



El auge de la organización social

Estudio "Tendencias Globales de Capital Humano 2018"
Resumen ejecutivo

La creciente importancia del capital social

El informe Deloitte "Tendencias Globales de Capital Humano 2018" muestra un cambio profundo que enfrentan los líderes empresariales a nivel mundial: El rápido aumento de lo que llamamos la empresa social. Este cambio refleja la creciente importancia del capital social para configurar el propósito de una organización, guiar sus relaciones con las partes interesadas e influir en su éxito o fracaso final.



¿Qué es una empresa social?

Una empresa social es una organización cuya misión combina el crecimiento de los ingresos y la obtención de beneficios con la necesidad de respetar y apoyar su entorno y la red de partes interesadas. Esto incluye escuchar, invertir y administrar activamente las tendencias que están dando forma al mundo de hoy. Es una organización que asume su responsabilidad de ser un buen ciudadano (tanto dentro como fuera de la organización), que sirve como modelo para sus pares y promueve un alto grado de colaboración en todos los niveles de la organización.

En 2018, estamos siendo testigos de cambios sísmicos en la fuerza de trabajo, el lugar de trabajo y las tecnologías utilizadas en el mundo del trabajo. Con base en la encuesta global de este año a más de 11,000 líderes empresariales y de recursos humanos, así como a entrevistas con ejecutivos de algunas de las principales organizaciones de hoy en día, creemos que se está produciendo un cambio fundamental. Las organizaciones ya no se evalúan en función de métricas tradicionales, como el rendimiento financiero o incluso la calidad de sus productos o servicios. Por el contrario, las organizaciones de hoy son cada vez más juzgadas sobre la base de sus relaciones con sus trabajadores, sus clientes y sus comunidades, así como su impacto en la sociedad en general, transformándolas de empresas comerciales en empresas sociales.

En muchos sentidos, el capital social está logrando un nuevo estatus junto al capital financiero y físico en valor. En una encuesta reciente, por ejemplo, el 65 por ciento de los CEOs calificó el "crecimiento inclusivo" como una de las tres principales preocupaciones estratégicas, más de tres veces mayor que la proporción que cita el "valor para el accionista"¹.

Hoy, las empresas exitosas deben incorporar tendencias, perspectivas y voces externas mediante el mantenimiento de relaciones positivas, no solo con clientes y empleados, sino también con las comunidades locales, los reguladores y una variedad de otras partes interesadas. La construcción de estas relaciones desafía a los líderes empresariales a escuchar atentamente a los constituyentes, actuar de forma transparente con la información, dividir los silos para mejorar la colaboración y generar confianza, credibilidad y consistencia a través de sus acciones. Esto no es una cuestión de altruismo: Hacerlo es fundamental para mantener la reputación de una organización; atraer, retener e involucrar a trabajadores críticos; y cultivar la lealtad entre los clientes.

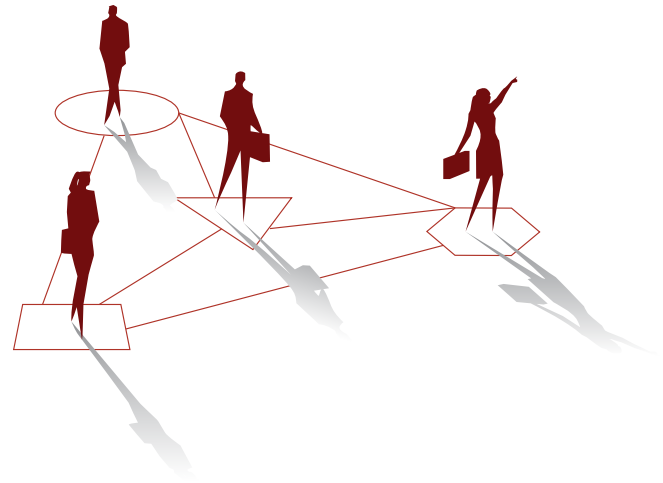


Figura 1: La evolución de la empresa social



En los últimos informes de "Tendencias Globales de Capital Humano 2018", hemos notado el movimiento de muchas organizaciones hacia un modelo operativo de "red de equipos" que apunta a permitir una mayor colaboración y agilidad interna.² Ahora, a este movimiento se unió el creciente cambio de un enfoque interno, empresarial a uno externo, del ecosistema (figura 1). Las organizaciones que están a la vanguardia de estos dos cambios incorporan nuestro concepto de empresa social: una organización que está lo suficientemente alerta como para sentir y responder lo suficiente como para acomodarse a la gama de expectativas y demandas de los interesados.

La última década: Construyendo hacia el punto de inflexión de hoy

¿Por qué ha ocurrido este cambio? Creemos que es impulsado por los cambios sociales, económicos y políticos que han crecido desde la crisis financiera mundial. A pesar de la recuperación económica que el mundo ha visto desde 2008, muchas personas se sienten frustradas de que las ganancias financieras no hayan podido mejorar la vida de las personas, abordar problemas sociales, apoyar la estabilidad política o mitigar las consecuencias no deseadas de la tecnología. La gente de hoy tiene menos confianza en sus instituciones políticas y sociales que en años; muchos esperan que los líderes empresariales llenen el vacío.

