transformación Organizacional. Hauptmann cuenta con 21 años de experiencia en consultoría de estrategia y Capital Humano en múltiples industrias y ha apoyado a empresas alemanas, europeas y globales en grandes transformaciones organizacionales, digitales y culturales.



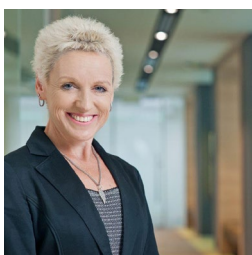
David Mallon | dmallon@deloitte.com

David Mallon, Vicepresidente de Deloitte Consulting LLP, es analista en jefe de Human Capital Research & Sensing de Deloitte (anteriormente Bersin). Es el líder del equipo de investigación, el cual facilita hallazgos basados en datos para miembros, clientes y el mercado de proveedores de RR.HH. Mallon es parte de Bersin desde el 2008 y de Deloitte desde el 2013; es un experto y orador en temas de diseño organizacional, cultura organizacional, RR. HH., talento, aprendizaje y desempeño.



Shannon Poynton | shpoynton@deloitte.com

Shannon Poynton es Gerente senior en la práctica de Capital Humano de Deloitte Consulting LLP y tiene 10 años de experiencia en el diseño y ejecución de programas de organización, fuerza laboral, liderazgo y programas de cambio que potencian el desempeño del negocio.



Nic Scoble-Williams | nscoble-williams@tohatsu.co.jp

Nic Scoble-Williams, Socia de Deloitte Tohatsu Consulting LCC, es líder en Asia Pacífico de Deloitte para el Futuro del Trabajo. Con más de 20 años de experiencia en industrias como servicios de tecnología de la información, estrategia y asesoría de talentos y funciones y adquisiciones. Scoble-Williams trabaja con empresas y gobiernos para integrar el futuro de la visión del trabajo en las estrategias de transformación empresarial, también es expositora en conferencias sobre estrategias de trabajo, fuerza laboral y lugar de trabajo para prosperar en un mundo disruptivo.



Yves van Durme | yvandurme@deloitte.com

Yves van Durme es Socio de la práctica de consultoría de Deloitte Bélgica y Líder Global de la práctica de Cambio Estratégico de Deloitte. Se especializa en liderazgo y desarrollo organizacional, así como en talento y estrategia de RR. HH. en contextos de transformación empresarial. Van Durme cuenta con más de 20 años de experiencia como consultor, administrador de proyectos y desarrollador de programas en proyectos de capital humano para múltiples multinacionales europeas, japonesas, estadounidenses y belgas; empresas familiares; pequeñas y medianas empresas.

Agradecimientos

Acompáñanos a agradecer a muchos de nuestros colegas alrededor del mundo, quienes han apoyado el informe especial sobre las Tendencias Globales de Capital Humano, 2021.

Erica Volini, David Brown, Philippe Burger, Michelle Dryden, William Gosling, Steve Hatfield, Maren Hauptmann, Shivani Maitra, Art Mazor, Pascal Ocean, Dheeraj Sharma, Michael Stephan, Petra Tito Yves Van Durme, Pip Dexter y Ramona Rong Yan quienes, como miembros del Comité Ejecutivo Global de Capital Humano de Deloitte, compartieron perspectivas sobre las tendencias emergentes en las regiones del mundo.

Andrew Blau y Lauren Lubetsky, por su asesoramiento y guía a los autores con su experiencia en planificación de escenarios y pensamiento futuro.

Stefano Costanzo por su liderazgo del equipo PMO.

Lauren Kirby y Kristy Spratt por su coordinación de los miembros del equipo de PMO; **Lauren Kirby** por su liderazgo en la recopilación de conocimiento y la coordinación de datos de los equipos de la industria; **Asawari Bapat** por su liderazgo del equipo global; **Emma Mitchiner, Olivia Fogel, Kristy Spratt, Asawari Bapat y Logan Webb** por sus destacadas contribuciones a la investigación; y **Marilyn Zubak** por su liderazgo y la entrega en la sesión de Remesh para recopilar información.

Shruti Kalaiselvan y Ananshi Chugh por liderar nuestros esfuerzos globales de análisis de datos, respaldados por **Naina Sabherwal, Vikas Arora, Raveena Hajela, and Oindrila Banerjee**.

