



# Propósito, pasión, y trabajo independiente

Una conversación con Amy Wrzesniewski

## Acerca de los autores

**JEF SCHWARTZ**, directivo de Deloitte Consulting LLP, es el líder global de Deloitte para Human Capital Marketing, Eminence, and Brand, y es el líder en los Estados Unidos para el Future of Work. Schwartz sirve como asesor de líderes senior de negocios en organizaciones globales, centrándose en transformación del negocio, organización, recursos humanos, talento, y liderazgo. En el año 2011, Schwartz lanzó la investigación Global Human Capital Trends, de Deloitte. Su sede es en New York.

**Dra. KELLY MONAHAN**, Deloitte Services LP, es gerente y especialista temático del Center for Integrated Research, de Deloitte. Su investigación se centra en las intersecciones que los problemas de economía comportamental y talento tienen en las organizaciones. Antes de vincularse a Deloitte, Monahan era socio de negocios de recursos humanos apoyando al CEO de Hartford Funda. Tiene un PhD en liderazgo organizacional con énfasis en desarrollo del recurso humano. Tiene sede en Philadelphia.

## Acerca de la Dra. Amy Wrzesniewski

La **Dra. AMY WRZENIEWSKI** es el Michael H. Jordan Professor of Management at Yale School of Management. Su interés de investigación se centra en cómo las personas le dan sentido a su trabajo en contextos difíciles (e.g., ocupaciones estigmatizadas, trabajo virtual, ausencia de trabajo), y la experiencia de trabajo como empleo, carrera o vocación. Su investigación actual involucra estudiar cómo los empleados le dan forma a sus interacciones y relaciones con otros en el lugar de trabajo para cambiar tanto su identidad de trabajo como el significado del empleo.

La disrupción está por delante. Orientado por la aceleración de la conectividad, nuevos modelos de talento, y herramientas cognitivas, el trabajo está cambiando. Como robótica, inteligencia artificial, economía gig, y las multitudes crecen, los trabajos están siendo reinventados, creando la "fuerza de trabajo aumentada." Tenemos que reconsiderar cómo los trabajos son diseñados y trabajar para adaptar y aprender para el crecimiento futuro. Para conocer más, visite la página del [Future of Work en Deloitte.com](https://www.deloitte.com/futureofwork).

# Propósito, pasión, y trabajo independiente

Una conversación con Amy Wrzesniewski

Hace unos cinco años, reconocimos el cambio en el pensamiento alrededor de los modelos de talento dado que comenzaron a surgir acuerdos alternativos de trabajo y las compañías comenzaron a ampliar su uso de talento “fuera-del-balance-general.” Hoy, contratistas, trabajadores independientes, y trabajadores gig se han vuelto jugadores clave en las estrategias de muchas organizaciones. Pero en la medida en que algunos trabajadores salen de los balances generales por flexibilidad o por necesidad, ahora debemos preguntar: ¿Qué impacto tiene esto en las organizaciones, así como también en el trabajador individual? A partir de décadas de investigación en psicología sabemos que las organizaciones juegan un rol grande en ayudar a darle identidad a uno como trabajador - ¿entonces qué ocurre cuando la organización ya no está presente? Nosotros discutimos esta tendencia con la Dra. Amy Wrzesniewski, Michael H. Jordan profesor at Yale School of Management, cuya extensiva investigación académica ha buscado dar respuestas a esas preguntas.

**JEFF SCHWARTZ:** Desde el año 2013, hemos estado viendo el surgimiento de la fuerza de trabajo alternativa. ¿Cómo está evolucionando el panorama de los acuerdos de trabajo?

**AMY WRZESNIEWSKI:** Están surgiendo muchos tipos nuevos de categorías del trabajador. La manera como yo pienso de esto es, en un extremo, usted tiene un empleo formal, donde usted hace parte de la organización como un empleado. En el otro extremo están los trabajadores independientes, donde usted no tiene organización, ni plataforma, ni contrato temporal o algo como eso. Entre esos extremos, usted tiene gradaciones. Cerca del lado del empleo tradicional, usted tiene personas que son contratistas o consultores de largo plazo que podrían tener algún tipo de membresía en la organización, algo más que periférica. Luego, más hacia el lado del trabajador

independiente, usted tiene personas que se pueden basar en plataformas, aplicaciones, o sitios web para generar oportunidades de trabajo o para contratar sus recursos, ya sea que estén en su casa o en su carro. A menudo nos referimos a ellos como tipos de trabajos de la “economía gig.”