Este punto fue hecho este año por el presidente ejecutivo de BlackRock, Laurence Fink. En su carta anual a los directores generales, Fink señaló que las personas cada vez más "recurren al sector privado y piden que las empresas respondan a desafíos sociales más amplios" y exigen que las organizaciones "cumplan un propósito social".³ Fink declaró que los accionistas, incluida la propia BlackRock, están evaluando compañías basadas en este estándar. Un informe del New York Times sugirió que la carta podría ser un "momento decisivo en Wall Street" que plantea preguntas sobre "la naturaleza misma del capitalismo".⁴

Entre los muchos factores que contribuyen al aumento de la empresa social, vemos tres poderosas macro fuerzas que impulsan la urgencia de este cambio.

Primero, el poder del individuo está creciendo, con la generación del milenio a la vanguardia: Por primera vez en mercados maduros, los jóvenes creen que sus vidas serán peores que las de sus padres, y cuestionan activamente las premisas fundamentales del comportamiento corporativo y los principios económicos y sociales que lo guían.⁵ Dentro de este grupo, el capital social juega un papel importante en el lugar donde trabajan y en lo que compran, y el 86 por ciento de los jóvenes de la generación del milenio piensan que el éxito empresarial debe medirse en términos de algo más que su desempeño financiero.⁶ Los milenarios constituyen la mayoría de la fuerza de trabajo en muchos países, y es probable que su poder crezca con el tiempo.

Este cambio de poder hacia el individuo está siendo impulsado por el mundo hiperconectado actual, que permite a las personas rastrear información sobre compañías y sus productos, expresar sus opiniones a un público amplio e inscribirse en movimientos sociales, global y en tiempo real. En 2015, llamamos a esta tendencia hacia una mayor transparencia "la organización desnuda";⁷ en 2018, el individuo conoce y espera aún más de las compañías que hace tres años.

Segundo, se espera que las empresas llenen un creciente vacío de liderazgo en la sociedad. En todo el mundo, las personas confían más en las empresas que en el gobierno. El 2018 Edelman Trust Barometer informó que las personas de todo el mundo confían en el 52% de los negocios "para hacer lo correcto", en comparación con solo el 43% en el gobierno.⁸ En los Estados Unidos, en particular, la confianza en el gobierno ha alcanzado un mínimo de cuatro años, con solo el 33 por ciento.⁹ Existe una percepción generalizada de que los sistemas políticos se están volviendo cada vez más polarizados y cada vez menos efectivos para enfrentar los desafíos sociales. Los ciudadanos buscan que las empresas llenen el vacío en temas críticos como la desigualdad de ingresos, la atención médica, la diversidad y la ciberseguridad para ayudar a que el mundo sea más equitativo o justo.

Esta expectativa está ejerciendo una enorme presión sobre las empresas, pero también está creando oportunidades. Las organizaciones que se relacionan con las personas y demuestran que son dignas de confianza están puliendo su reputación, ganando aliados e influenciando o suplantando los mecanismos tradicionales de políticas públicas. CEOs como Jeff Bezos de Amazon y Marc Benioff de Salesforce tienen una capacidad sin precedentes para activar sus empresas por el bien de la sociedad.¹⁰ Considere la organización creada conjuntamente por Amazon, Berkshire Hathaway y JP Morgan Chase para reducir los costos de atención médica para los empleados, abordar un problema que el gobierno no puede resolver por sí solo y, al mismo tiempo, prometer beneficios comerciales.¹¹ Por otro lado, las empresas que parecen distantes, sordas o sin compromiso se enfrentan a titulares duros, atención negativa en las redes sociales y preguntas difíciles por parte de una variedad de partes interesadas.

En tercer lugar, el cambio tecnológico está teniendo impactos imprevistos en la sociedad aun cuando crea oportunidades masivas para lograr un crecimiento sostenible e inclusivo. Los avances en la inteligencia artificial (IA) y las nuevas tecnologías de comunicación están cambiando fundamentalmente cómo se hace el trabajo, quién lo hace y cómo influye en la sociedad.¹² Por ejemplo, el aprendizaje automático no estaba en la corriente principal hace tres años. Hoy en día, es a la vez una de las áreas más candentes de TI, y una fuente de tremenda ansiedad por posibles pérdidas de empleo. Las personas se dan cuenta cada vez más de que los rápidos cambios tecnológicos, al tiempo que ofrecen la promesa de oportunidades valiosas, también crean impactos imprevistos que pueden socavar la cohesión social. Muchas partes interesadas están alarmadas y esperan que las empresas canalicen esta fuerza para un bien más amplio.

La buena noticia es que los avances tecnológicos pueden abrir nuevas oportunidades para que las empresas tengan un impacto positivo en la sociedad. Reflejando este punto de vista, el 87 por ciento de los ejecutivos de nivel C dice que Industria 4.0 -la revolución industrial provocada por la combinación de tecnologías digitales y físicas- conducirá a más igualdad y estabilidad, y el 74 por ciento dice que las empresas tendrán más influencia que los gobiernos u otras organizaciones para dar forma a este futuro.¹³

Convertirse en una empresa social

Fundamental para comportarse como una empresa social es escuchar atentamente el entorno externo y el interno, no solo los socios comerciales y los clientes, sino todas las partes de la sociedad en las que una organización influye y en la que influye. En el mundo de hoy, la oportunidad de escuchar es mayor que nunca si las organizaciones realmente aprovechan los datos de las personas que tienen a su alcance. La naturaleza cada vez más hiperconectada del lugar de trabajo significa que las interacciones entre los trabajadores y el mundo exterior pueden ser una gran fuente de análisis si se gestionan de manera adecuada. Los líderes deben adoptar un enfoque proactivo para administrar esta gran cantidad de información y aprovecharla para vigilar las tendencias tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.