Lauren Wallace, quien dirigió la estrategia de mercadeo; **Melissa Doyle**, quien encabezó nuestros esfuerzos de relaciones públicas; **Julie Shirazi y Elina Melnikov**, quienes coordinaron la producción de nuestros insumos de mercadeo; y **Andrea D'Alessandro**, quien coordinó nuestras campañas de comunicación.

El equipo de Deloitte Insights que apoyó la publicación del informe, incluye a **Junko Kaji**, quien proporcionó un gran liderazgo editorial y de orientación; **Blythe Hurley, Aparna Prusty y Rupesh Bhat** en el equipo editorial; **Kevin Weier, Rishwa Amarnath, Sylvia Yoon Chang, Stela Murat, Sourabh Yaduvanshi**, y al Estudio de Agencia Green Dot en el equipo creativo; y **Hannah Rapp** por el mercadeo de Deloitte Insights.

Contactos

Líderes globales de Capital Humano

Líder Global de Transformación Organizacional

Yves Van Durme

Deloitte Consulting
yvandurme@deloitte.com

Líder Global de Transformación de la Fuerza Laboral

Philippe Burger

Deloitte Touche Tohmatsu
phburger@deloitte.fr

Líder Global de Futuro del Trabajo

Steven Hatfield

Deloitte Consulting LLP
sthatfield@deloitte.com

Líder Global de Transformación de RR. HH.

Arthur Mazor

Deloitte Consulting LLP
amazor@deloitte.com

Líderes de Capital humano por país

AMÉRICAS

Estados Unidos

Michael Stephan

Deloitte Consulting LLP
mstephan@deloitte.com

Israel

Dan Halpern

Deloitte Research
dhalpern@deloitte.co.il

Canadá & Chile

Pascal Occean

Deloitte
poccean@deloitte.ca

México

Jesús Delgado

Deloitte Consulting Mexico
jedelgado@deloittemx.com

Argentina

María Soledad Ruilopez

Deloitte & Co.SA
sruilopez@deloitte.com

S-LATAM, Costa Rica, Panamá y Perú

Lucía Muñoz

Deloitte & Touche S.A
socialderon@deloitte.com

Brasil

Roberta Yoshida

Deloitte Consultores
royoshida@deloitte.com

Ecuador

Roberto Estrada

Andeanecuador Consultores
restrada@deloitte.com

Caribe Holandés

George Menno

Deloitte Dutch Caribbean
mennogeorge@deloitte.cw

Uruguay y Colombia

Lucía Muñoz

Deloitte SC
luciamunoz@deloitte.com

ASIA-PACÍFICO

Asia-Pacífico

David Brown

Deloitte Touche Tohmatsu
davidbrown@deloitte.com.au

Australia

Pip Dexter

Deloitte Touche Tohmatsu
pidexter@deloitte.com.au

China

Ramona Rong Yan

Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd. Beijing
Branch
ramonayan@deloitte.com.cn