**JS:** En Deloitte, en la medida en que hemos estado estudiando las tendencias de empleo bajo el tema amplio de *The Future of Work*, una pregunta que ha estado surgiendo es: ¿hacia qué fin nos dirigimos? ¿El trabajo alternativo es un costo o un juego transaccional en la unidad de trabajo, o hay oportunidad para proporcionar algo de mayor valor y significado?

**AW:** Si usted piensa acerca del futuro del trabajo, estamos hablando acerca de cómo está siendo



renegociada la relación entre organizaciones, empleados, y sociedad. Para ello, tenemos que definir de mejor manera el empleo y lo que las personas estén buscando de manera que las plataformas y las organizaciones sepan qué proporcionar. La manera como terminemos respondiendo esta pregunta va a tener consecuencias enormes.

Yo estudio el significado que las personas encuentran en su trabajo – variando desde personas que ven su trabajo como más que un intercambio económico, hasta personas cuyo trabajo se refiere a una estructura de carrera y movimiento hacia una escala o camino definido, todo el camino para las personas que ven el trabajo como vocación y camino, más que como medio para un fin financiero. Así que cuando la organización define la relación entre el individuo y el sistema basada en el supuesto de que las personas están allí por razones financieras y qué es eso, pienso que ello es potencialmente problemático. Aún si las organizaciones dicen algo diferente, a menudo estructuran las relaciones y los sistemas de empleo como si la única razón por la cual las personas están allí es por dinero.

En la medida en que avanzamos en la economía gig, pienso que se vuelve mucho más fácil crear y perpetuar plataformas construidas en ese supuesto muy poderoso, y pone presión en las personas que pueden estar allí por un conjunto de razones completamente diferentes. Si usted consistentemente alimenta una narrativa – mediante las acciones de la plataforma o de las personas que lo rodean – que la única razón por la cual usted está haciendo cualquiera de eso es por el pago, usted puede ver cómo rápidamente ello puede salirse del rumbo con lo que la investigación ha mostrado respecto de lo que muchos trabajadores independientes esperan. Si, ellos se preocupan por el dinero, pero no están haciendo esto solo por dinero. De hecho, el dinero es un problema que ellos tienen que resolver de manera que puedan hacer lo que realmente les conduce. Usted puede

ver cómo poner esos sistemas y orientarlos en yuxtaposición unos con otros podría generar tensiones importantes y potencialmente problemáticas.

**KELLY MONAHAN:** A partir del Bureau of Labor Statistics hemos visto que el crecimiento del empleo nuevo está viniendo casi completamente a partir de acuerdos de trabajo alternativos. Usted habló un poco acerca de las razones por las cuales las personas escogen trabajo independiente y trabajo gig. ¿Puede usted decir más acerca de lo que su investigación ha

**“Sí, ellos se preocupan por el dinero, pero no están haciendo esto solo por dinero. De hecho, el dinero es un problema que ellos tienen que resolver de manera que puedan hacer lo que realmente les conduce.”**

mostrado respecto de por qué muchas personas están escogiendo este tipo de acuerdo de trabajo?

**AW:** En términos de beneficios para las personas que *escogen* trabajo independiente, las alturas son reales, incluso extremas. Las personas de nuestra muestra que tradicionalmente habían sido empleados por un largo tiempo encuentran diferencias rígidas entre independiente y empleo formal. En parte, esto porque cuando usted trabaja verdaderamente independiente, usted está llamando los disparos. Usted decide cuáles clientes o proyectos toma. Y así, lo que nosotros encontramos es que los trabajadores independientes típicamente experimentan el disfrute de hacer el trabajo que sienten es profundamente resonante y reflejo de lo que son y de su propósito. Ellos ven que es posible expresarse ellos mismos y comprometerse de una manera que no podrían cuando su trabajo estaba mediado por una organización.