Ser una empresa social también significa invertir en un ecosistema social más amplio, empezando por los propios empleados de una organización. Significa tratar a todos los trabajadores dentro y fuera del balance general de una manera justa, transparente e imparcial. Los líderes deben tratar de proporcionar un entorno de trabajo que promueva la longevidad y el bienestar, no solo en la carrera de un individuo, sino también en las esferas física, mental y financiera. Al hacer esto, una organización invierte tanto en su propia fuerza de trabajo como en el ecosistema de la fuerza de trabajo como un todo, lo que beneficia tanto a la organización como a la sociedad en general.

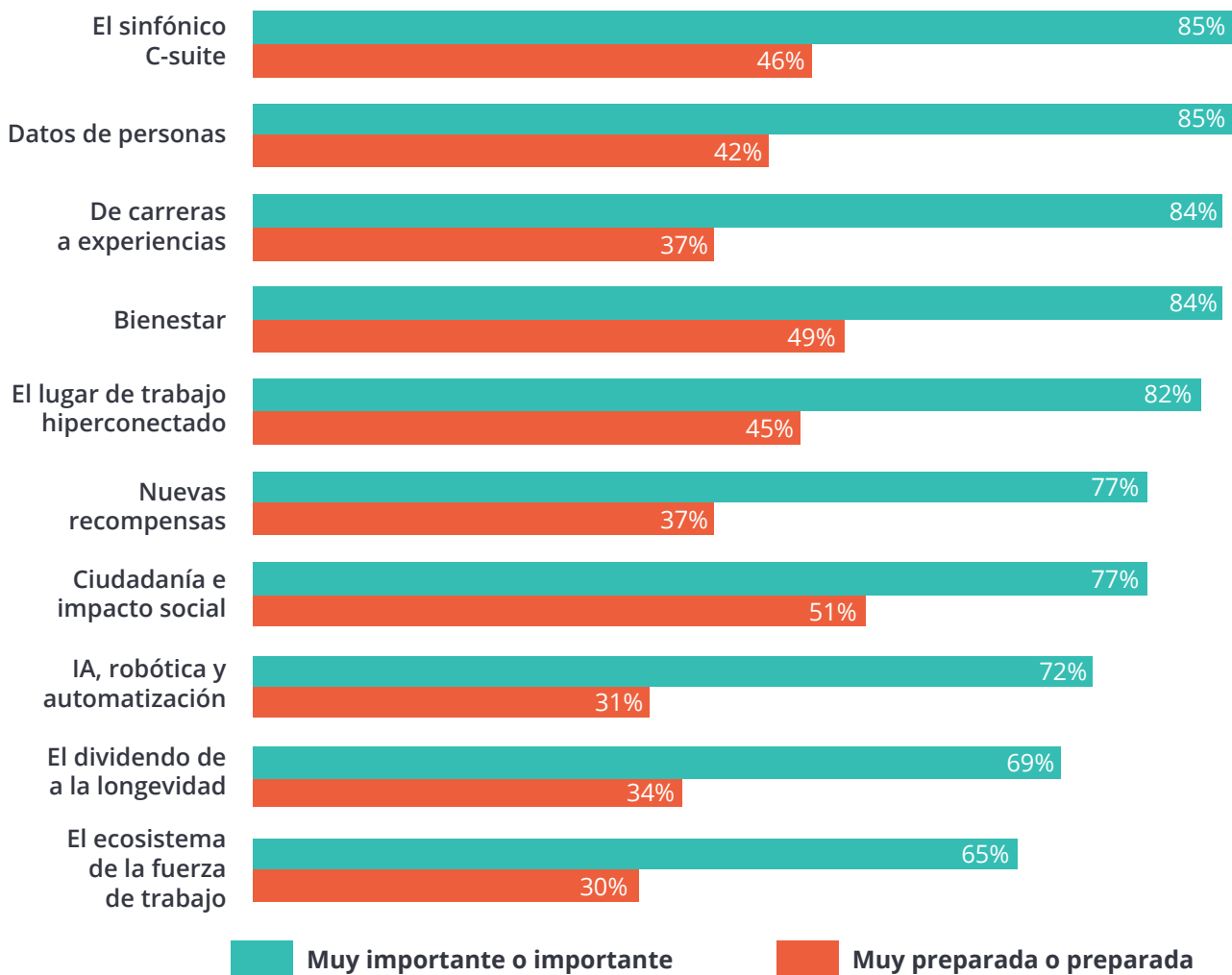
Finalmente, una empresa social busca administrar activamente su posición en el ecosistema social mediante la interacción con las partes interesadas y la determinación estratégica y la búsqueda del tipo de relación que desea mantener con cada uno. Esto no se puede hacer de forma aislada. Por lo tanto, este año hemos proporcionado un conjunto de acciones que los líderes de C-Suite pueden tomar en relación con cada tendencia. Cada área de enfoque requiere una fuerte colaboración entre los líderes tanto de la organización como fuera de ella. Los líderes deben formar relaciones con los gobiernos y los organismos reguladores que dan forma a las "reglas del camino", trabajan en colaboración con ellos para crear y mantener un mercado justo, justo y equitativo, y se asocian con comunidades e instituciones educativas para ayudar a mantener un flujo constante de talento con las habilidades adecuadas para que la organización y la economía en general prosperen.



Las 10 Tendencias Globales de Capital Humano 2018: Importancia y disponibilidad del entrevistado

Cuatro tendencias superaron la importancia del 80 por ciento en 2018. Además, dos tendencias, "IA, robótica y automatización" y "Nuevas recompensas", mostraron una brecha de más de 40 por ciento entre la importancia y la disposición.

