

# Deloitte Review

No. 21 | Julio 2017



## Más allá de las paredes de las oficinas y de los balances generales♦

La cultura y la fuerza de trabajo alternativa

Por Sonny Chheng, Kelly Monahan, y Karen Reid

Ilustración por Mar Cerdá

---

## Deloitte.

### Acerca de 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 miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro 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 conocer más acerca de nuestra red global de firmas miembro, por favor vea [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, administración del riesgo, impuestos y relacionados a clientes públicos y privados que abarcan múltiples industrias. Con una red de firmas miembro en más de 150 países y territorios, Deloitte ofrece capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad para los clientes, entregándoles las ideas que ellos necesitan para abordar los desafíos más complejos de los negocios. Los más de 200,000 profesionales de Deloitte están comprometidos en convertirse en el estándar de excelencia.

Esta comunicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red de Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Ninguna entidad de la Red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida de cualquier manera tenida por cualquier persona que se base en esta comunicación.

Copyright © 2017. Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.

\* Documento original: "Beyond office walls and balance sheets: Culture and the alternative workforce." Deloitte University Press, July 31, 2017. Written by Sonny Chheng, Kelly Monahan, Karen Reid. Illustration by Mar Cerdá.  
<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-21/workplace-culture-and-alternative-workforce.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.



# Más allá de las paredes de las oficinas y de los balances generales

## La cultura y la fuerza de trabajo alternativa

Por Sonny Chheng, Kelly Monahan, y Karen Reid  
Ilustración por Mar Cerdá



## CUANTO MÁS CAMBIAN LAS COSAS, MÁS IMPORTA LA CULTURA

**S**I BIEN la cultura organizacional puede ser difícil de definir y complicada de manejar, puede tener un poderoso impacto en el desempeño individual y corporativo. La investigación muestra que las organizaciones que cultivan una cultura positiva alrededor de un conjunto de valores compartidos tienen una ventaja sobre la competencia: los trabajadores que perciben que su necesidad muy humana por significado y propósito es atendida en el trabajo muestran niveles más

altos de desempeño y aportan un mayor esfuerzo discrecional.<sup>1</sup> Más allá del simple resultado del trabajo, la cultura también es un poderoso orientador del compromiso, el cual ha estado vinculado a mejor desempeño financiero.<sup>2</sup> Esta es la razón por la cual, en muchas organizaciones, los líderes se esfuerzan por de manera deliberada darle forma a una cultura que fomente el empleo y la colaboración del empleado alrededor de un conjunto de valores compartidos.

Sin embargo, ¿qué tan seguros pueden estar los líderes de que sus esfuerzos para difundir la cultura organizacional estén llegando a *todas* las personas que emplean? Hoy, dos factores les ofrecen a las organizaciones desafíos nuevos y únicos para crear propósito y conexión a través de toda la base de sus trabajadores. Primero, la tecnología está facilitando que más y más personas trabajen remotamente, removiendo físicamente una porción de la fuerza de trabajo desde los campus corporativos o local donde los empleados se congregaban. Y segundo, los trabajadores contingentes, o “fuera-del-balance-general,” están constituyendo una proporción creciente de la fuerza de trabajo – y esos trabajadores no necesariamente sentir la misma inversión en la misión y las metas del empleador como lo puede un empleado tradicional.

Inculcar la cultura a la fuerza de trabajo remota y contingente puede no verse que lleve mucha urgencia en las compañías donde tales acuerdos “alternativos” de trabajo históricamente han sido pocos y distantes entre sí. Pero cuando enfrentan el rápido cambio social y tecnológico, muchas de esas compañías probablemente al menos comenzarán a experimentar con acuerdos de trabajo remoto y contingente, dado que las costumbres sociales cambian y los facilitadores tecnológicos se vuelven menos costosos.

De hecho, el 95 por ciento del empleo nuevo en los Estados Unidos entre 2005 y 2015 consistió en acuerdos alternativos de trabajo, y el número de trabajadores comprometidos en acuerdos alternativos de trabajo creció constantemente desde aproximadamente el 10 por ciento en 2005 hasta casi el 16 por ciento para el 2015.<sup>3</sup> Este número se espera que continúe creciendo: un reporte reciente de Intuit predice que para el 2020 cerca del 40 por ciento de todos los trabajadores de los Estados Unidos estará comprometido en algún tipo de acuerdo de trabajo alternativo.<sup>4</sup> Además, una encuesta de Gallup realizada en el 2015 reveló que el número de empleados que trabaja fuera-del-campus ha crecido casi cuatro veces desde 1995, con el 24 por ciento de los trabajadores señalando que principalmente realizan teletrabajo.<sup>5</sup>

Bajo las nuevas realidades de la fuerza de trabajo distribuida y contingente, los empleadores enfrentan el desafío creciente de fomentar una cultura compartida que abarque a todos sus trabajadores, en-el-campus o fuera-del-campus, en o fuera del balance general. En este esfuerzo para lograr consistencia de la cultura a través de todos los tipos de trabajadores, tanto la ubicación como el tipo de empleo tienen implicaciones distintas; por consiguiente, los líderes necesitan desarrollar una estrategia matizada para extender la cultura organizacional a los tipos alternativos de trabajadores.