Pero este aspecto alto también arroja sombras sobre uno de los mayores desafíos del trabajo independiente. Cuando su trabajo es personalizado, si no le está yendo bien, puede ser absolutamente aplastante, porque implica inmediatamente las identidades de las personas. Si usted piensa acerca del empleado típico que trabaja en una organización, cuando están en un proyecto terrible y se sienten frustrados o malhumorados, pueden estacionar eso a los pies de la organización o a quien les asigne ese trabajo. Pero cuando usted es independiente, usted no tiene a dónde apuntar sino a usted mismo, de manera que la amenaza de sentirse emocionalmente aplastado es alta.

**KM:** ¿Usted encuentra que esto es lo mismo con los trabajadores gig? ¿O es diferente?

**AW:** Cuando se trata del trabajo gig, en la medida en que las personas lo *escogen*, el mayor beneficio es el verdadero sentido de control sobre qué tanto, dónde, y cuándo usted trabaja. Puede permitirle a usted configurar lo que usted está haciendo en su vida y buscar un conjunto más amplio de metas, sean acerca de la familia, una búsqueda creativa, un interés secundario, o involucramiento con la comunidad. De manera que cuando está funcionando bien, hay este sentido de enorme capacidad para mover la dosis alrededor de qué tanto tiempo usted gasta en cada una de esas actividades y cuándo, con la seguridad de saber que las plataformas estén allí cuando usted las necesite.

La desventaja es algo sobre lo cual James Evans y Steve Barley han escrito una cantidad en la teoría de la organización. A menudo, el sentido de control puede rápidamente voltearse hacia una realidad cuando usted está trabajando todo el tiempo. Dadas las realidades de los ingresos, o incluso el hecho de que algunas de esas plataformas están diseñadas para mantener a las personas altamente comprometidas, la búsqueda de sentido de control sobre el portafolio es una de las actividades que no pueden ser plenamente realizadas.

Otra desventaja es que usted nunca consigue disfrutar los beneficios de la verdadera membresía en una organización. Usted consigue un poco de ello a partir de la confiabilidad de la plataforma o de la red y de la capacidad para comprometerse con ella cuando usted quiere. Pero usted nunca pertenece completamente. Y mi investigación muestra que el sentido de pertenencia es un orientador clave para experimentar trabajo significativo.

**JS:** Sus hallazgos de investigación sobre la necesidad de pertenencia son muy interesantes, dado este cambio masivo hacia el trabajo alternativo. El último año, nuestra CEO, Cathy Engelbert, y el director del Center for the Edge, John Hagel, hablaron con Tom Friedman, quien describió este cambio en el trabajo mediante decir que el trabajo está siendo desconectado de los empleos, y que tanto los empleos como el trabajo están siendo desconectados de las compañías, las cuales crecientemente se están volviendo plataformas.<sup>1</sup> Su reciente investigación ha mirado los problemas psicológicos, así como también de administración involucrados con esto. ¿Puede usted hablarnos acerca de qué usted encontró que ocurre cuando la identidad del trabajo de una persona es separada de la organización?

**AW:** Absolutamente, y pienso que esto es fascinante. En el lado del individuo, la mayor implicación es que las organizaciones tradicionalmente, para mejor o para peor, han sido sitios de pertenencia. En generaciones anteriores, las personas gastarían décadas e incluso todas sus carreras inmersas en la misma organización. En esos casos, el sentido de membresía mantenía a flote tanto las identidades de los individuos como su salud psicológica.

¿Pero qué pasa cuando esa membresía se vuelve tenue? Cuando el trabajo a contrato comenzó a volverse más común, esa pregunta inspiró una cantidad de investigación interesante. Esencialmente, la investigación encontró que las personas se volvían increíblemente ansiosas cuando sentían que estaban

en la periferia de la membresía. Ahora, en el mundo del trabajo gig, tenemos que pensar acerca de qué significa ello para los individuos cuando no tienen membresía alguna. Si usted ya no puede recargarse en una membresía organizacional o en un sentido de pertenencia para compensar los déficits que tan significativo o existente, comprometedor, o motivador es el trabajo mismo, ello eleva la barra que qué tan significativo el trabajo necesita ser en su diseño y ejecución.