Tendencia de importancia & preparación



n = 11,070

Explore los datos más a fondo en la aplicación [Global Human Capital Trends](#).

Las 10 tendencias de capital humano de 2018

Las 10 tendencias de capital humano que exploramos en el informe de este año se unen para crear una visión integrada de la empresa social.

Desde la parte superior: El sinfónico C-suite

Tendencia 1.

El sinfónico C-suite: Equipos liderando equipos

Comportarse como una empresa social y gestionar las macro tendencias del entorno externo exige de manera efectiva un nivel sin precedentes de visión multifuncional, conectividad y colaboración de los líderes de la C-suite. Para hacer esto, deben comportarse como lo que llamamos el "C-suite sinfónico", en el cual los altos ejecutivos de una organización juegan juntos como un equipo y al mismo tiempo lideran sus propios equipos funcionales, todos en armonía. Este enfoque permite al C-suite comprender los muchos impactos que las fuerzas externas tienen sobre y dentro de la organización, no solo en funciones únicas, y trazar respuestas coordinadas y ágiles.

El sinfónico C-suite es la próxima etapa en la evolución continua de los modelos de liderazgo. Este nuevo modelo es necesario para ayudar a los líderes a comprender, gestionar y responder a los complejos problemas de capital social a los que se enfrentan las organizaciones, lo que les permite aprovechar oportunidades, gestionar riesgos y establecer relaciones con partes interesadas internas y externas. Además, el modelo de liderazgo sinfónico es vital para el crecimiento: Nuestra encuesta concluye que los encuestados que indican que sus ejecutivos de C-suite "colaboran regularmente en el trabajo interdependiente a largo plazo" son un tercio más propensos a decir que sus empresas están creciendo al 10 por ciento que los encuestados cuyos CxO operan de manera independiente.

El C-suite debe liderar la respuesta de una organización a las otras nueve tendencias destacadas en este informe. El ritmo y la complejidad de los cambios involucrados, y las altas apuestas de éxito o fracaso, los elevan como problemas de nivel C, que no pueden delegarse o abordarse en silos.

Solo un equipo sinfónico C-suite es suficiente para la escala y la velocidad de las siguientes nueve tendencias. En nuestro capítulo sobre el sinfónico C-suite, llamamos a las acciones específicas que los ejecutivos pueden tomar para impulsar una mayor colaboración.



El poder del individuo

A medida que crece el poder del individuo, las organizaciones están modernizando sus enfoques de gestión de la fuerza de trabajo, sistemas de recompensas y modelos de carrera para escuchar y responder mejor. En particular, a medida que los trabajadores y las redes fuera de la organización crecen en importancia, las empresas se esfuerzan por establecer relaciones efectivas y continuas con cada segmento del ecosistema de la fuerza de trabajo. En el informe de este año, hemos incluido acciones que el trabajador individual debe tener en cuenta para influir y gestionar su personalización y sus experiencias profesionales. El desafío es encontrar la forma de abordar de manera apropiada las preferencias y prioridades de cada individuo, al mismo tiempo que interactúa con un conjunto más diverso de trabajadores y segmentos de la fuerza laboral que nunca antes.

Tendencia 2.

El ecosistema de la fuerza de trabajo: Gestionar más allá de la empresa

Los líderes empresariales y los jefes de recursos humanos (CHRO) reconocen la necesidad de gestionar de manera activa y estratégica las relaciones con los segmentos de la fuerza laboral más allá de la empresa, lo que afecta cada vez más la forma en que una organización presta servicios e interactúa con los clientes. Cuando se les pidió que pronosticaran la composición de su fuerza de trabajo en 2020, el 37 por ciento de los encuestados esperaba un aumento en los contratistas, el 33 por ciento previó un aumento en los trabajadores autónomos y el 28 por ciento esperaba un crecimiento en los empleados. Las organizaciones están encontrando formas de alinear su cultura y prácticas de gestión con estos segmentos de talento externo, involucrando al ecosistema de la fuerza de trabajo para el beneficio mutuo.

Tendencia 3.

Nuevas recompensas: Personalizado, ágil y holístico

Aprovechando su poder como individuos, los empleados piden recompensas más personalizadas, ágiles y holísticas, incluido un enfoque en el pago justo y abierto. Si bien las empresas reconocen este cambio general, solo el 8 por ciento informa que su programa de recompensas es "muy efectivo" para crear una solución personalizada y flexible. Los primeros experimentos están explorando cómo desarrollar una variedad holística de recompensas y combinarlas con las preferencias individuales, a través de diversos segmentos de talento y de manera continua.



Tendencia 4.

De carreras a experiencias: Nuevas vías

En una carrera del siglo XXI, el individuo y sus experiencias toman protagonismo. En lugar de una progresión constante a lo largo de un camino basado en el trabajo, las principales organizaciones están cambiando hacia un modelo que permite a las personas adquirir experiencias valiosas, explorar nuevos roles y reinventarse continuamente. Sin embargo, el 59 por ciento de los encuestados califica a sus organizaciones como no efectivas o solo un tanto efectivas para empoderar a las personas para que administren sus propias carreras. La mejora en esta área es esencial para atraer talento crítico, especialmente a medida que la tecnología cambia el panorama de las habilidades.

Llenar el vacío de liderazgo de la sociedad

Las principales compañías están desarrollando estrategias que abordan problemas sociales como la longevidad y el bienestar, y lo hacen de forma que ayudan a mejorar la productividad y el rendimiento. Aquellos en esta vanguardia están encontrando oportunidades ricas para construir capital social y convertirse en una voz líder en temas sociales clave.