---

Así como la estrategia organizacional tiene que ser elaborada de manera deliberada, la cultura también tiene que ser intencionalmente moldeada para hacer que los trabajadores se sientan valorados y se desempeñen bien.

## EL CASO PARA LA CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL POSITIVA

Las personas necesitan significado y propósito en sus vidas. Cuidar el *por qué* nosotros hacemos lo que hacemos y *qué* es lo bueno que crea es una característica esencial del ser humano: la investigación sugiere que todos nosotros tenemos un deseo innato de encontrar significado, lograr maestría, y ser apreciados.<sup>6</sup> Esas motivaciones no se ven en la puerta cuando entramos a trabajar; de hecho, el trabajo a menudo las amplifica.<sup>7</sup> Tal y como lo señaló un artículo reciente de *Harvard Business Review*, “Lo que las personas talentosas desean ha cambiado. Solían querer salarios altos para validar su valor y trayectorias de carrera estables que les permitiera dormir bien en la noche. Ahora, quieren trabajo que tenga propósito.”<sup>8</sup>

El sentido de significado de los trabajadores en su trabajo puede ser mejorado significativamente mediante una cultura que sea construida a partir de valores compartidos. En esencia, una cultura organizacional positiva es una en la cual las normas, las creencias, y los comportamientos sociales todos ellos refuerzan el valor de buscar una meta compartida.<sup>9</sup> La cultura compartida define de manera clara cómo los esfuerzos de la organización y de los individuos hacen una diferencia. Y si bien los individuos pueden encontrar propósito en su trabajo independiente de la cultura de su empleador, es razonable suponer que ser parte de una cultura compartida puede jugar un rol importante en la amplificación de ese sentido de propósito. De hecho, los estudios sugieren que los trabajadores califican “la satisfacción personal proveniente de hacer una diferencia” como el criterio de éxito más importante que “salir adelante” o incluso “tener una buena vida.”<sup>10</sup>