**“Las organizaciones dependen no solo de lo que las personas hacen en las descripciones de sus empleos sino también creer suficientemente en lo que la organización hace por encima de todas las otras que son necesarias para mantener un lugar.”**

Por otro lado, las organizaciones las organizaciones dependen no solo de lo que las personas hacen en las descripciones de sus empleos sino también creer suficientemente en lo que la organización hace por encima de todas las otras que son necesarias para mantener un lugar – como trabajo discrecional y transferencia implícita de conocimiento. En el extremo, quitarles la conexión a las personas es similar a comprar mano de obra por unidades de una manera más definible. De algunas maneras, eso puede darles a los empleadores más sentido de control porque hay menos sentido de obligación. Pero yo pienso que hay una enorme pérdida en ello.

**JS:** Esa pregunta de “¿Qué esperan los trabajadores?” es una pregunta interesante. Usted ha escrito y hablado una cantidad acerca de cuatro dimensiones específicas que los trabajadores necesitan para crear significado y estructura para su vida de trabajo: lugar, rutinas, personas, y propósito. ¿Podría usted hablar acerca de cuáles son y cómo funcionan para crear satisfacción en nuestras vidas de trabajo?

**AW:** Absolutamente. En esa investigación, mis coautores Gianpiero Petriglieri, Sue Ashford, y yo nos intrigó encontrar que, independiente del trabajo, había patrones fuertes en términos de cómo las

personas organizaban sus vidas de trabajo. Esos patrones caen en las categorías de lugar, rutinas, personas, y propósito.

La primera y segunda categorías, lugar y rutina, están conectadas. Juntas, ayudan a conseguir que las personas se aten al trabajo que necesita ser hecho ese día. Estuvimos fascinados por qué tanta atención y cuidado damos para crear o identificar un lugar donde el trabajo podría ocurrir. Este elemento era crítico – casi que había una incapacidad para trabajar a menos que hubiera un lugar específico dónde podría ocurrir. Y justo con ello estaban las rutinas: el conjunto de comportamientos que conducen a llegar, enfocarse, calmarse, y conseguir la mentalidad del trabajo del día.

Las personas hicieron esto con una variedad silvestre de maneras, pero todos parecían hacerlo. Hablaron acerca de la necesidad de

anidar en, ya sea de alguna manera en sus hogares o en un lugar que consiguieran. Una de las personas que entrevistamos habló acerca de cómo había diseñado su área de trabajo de manera similar a una cabina donde sentía que todo estaba al alcance de las manos. También hablamos con un escritor que durante algo así como 30 años fue cada día a escribir a la misma biblioteca pública de la ciudad, a la misma parte de esa librería. Ambos son lugares y rutinas que lo atrapan a uno.

Las otras dos conexiones que identificamos, personas y propósito, parece que sirven a diferentes funciones. En términos de conexión con las personas, yo había esperado que se trataría acerca de relaciones con otros que hacen el mismo tipo de trabajo, pero a menudo no era así. Era mucho más acerca de conexiones con personas que le conocen a usted y pueden calmar, suavizar, desafiar, o excitarle a usted. Ellos ayudaban a las personas a manejar más efectivamente los altos y bajos del trabajo independiente. Esas conexiones les recordaban a los trabajadores independientes: “No, esto no es todo para nada, usted es excelente. Usted ha hecho muchas grandes cosas y todos esos otros proyectos increíbles, y el ello de nuevo por supuesto que ocurrirá,” y similares. Esto sugiere que hay una importante necesidad psicológica por relaciones que les ayuden a las personas a seguir avanzando y

mantenerse centrados en por qué fueron en esta dirección más independiente de su trabajo.