Tendencia 5.

El dividendo de la longevidad: Trabajar en una era de vidas de 100 años

Las organizaciones orientadas hacia el futuro ven la longevidad prolongada y el envejecimiento de la población como una oportunidad. El veinte por ciento de los encuestados de este año dijeron que se están asociando con trabajadores mayores para desarrollar nuevos modelos de carrera. Este dividendo de longevidad permite a las empresas abordar un problema social urgente y acceder a un conjunto de trabajadores probados, comprometidos y diversos. Sin embargo, hacer esto requiere prácticas y políticas innovadoras para respaldar las carreras prolongadas, así como la colaboración entre los líderes empresariales y los trabajadores, para abordar los desafíos compartidos, como el sesgo de edad y el déficit de pensiones.

Tendencia 6.

Ciudadanía e impacto social: La sociedad sostiene el espejo

El historial de ciudadanía empresarial e impacto social de una organización ahora tiene una relación directa con su identidad y estrategia centrales. El compromiso con otras partes interesadas en temas como diversidad, equidad salarial de género, desigualdad de ingresos, inmigración y cambio climático puede elevar el rendimiento financiero y el valor de marca, mientras que la falta de compromiso puede destruir la reputación y alejar a las audiencias clave. Muchas organizaciones aún se están poniendo al día: El 77 por ciento de nuestros encuestados dice que la ciudadanía es importante, pero solo el 18 por ciento dice que este tema es una prioridad que se refleja en la estrategia corporativa.



Tendencia 7.

Bienestar: Una estrategia y una responsabilidad

A medida que la línea entre el trabajo y la vida se difumina, los empleados exigen que las organizaciones amplíen sus ofertas de beneficios para incluir una amplia gama de programas de salud física, mental, financiera y espiritual. En respuesta, los empleadores están invirtiendo en programas de bienestar como una responsabilidad social y una estrategia de talento. Más del 50% de los encuestados ven una variedad de tales programas como "valiosos" o "de gran valor" para los empleados, pero aún existen grandes brechas entre lo que los empleados valoran y lo que las empresas están entregando.

Aprovechando la tecnología para un crecimiento sostenible

Las organizaciones buscan capitalizar los beneficios de una oleada de nuevo software basado en inteligencia artificial, robótica, herramientas de conectividad en el lugar de trabajo y aplicaciones de datos de personas, a la vez que mitigan posibles inconvenientes y efectos imprevistos. Estas herramientas e inversiones pueden ayudar a rediseñar la arquitectura del trabajo, aumentar la productividad y mejorar los esfuerzos de las personas, pero las organizaciones también deben prestar atención y respetar sus impactos en la fuerza de trabajo en general.



Tendencia 8.

IA, robótica y automatización: Pon a los humanos en el bucle

La afluencia de Inteligencia Artificial, robótica y automatización en el lugar de trabajo se ha acelerado dramáticamente en el último año, transformando roles y habilidades bajo demanda dentro y fuera de las organizaciones. Quizás sorprendentemente, esos roles y habilidades se enfocan en lo "exclusivamente humano" más que en lo puramente técnico: Los encuestados predicen una gran demanda futura de habilidades tales como la resolución de problemas complejos (63 por ciento), habilidades cognitivas (55 por ciento) y habilidades sociales (52 por ciento). Para poder maximizar el valor potencial de estas tecnologías en la actualidad y minimizar los potenciales impactos adversos en la fuerza laboral de mañana, las organizaciones deben poner a los seres humanos en el trabajo de reconstrucción de bucles, el reciclaje de personas y la reorganización de la organización. La mejor oportunidad no es solo rediseñar empleos o automatizar el trabajo de rutina, sino repensar fundamentalmente la "arquitectura de trabajo" para beneficiar a organizaciones, equipos e individuos.

Tendencia 9.

El lugar de trabajo hiperconectado: ¿Reinará la productividad?

Nuevas herramientas de comunicación están entrando rápidamente al lugar de trabajo. El 70% de los encuestados cree que los trabajadores pasarán más tiempo en plataformas de colaboración en el futuro, el 67% ve un crecimiento en "redes sociales basadas en el trabajo" y el 62% predice un aumento en la mensajería instantánea. Pero a medida que estas herramientas migran de la vida personal al lugar de trabajo, las organizaciones deben aplicar su experiencia en gestión de equipos, establecimiento de metas y desarrollo de empleados para garantizar que realmente mejoren el desempeño organizacional, grupal e individual y promover la colaboración necesaria para convertirse verdaderamente en una empresa social. Al igual que el mundo exterior, las organizaciones se vuelven hiperconectadas; ¿Pueden volverse también hiperproductivos?

Tendencia 10.

Datos de personas: ¿Qué tan lejos es demasiado lejos?

El rápido aumento en la disponibilidad de datos y la llegada de poderosas herramientas de análisis de personas han generado grandes oportunidades para los recursos humanos y las organizaciones, pero ahora también están generando una variedad de riesgos potenciales. Mientras que más de la mitad de los encuestados manejan activamente el riesgo de las percepciones de los empleados sobre el uso de datos personales, y una proporción similar está administrando el riesgo de responsabilidad legal, solo una cuarta parte está administrando el impacto en su marca de consumo. Las organizaciones enfrentan un punto de inflexión: Desarrolle un conjunto de políticas bien definidas, medidas de seguridad, medidas de transparencia y comunicación continua sobre el uso de los datos de las personas, o arriesgue la reacción de los empleados, los clientes y la sociedad.