India

Gaurav Lahiri

Deloitte Touche Tohmatsu India LLP
gauravlahiri@deloitte.com

Japón

Yasushi Muranaka

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC
ymuranaka@tohatsu.co.jp

Tsutomu Okamoto

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC
tsokamoto@tohatsu.co.jp

Corea

Gi-Won Choi

Deloitte Consulting
gichoi@DELOITTE.com

Nueva Zelanda

Sonia Breeze

Deloitte
sbreeze@deloitte.co.nz

Sudeste de Asia

Angeline Leong

Deloitte Consulting Ltd
angleong@deloitte.com

EUROPA, ORIENTE MEDIO Y ÁFRICA

Reino Unido

Will Gosling

Deloitte
wgosling@deloitte.co.uk

África

Pam Maharaj

Deloitte Consulting (Pty) Ltd
pammaharaj@deloitte.co.za

Europa del Norte y del Sur

Amir Rahnema

Deloitte
amrahnema@deloitte.nl

Albania y Kosovo

Roden Pajaj

Deloitte Albania sh.p.k
rpajaj@deloittece.com

Austria

Christian Havranek

Deloitte Austria
CHavranek@deloitte.at

Julian Mauhart

Deloitte Austria
JMauhart@deloitte.at

Grecia

Yiorgos Fragkos

Deloitte Business Solutions S.A.
yfragkos@deloitte.gr

Hungría

Martin Csepai

Deloitte
mcsepai@deloittece.com

Irlanda

Valarie Daunt

Deloitte
vdaunt@deloitte.ie

Luxemburgo

Pascal Martino

Deloitte
pamartino@deloitte.lu

Países Bajos

Egon Hoppe

Deloitte
ehoppe@deloitte.nl

Bélgica

Nathalie Vandaele

D Consulting & Advisory
nvandaele@deloitte.com

Mediterráneo central

Drew Keith

Deloitte Consulting SRL
dkeith@deloitte.it

República Checa

Ondrej Prerovsky

Deloitte
oprerovsky@deloittece.com

Chipre

George Pantelides

Deloitte Ltd.
gpantelides@deloitte.com

Dinamarca

Christina Burgwald

Deloitte Denmark
cburgwald@deloitte.dk

África del Este

George Hapisu

Deloitte Limited
ghapisu@deloitte.co.ke

Finlandia

Maarit Santtila

Deloitte
Maarit.Santtila@deloitte.fi

Francia

Philippe Burger

Deloitte
PhBurger@deloitte.fr

África Francófona

Fabrice Comlan

Deloitte
fcomlan@deloitte.com

Alemania

Maren Hauptmann

Deloitte Consulting
MaHauptmann@deloitte.de

Países Nórdicos y Suecia

Josefine Liljeqvist

Deloitte
jliljeqvist@deloitte.se

Noruega

Eva Gjovikli
Deloitte AS
egjovikli@deloitte.no

Europa Central y Polonia

John Guziak

Deloitte
jguziak@deloittece.com

Portugal

Nuno Carvalho

Deloitte Consulting
ncarvalho@deloitte.pt

Rusia

Christopher Armitage

Deloitte Consulting LLC
carmitage@deloitte.ru

Eslovaquia

Zuzana Kostiviarova

Deloitte
zkostiviarova@deloittece.com

España

Joan Pere Salom

Deloitte Consulting, S.L.
josalom@deloitte.es

Suiza

Veronica Melian

Deloitte

vcmelian@deloitte.ch

Turquía

Cem Sezgin

Deloitte Turkey

csezgin@deloitte.com

África del Oeste

Joseph Olofinsola

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

jolofinsola@deloitte.com.ng

Ucrania

Natalia Tymchenko


Deloitte & Touche LLC

ntymchenko@deloitte.ua

Deloitte.

Insights

Regístrese para obtener actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights

 Seguir @DeloitteInsight

Colaboradores de Deloitte Insights

Editorial: Junko Kaji, Aparna Prusty, and Rupesh Bhat

Creativo: Kevin Weier, Rishwa Amarnath, Sylvia Yoon Chang, Stela Murat, Sourabh Yaduvanshi, and Sanaa Saifi

Promoción: Hannah Rapp

Ilustración de portada: Matthieu Forichon

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos, informes y publicaciones periódicas originales que proporcionan información para las empresas, el sector público y las ONG. Nuestro objetivo es aprovechar la investigación y la experiencia de toda nuestra organización de servicios profesionales, y la de los coautores en la academia y los negocios, para avanzar en la conversación sobre un amplio espectro de temas de interés para los ejecutivos y líderes gubernamentales.

Deloitte Insights es una impronta de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta comunicación contiene únicamente información general, y ninguna de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte") está, a través de esta comunicación, prestando asesoramiento o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se dan representaciones, garantías o compromisos (expresos o implícitos) en cuanto a la exactitud o integridad de la información en esta comunicación, y ninguna de las DTTL, sus empresas miembros, entidades relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que se base en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembros, y sus entidades relacionadas, son entidades jurídicamente independientes e independientes

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro, y sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominado "Deloitte Global") y cada una de sus firmas miembros y entidades relacionadas son entidades jurídicamente independientes e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada empresa miembro de DTTL y entidad relacionada es responsable únicamente de sus propios actos u omisiones, y no de los de cada uno. DTTL no proporciona servicios a los clientes. Por favor, vea www.deloitte.com/about para obtener más información.