Y ello lleva a la cuarta parte, que se trata con la conexión con el propósito detrás del trabajo. Esto era fundamental, especialmente para los trabajadores independientes que asumen mucho riesgo mediante trabajar de esta manera. En algunas de nuestras entrevistas, escuchamos que hubo un fuerte contraste entre qué se siente igual a estar trabajando en el espacio periférico versus en un proyecto que estaba absolutamente alineado con su propósito para hacer este tipo de trabajo. Ellos podrían sentirlo en qué tan energizados estaban trabajando y la calidad de su trabajo. Ese sentido de propósito pareció crítico para desatar todos los tipos de energía y creatividad y motivación.

**KM:** ¿Piensa usted que esas cuatro dimensiones son universales para todos los trabajadores, o piensa usted que es un cambio en las necesidades de los trabajadores tradicionales en entornos más formales de empleo?

**AW:** Yo pienso que es más o menos lo mismo para todos los trabajadores y es por ello que también estamos recomendando esto a los trabajadores gig. Para las situaciones formales de empleo, en las organizaciones tradicionales, el lugar está establecido – tienen un lugar para usted, un escritorio para decorar como usted quiere. Las organizaciones también están llenas de rutinas. Usted llega, usted saluda a la persona que está a su lado, usted toma su café y hace lo que usted tiene que hacer. Y las organizaciones están llenas de conexiones, tanto formales como informales – en el lado formal usted puede tener un gerente, o un mentor en la organización, o usted también puede tener conexiones menos formales, puede ser en otra división o práctica, que puedan darle el apoyo necesario para seguir el trabajo de la manera mejor posible. Pero a menudo ese sentido de propósito y la pasión que los trabajadores independientes es más probable que sientan que los trabajadores formalmente empleados pueden ser difíciles de fomentar o están más diluidas, en las organizaciones grandes. A más grande sea la organización, más fácil puede ser sentirse

desconectado del propósito. Pero, también como hemos dicho, el empleo tradicional proporciona una cantidad de las otras cosas para ayudar a protegerlos ante esa dificultad.

**“Esto sugiere que hay una importante necesidad psicológica por relaciones que les ayuden a las personas a seguir avanzando y mantenerse centrados en por qué fueron en esta dirección más independiente de su trabajo.”**

**JS:** Quisiera continuar con esta idea de propósito y el sentido real de pasión que los trabajadores independientes a menudo sienten. ¿Qué piensa usted que las compañías puedan aprender acerca del rol del propósito y de la pasión a partir de la investigación que ustedes han estado haciendo con trabajadores independientes? ¿Qué podrían tomar para llevar los líderes de los negocios? ¿Aquí hay algo que esté suelto, así que cómo lo podemos incorporar o compartir?

**AW:** Tengo mucho que decir acerca de esto. Las organizaciones han estado en la búsqueda intentando darse cuenta de esto, y durante décadas esto ha tomado múltiples formas. Yo pienso que siempre será un desafío conectar a los empleados con el trabajo que necesita ser hecho de una manera que también les conecte con su pasión. Parte de la razón por la cual vemos pasión en los trabajadores independientes es porque de manera completamente libre han escogido el trabajo – pero por supuesto ello puede ser aplastante cuando las cosas no están yendo bien. En la vida organizacional, hay por necesidad un embotamiento, tanto en el lado alto como en el bajo.

De muchas maneras las organizaciones han intentado resolver este desafío. Algunas piensan que, si usted diseña los trabajos con una cantidad de potencial de motivación, las personas captarán un sentido de compromiso y propósito – pero nosotros sabemos que lo que esté motivando puede parecer descabelladamente diferente de persona a persona. De manera que cuando oscilamos hacia la otra manera y decimos, busquemos personas que sean profundamente apasionadas, personas orientadas-a-

la-vocación, y traigámoslas a la organización. Necesitamos fortalecerlas y ellas harán grandes cosas con nosotros.

La realidad es que las personas hacen el trabajo por el cual sienten un profundo sentido de propósito, y las organizaciones pueden tener trabajo que potencialmente esté alineado con ese propósito. Pero siempre hay una negociación de la relación entre el individuo y el trabajo que está inmerso en la organización. Y ello termina siendo espinoso y difícil.