Una llamada a la acción

El informe "Tendencias Globales de Capital Humano 2018" suena como una llamada de atención para las organizaciones. El auge de la empresa social requiere un enfoque decidido en la construcción de capital social mediante la participación de diversos interesados, teniendo en cuenta las tendencias externas, creando un sentido de misión y propósito en toda la organización, e ideando estrategias que manejen las nuevas expectativas sociales. Lo que está en juego es nada menos que la reputación, las relaciones y, en última instancia, el éxito o el fracaso de una organización.

En esta nueva era, el capital humano está inextricablemente ligado al capital social. Esta realidad exige un pivote fundamental en la forma en que las organizaciones hacen negocios hoy en día, y cómo se preparan para los desafíos de capital humano del futuro.

Apéndice A: Importancia de la tendencia por región, industria y tamaño de la organización

Importancia de tendencia por Región

Importancia por región	Américas			Europa, Oriente Medio y África					Asia Pacífico	
	Global	Latino-América y Sur-América	Norte-América	África	Europa Central y del Este	Medio Oriente	Países Nórdicos	Europa Oriental	Asia	Oceanía
El sinfónico C-suite	85.0%	91.7%	84.8%	88.8%	81.5%	83.4%	80.1%	76.9%	90.6%	88.3%
Datos de personas	84.8%	88.2%	85.0%	89.3%	81.4%	86.4%	84.7%	77.2%	90.1%	85.6%
De carreras a experiencias	84.1%	87.2%	80.6%	84.7%	80.3%	81.3%	81.4%	79.8%	91.6%	87.3%
Bienestar	84.0%	88.2%	78.9%	88.0%	75.1%	84.8%	83.3%	80.1%	91.6%	86.6%
El lugar de trabajo hiperconectado	82.1%	85.5%	84.6%	85.0%	72.8%	79.9%	84.3%	78.9%	83.6%	89.0%
Nuevas recompensas	77.4%	85.3%	71.1%	85.6%	74.8%	85.0%	58.8%	69.8%	87.5%	65.6%
Ciudadanía e impacto social	76.7%	81.0%	76.1%	86.8%	63.6%	76.6%	67.8%	72.0%	83.0%	82.8%
IA, robótica y automatización	72.4%	70.4%	64.5%	70.7%	67.0%	74.5%	83.0%	69.2%	84.1%	73.2%
El dividendo de la longevidad	69.1%	74.8%	59.7%	73.2%	58.1%	70.5%	63.8%	69.2%	76.5%	66.7%
El ecosistema de la fuerza de trabajo	65.4%	72.4%	53.8%	71.2%	61.0%	70.3%	58.0%	60.1%	76.5%	61.5%

n = 11,070

Las cifras representan el porcentaje de respuestas de "importante" o "muy importante"

Importancia de tendencia por Sector

Industria	Sector									
	Todas las industrias	Consumo masivo	Energía y recursos	Servicios Financieros	Ciencias de la Salud	Manu-factura	Otros	Sector público	Bienes Raíces	Tecno-logía y tele-comuni-caciones
El sinfónico C-suite	85.0%	86.4%	83.6%	85.6%	85.6%	84.9%	86.3%	77.1%	82.6%	87.4%
Datos de personas	84.8%	85.8%	83.9%	89.2%	85.0%	81.2%	84.0%	78.6%	79.1%	89.8%
De carreras a experiencias	84.1%	83.9%	83.3%	86.1%	82.8%	81.2%	84.5%	78.6%	86.1%	88.9%
Bienestar	84.0%	83.4%	85.3%	84.4%	85.3%	82.6%	83.5%	79.7%	88.1%	86.5%
El lugar de trabajo hiperconectado	82.1%	79.1%	79.9%	85.0%	80.4%	74.4%	86.2%	77.0%	81.1%	90.0%
Nuevas recompensas	77.4%	79.7%	75.3%	79.2%	74.4%	77.7%	79.3%	65.8%	81.6%	80.2%
Ciudadanía e impacto social	76.7%	76.6%	80.5%	78.9%	80.7%	73.1%	74.8%	77.7%	70.1%	75.9%
IA, robótica y automatización	72.4%	69.2%	75.7%	80.7%	73.1%	75.7%	71.0%	55.9%	65.2%	77.0%
El dividendo de la longevidad	69.1%	67.7%	73.9%	67.8%	70.0%	71.0%	67.0%	69.7%	76.1%	65.7%
El ecosistema de la fuerza de trabajo	65.4%	65.0%	66.7%	63.4%	58.5%	60.9%	73.0%	58.9%	66.2%	69.3%