Como resultado, si bien las intenciones a menudo han sido buenas, las organizaciones han hecho cosas casi de manera ridícula. Recuerdo un ejemplo de una compañía grande que les ofreció a los empleados un ejercicio donde tenían que escribir las cosas con propósito y significado que hacen o aman acerca de lo que hacen aquí. Mi sentido fue que muchas han estado llenas de personas que tienen un sentido de propósito en su trabajo, y estaban, "OK, bien. Solo otra cosa administrativa por hacer." Pero yo pienso que, por mucho que otras personas se esfuerzan con esto, se convierte en un ejercicio de generación-de-conciencia acerca de su *carencia* de propósito – bastante opuesto a lo que se intentaba. De manera que pienso que hay grandes intenciones, pero algunas veces ejecución problemática al intentar hacer esto de una manera desde-arriba-hacia-abajo.

La otra cosa que veo es que las organizaciones intentan articular su propósito colectivo para ayudar a que los empleados se conecten con ello. "Esta es la razón por la cual hemos estado aquí 100 años o por mucho tiempo, y esta es la razón por la cual existimos." Ese es un movimiento fácil de hacer, especialmente si la organización estuvo y está allí por una razón particular. Pero cuando es una organización que siempre ha existido para crear dispositivos mecánicos y ahora están intentando articular un sentido de propósito que se siente adyacente o inauténtico, ello es peligroso porque los empleados pueden verlo como manipulativo.

Especialmente ahora, cuando la relación entre algunos empleados y las organizaciones se está volviendo más tenue, la única cosa que les queda a las personas en el extremo es su trabajo. Así que, cuando las organizaciones están intentando cambiar cómo las personas piensan acerca de sí mismas y por qué están haciendo el trabajo, si ello se vuelve carente de autenticidad, puede ser problemático. Pero si ese propósito es verdaderamente auténtico y resonante con los empleados, realmente puede ayudar.

**JS:** ¿Qué deben los líderes de los negocios tomar de esos extremos? El propósito es importante, pero suena como un terreno muy sensible.

**“No sé qué tanto las organizaciones y los líderes de los negocios aprecian este tipo de función psicológica o de comunicad que las organizaciones tienen.”**

**AW:** Pienso que el aprendizaje que viene de la investigación es la idea de que las organizaciones son esencialmente entornos de espera para las personas. Sostienen la atención emocional de las personas, su ambivalencia y similares, de una manera que les ayuda a manejarlas. No sé qué tanto las organizaciones y los líderes de los negocios aprecian este tipo de función psicológica o de comunicad que las organizaciones tienen. Reconocer ello y entender qué tan importante es para las personas y qué tan esencial es recrearlo, si ello está ausente sugiere que hay una oportunidad para que las organizaciones entiendan qué lo que les están ofreciendo a las personas es diferente a estar por su cuenta. Por ejemplo, la organización le está ayudando a que usted construya sus habilidades, le está ayudando a que se gane la vida, y similares. Pero también es importante la idea de que "Estamos aquí para esencialmente afirmar las ansiedades de manera que usted se pueda concentrar en y estar libre de hacer el tipo de trabajo que usted más desea hacer."

Un mejor entendimiento de esto puede crear más grados de libertad entre los empleados y las organizaciones de las cuales son parte para negociar esta función de una manera que beneficiaría a la organización desde el punto de vista del compromiso

y la longevidad del empleado. Y ciertamente sería un cambiador del juego para los empleados.

**JS:** En esa nota de los empleados - ¿cuál es el rol del individuo en todo esto? ¿Tienen ellos cualquier responsabilidad en conexión con propósito y pasión?

**AW:** Pienso que hay una cantidad de cosas por decir acerca del beneficio de tener personas que se identifiquen con el trabajo que hacen, las actividades que confirman sus vidas de trabajo, y que en ese espacio les parece más significativo. Necesitan preguntar cómo pueden tomar esa perspectiva y usarla para negociar un espacio entre ser de valor para la organización y hacer lo que la organización necesita que se haga. Esa es una responsabilidad real, y yo no espero socavarla. Los individuos tienen un rol en darle forma al trabajo de una manera que habla mucho más de lo que su propósito personal es.