n = 11,070

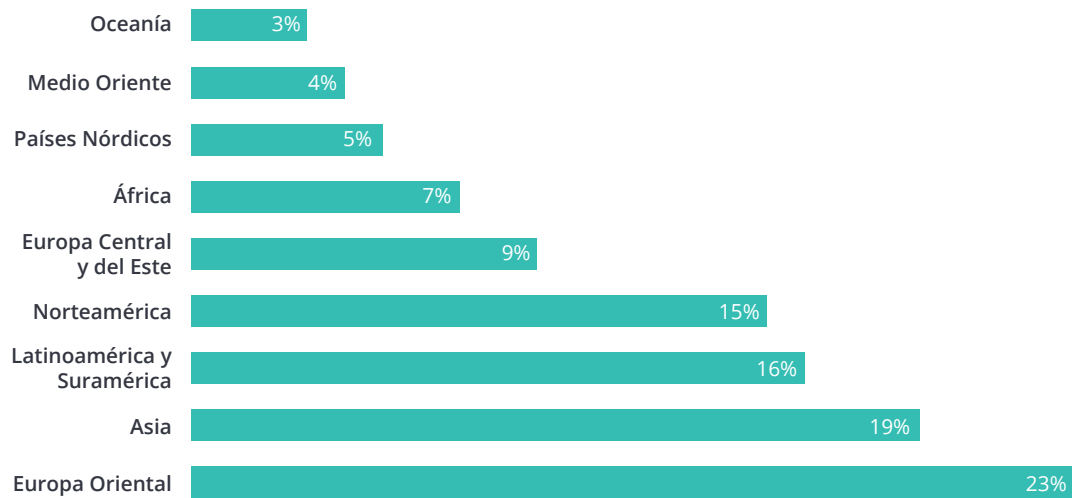
Importancia de tendencia por tamaño de organización

Tamaño de la organización	Todas las respuestas	Grande (10,001+)	Mediana (1,001 a 10,000)	Pequeña (1,000 o menos)
	El sinfónico C-suite	85.0%	84.1%	85.2%
Datos de personas	84.8%	88.3%	86.4%	82.2%
De carreras a experiencias	84.1%	85.3%	84.6%	83.2%
Bienestar	84.0%	84.6%	83.9%	83.8%
El lugar de trabajo hiperconectado	82.1%	84.7%	81.1%	81.5%
Nuevas recompensas	77.4%	73.5%	76.8%	79.5%
Ciudadanía e impacto social	76.7%	81.7%	77.7%	73.7%
IA, robótica y automatización	72.4%	82.4%	73.0%	67.4%
El dividendo de la longevidad	69.1%	69.5%	69.2%	68.8%
El ecosistema de la fuerza de trabajo	65.4%	64.7%	62.9%	67.2%

n = 11,070

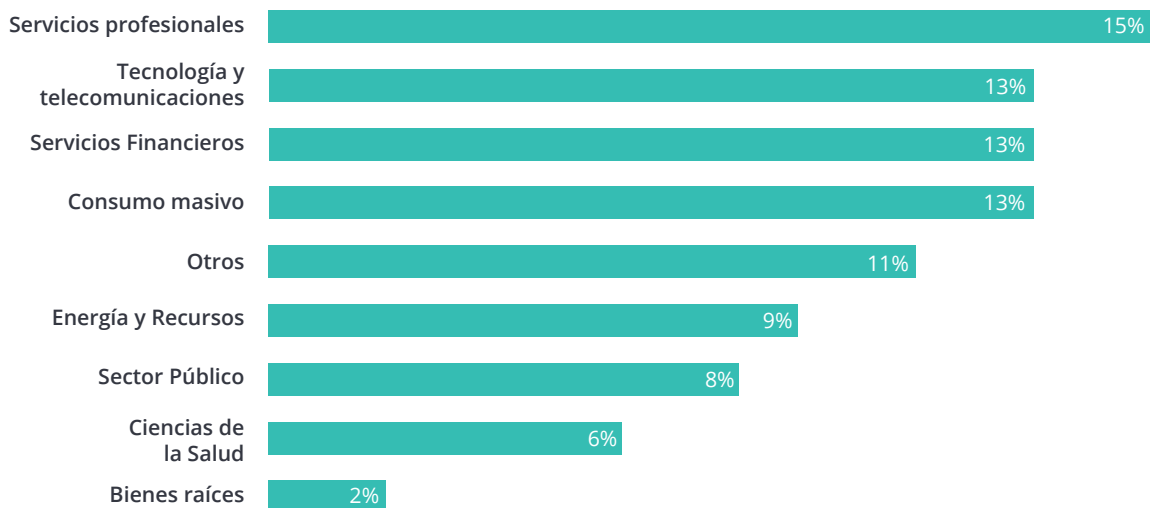
Apéndice B: Datos demográficos

Encuestados por Región



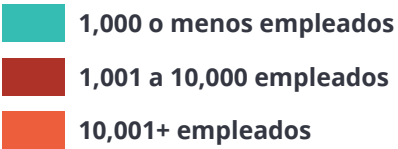
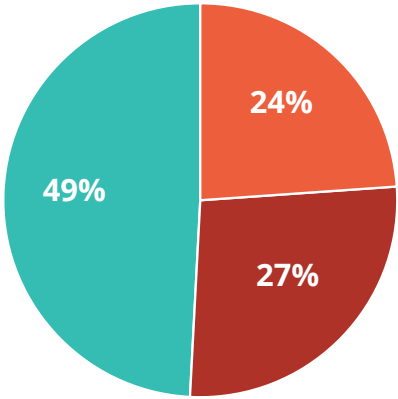
n = 11,070

Encuestados por Industria



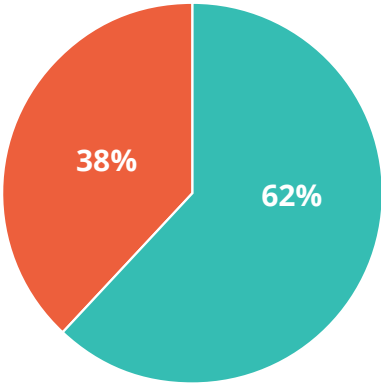
n = 11,070

Encuestados por tamaño de la organización (número de empleados)