Especialmente en el mundo del trabajo alternativo, para mantener este tipo de propósito de una manera significativa con el tiempo, es necesario examinar cuidadosamente qué tipo de trabajo vale la pena y entonces cómo buscarlo poniendo todos los parachoques alrededor de los lugares, rutinas, y personas que pueden ayudarlo a usted a conectarse con ese tipo de propósito. Pero sin ese propósito en primer lugar, mi argumento es que lo mejor que le queda es el ajetreo de pagar facturas, en oposición al trabajo que al menos los trabajadores independientes que hemos estudiado parece están buscando.

**KM:** Cuando pensamos acerca de la identidad del trabajador y lo que los negocios y las plataformas ofrecen, ¿pueden esas plataformas crear un sentido de lealtad? Solo pensando acerca de los servicios de transporte, usted tiene múltiples opciones, y una cantidad de veces, los conductores usan múltiples plataformas. ¿Prevé usted una manera en la cual esas plataformas puedan capturar la lealtad del trabajador gig? ¿O es lo opuesto de lo que se establece para que hagan?

**AW:** Esa es una gran pregunta. Probablemente viene de cosas que alimentan los deseos y necesidades muy básicos de los individuos. Una cosa que podría ser poderosa para mentar la lealtad sería incrementando el sentido de membresía. Yo me pregunto si hay maneras que las organizaciones de plataforma podrían hacer más para intentar a ayudar a aprovechar el sentido de conexión, apoyo, aprendizaje, entrenamiento, construcción de experiencia, y similares. Con algunas de esas

organizaciones de plataforma, he escuchado de grupos de discusión sombra donde los trabajadores gig se aconsejan unos y otros y similares. Yo argumentaría que esos grupos han crecido a partir de la necesidad de las personas de intentar navegar en lo que significa trabajar de esta manera. Yo podría imaginar una manera en la cual la organización poseería la dirección de esa comunidad, y decir, “Usted trabaja con nosotros. Usted puede hacerlo de según las maneras gig, pero usted pertenece a nuestra comunidad, y estas son las maneras mediante las cuales queremos apoyarlo a usted.”

También pienso que podría haber plataformas que se diferencien a sí mismas mediante crear transparencia real con las personas, una apertura y honestidad acerca de cómo la plataforma funciona, y claridad acerca de lo que están haciendo en el lado de negocios – a dónde va el dinero, cómo los trabajos son asignados. Importa una cantidad que las personas sientan que entienden cómo funciona todo y que sientan que son tratadas honestamente. Al menos ahora, en una cantidad de esas plataformas, hay un sentido de carencia de transparencia o, peor, un sentido de potencialmente estar siendo manipulado por la plataforma, donde los trabajadores gig sienten que el diseño es el que los presiona, pero para beneficio de la organización, no del individuo.

**KM:** Para ir terminando nuestra entrevista, ¿qué rol prevé usted que las universidades jueguen en ayudar a preparar a los estudiantes y, eventualmente, a los trabajadores en la fuerza de trabajo alternativa?

**AW:** Las universidades ya tienen mucho con que lidiar, dada la rapidez con la cual las ocupaciones están cambiando las formas y las carreras de las personas. Entonces, ¿qué significa ello? Usted no le está enseñando a las personas las habilidades para un gremio particular – que fue una cantidad de educación hace muchos, muchos años. Pero careciendo de ellas, la educación también tuvo un rol en enseñarles a las personas cómo pensar y cómo ser un ciudadano y esos tipos de cosas.

En el futuro, veo que esto está teniendo un par de formas. En la última década, en el programa MBA de Yale hemos invertido mucho más en educar a los estudiantes para enfocar los problemas o preguntas que no tienen respuesta, no tienen datos listos, no tienen casos elaborados que vayan con ellos, sin orientación acerca de incluso cómo comenzar a darle forma al problema o a la pregunta y qué tipos de datos se requerirían para hacerle frente. Nosotros tenemos un curso acerca de formulación del problema que es

acerca de cómo, en un universo no-estructurado, usted puede crear estructuras para definir los problemas a los cuales usted está intentando hacerle frente e identificar el tipo de información que usted va a necesitar para hacerle frente.

Esto nos ha llevado a crear lo que denominamos casos brutos, donde los estudiantes obtienen montones de datos financieros de la compañía, incluso fragmentos de prensa, y todos los tipos de documentos internos. No es un caso normal; a menudo no hay manera en que posiblemente podría avanzarse algo. Y entonces se les da una pregunta general o un problema acerca del cual necesitan pensar. De manera que nosotros les enseñamos a imaginar un enfoque inteligente para este universo de información que les permita encontrar una respuesta útil. Dado que ellos están trabajando, nadie regresa a su escritorio y nadie les da un caso de siete páginas con cinco páginas de tablas y la respuesta es una de esas tablas. Básicamente, lo más calificados y cómodos que consigan estar con esto, más flexibles van a ser, independiente de las industrias o espacios en donde terminen.

Moverse más allá de esto para pensar acerca de los trabajadores independientes, habrá una cantidad de más énfasis en ayudar a que las personas aprendan cómo discernir lo que para ellos se siente como trabajo que vale la pena hacer, y luego encontrar una manera para conseguir ser pagado por él, en oposición a solo asumir que se están deslizando en un conjunto de estructuras gig pre-existentes y que el nombre del juego es configurarlo de una manera que le permita a usted satisfacer sus metas financieras. El trabajo es un dominio principal en el cual las personas confían para un sentido de identidad, un sentido de significado, y cómo definen su auto-identidad, y qué hace que una relación puramente transaccional con el trabajo no sea sostenible.

Y usted sabe, si podemos hacer eso, en el largo plazo, quién sabe qué más se pueda hacer. Puede ser que signifique que las personas comiencen a definirse a sí mismas, tal y como muchos acostumbran hacerlo, de alguna manera aparte de lo que hacen para vivir. Podemos volver a esos días. Ha sido un tiempo. Y ello es un cambio enorme, fundamental, para la sociedad.

## Nota final

<sup>1</sup> Cathy Engelbert and John Hagel, "Radically open: Tom Friedman on jobs, learning, and the future of work," *Deloitte Review*, July 31, 2017.

# Acerca del Center for Integrated Research, de Deloitte

El Center for Integrated Research, de Deloitte, se centra en el desarrollo de perspectivas frescas sobre problemas de negocio críticos que atraviesan industria y función, desde el cambio rápido de las tecnologías emergentes hasta el factor consistente del comportamiento humano. Nosotros descubrimos perspectivas profundas, rigurosamente identificadas, y miramos de maneras nuevas los temas transformadores, entregando pensamiento nuevo en una variedad de formatos, tales como artículos de investigación, videos cortos, y talleres presenciales.

## Agradecimientos

Los autores desean dar las gracias a **Siri Anderson, Junko Kaji, y Ramani Moses** por su ayuda en la edición de la entrevista.

## Contactos

**Jeff Schwartz**

Deloitte US Future of Work Leader  
Principal  
Deloitte Consulting LLP  
jeffschwartz@deloitte.com

**Dr. Kelly Monahan**

Center for Integrated Research  
Manager  
Deloitte Services LLP  
kmonahan@deloitte.com

# Deloitte.

## Insights

Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).

 Siga a @DeloitteInsight

### Colaboradores

**Editorial:** Junki Kaji, Abrar Khan, y Blythe Hurley

**Creativo:** Sonya Vasilieff

**Promoción:** Alexandra Kawecki

**Artes:** Marco Wagner

### Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno. Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

### Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

### About Deloitte

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

Copyright © 2019 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados  
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Documento original: "**Purpose, passion, and independent work. A conversation with Amy Wrzesniewski**", Deloitte Insights, December 19, 2018. By Jeff Schwartz and Kelly Monahan.

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/technology-and-the-future-of-work/amy-wrzesniewski-interview-independent-work.html>.

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.