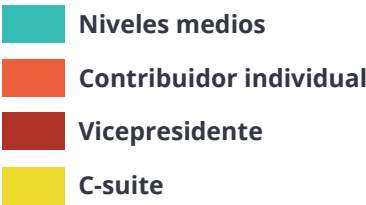
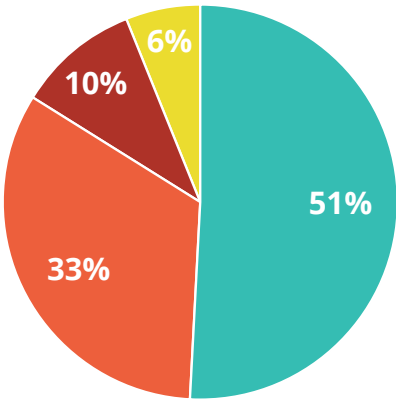
n = 11,070

Encuestados por función de trabajo



n = 11,070

Encuestados por nivel



n = 11,070



País en el que trabaja el encuestado

	Frecuencia	%
Estados Unidos	1.344	12,1
China	817	7,4
India	724	6,5
Belgica	649	5,9
Alemania	429	3,9
México	407	3,7
Sur África	354	3,2
Brasil	337	3,0
Canadá	322	2,9
Noruega	302	2,7
Francia	261	2,4
Japon	236	2,1
España	232	2,1
Australia	229	2,1
Irlanda	212	1,9
Reino Unido	202	1,8
Polonia	198	1,8
Turquía	161	1,5
Ucrania	160	1,4
Federación Rusa	158	1,4
Finlandia	154	1,4
Colombia	152	1,4
Ecuador	139	1,3
Holanda	136	1,2
Costa Rica	133	1,2
Uruguay	126	1,1
Grecia	125	1,1
Emiratos Árabes Unidos	108	1,0
Italia	106	1,0
Nigeria	102	0,9
Otros	2.055	18,6
Total	11.070	100

Autores

Dimple Agarwal

Deloitte MCS Limited
Es el líder global de Transformación de Organización y Talento para la práctica de Capital Humano de Deloitte. Ella tiene su base en Londres.

Josh Bersin

Director de Deloitte Consulting LLP
Lidera Bersin & Associates, ahora Bersin, Deloitte Consulting LLP. Él tiene su base en Oakland, CA.

Gauraav Lahiri

Deloitte India
Lidera la consultoría de capital humano de Deloitte India. Él tiene su base en Delhi.

Jeff Schwartz

Director de Deloitte Consulting LLP
Es el líder global de Deloitte para Human Capital Marketing, Eminence y Brand. Él tiene su sede en la ciudad de Nueva York.

Erica Volini

Directora de Deloitte Consulting LLP
Es la líder de práctica de Capital Humano de EE. UU. Ella tiene su sede en la ciudad de Nueva York.

¹ Deloitte , *El caso de negocios para el crecimiento inclusivo: Informe de la encuesta de crecimiento inclusivo de Deloitte Global*, enero de 2018.

² Tiffany McDowell, Dimple Agarwal, Don Miller, Tsutomu Okamoto y Trevor Page, *diseño organizacional: El aumento de equipos*, Deloitte University Press, 29 de febrero de 2016; Josh Bersin, Tiffany McDowell, Amir Rahnema, e Yves Van Durme, *La organización del futuro: Llegando ahora*, 28 de febrero de 2017.

³ Larry Fink, "*Carta anual de Larry Fink a los CEOs: Un sentido de propósito*", BlackRock, accedido el 30 de enero de 2018.

⁴ Andrew Ross Sorkin, "*El mensaje de BlackRock: Contribuir a la sociedad, o arriesgarse a perder nuestro apoyo*", New York Times, 15 de enero de 2018.

⁵ Deloitte, *The Deloitte Millennial Survey 2017*, consultado el 24 de enero de 2018.

⁶ *Ibidem*.

⁷ David Brown y otros, *Cultura y compromiso: La organización desnuda*, Deloitte Insights, 27 de febrero de 2015.

⁸ Edelman, *2018 Edelman Trust Barometer: Informe global*, 2018, p. 5.

⁹ *Ibid.*, P. 11.

¹⁰ Marc Benioff, "*Marc Benioff sobre la desigualdad en una era de innovación*", Wall Street Journal, 17 de enero de 2018.

¹¹ Carolyn Johnson, "*Amazon, Berkshire Hathaway y JP Morgan Chase se unen para enfrentar los costos de atención médica de los empleados*", Washington Post , 30 de enero de 2018.

¹² Heather Stockton, Mariya Filipova y Kelly Monahan, *La evolución del trabajo: Nuevas realidades que enfrentan los líderes de hoy*, Deloitte Insights, 30 de enero de 2018.

¹³ Deloitte Insights, *La Cuarta Revolución Industrial está aquí, ¿estás listo?*, Enero de 2018, pp. 3-4.

Deloitte se refiere a una o más Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada de garantía limitada del Reino Unido ("DTTL"), y a su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro es una entidad legalmente separada e independiente. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no provee servicios a clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para una descripción detallada de nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte provee servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, gestión en riesgos, impuestos y servicios relacionados a clientes públicos y privados abarcando múltiples industrias. Deloitte atiende cuatro de cada cinco compañías del Fortune Global 500® a través de una red global de firmas miembro en más de 150 países brindando capacidades de clase mundial, conocimiento y servicio de alta calidad para hacer frente a los desafíos de negocios más complejos de los clientes. Para conocer más acerca de cómo aproximadamente 245.000 profesionales de Deloitte generan un impacto que trasciende, por favor contáctenos en Facebook, LinkedIn o Twitter.

Este documento sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte este documento.