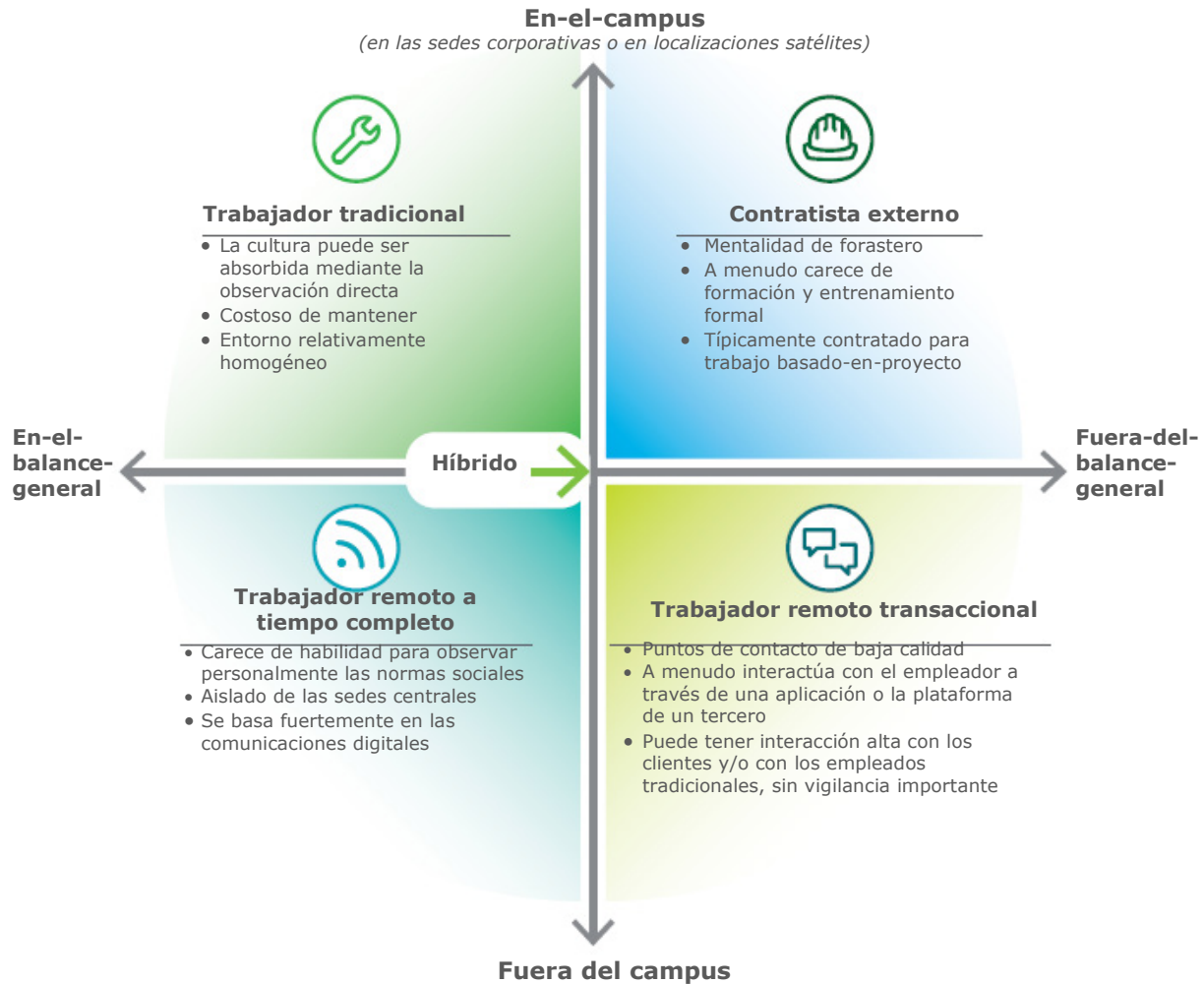
Las organizaciones que pueden satisfacer las necesidades de las personas por significado y reconocimiento en su trabajo es más probable que se desempeñen en niveles más altos. La investigación convincente muestra que las compañías que buscan propósito, así como también utilidades, superan a sus contrapartes por 12 veces durante un período de 10 años.<sup>11</sup> La propia investigación de Deloitte sugiere que las organizaciones “orientadas-a-la-misión” tienen 30 por ciento de niveles más altos de innovación y 40 por ciento de niveles más altos de compromiso, y tienden a estar primeras o segundas en su segmento de mercado.<sup>12</sup> Por ejemplo, Unilever lanzó su programa de Sustainable Living Plan en el año 2009, el cual se centró en establecer un sentido de propósito entre sus empleados como un resultado clave de negocios. No solo los marcadores del compromiso del empleado aumentaron sustancialmente como resultado, sino que las ganancias por acción se incrementaron desde \$1.16 hasta casi \$2.<sup>13</sup>

## LAS CUATRO CARAS DE LA FUERZA DE TRABAJO ALTERNATIVA

**A**lgunas compañías ya reconocen los desafíos de mantener una cultura consistente a través de las localizaciones y extenderla a las personas que participan en acuerdos alternativos de la fuerza de trabajo. Considere el desafío que Snap Inc., la matriz de Snapchat, reconoció cuando

registró su IPO. Snap Inc. rompió el molde de Silicon Valley mediante lanzar su IPO si una sede corporativa designada. En su registro de la IPO, la compañía señaló que esta estrategia tenía un riesgo que potencialmente podría ser dañino, explicando que “Esta estructura [difundida] puede impedir que fomentemos la moral positiva del empleado y alentemos la interacción social entre nuestros empleados y entre las diferentes unidades de negocio.”<sup>14</sup>

**Figura 1. La fuerza alternativa de trabajo va a trabajar**



Fuente: Análisis de Deloitte

Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

La figura 1 muestra cómo la fuerza de trabajo puede ser segmentada en dos ejes: en-la-localización vs. fuera-del-campus y tipo de contrato vs. fuera-del-balance-general. Considerado de esta manera, la fuerza de trabajo ampliamente cae en cuatro segmentos, cada uno de los cuales presenta desafíos distintos con relación a la propagación de la cultura organizacional. Observe que esos ejes son de naturaleza fluida; en particular, muchos trabajadores

en ciertas industrias, tal como servicios profesionales, pueden dividir su tiempo entre localizaciones fuera de y en el campus (señalada por el área degradada en la figura 1). Esos trabajadores pueden ser considerados trabajadores “híbridos” que experimentan algunas de las ventajas culturales del trabajo en-el-campus, mientras que también enfrentan algunos de los desafíos experimentados por el trabajador remoto.

**El trabajador tradicional.** Quizás el más familiar, el empleado tradicional trabaja en-el-campus, en un acuerdo de tiempo completo o de tiempo parcial. Dadas la localización compartida y las interacciones personales regulares, las normas y comportamientos sociales generalmente son altamente observables entre los trabajadores tradicionales, haciendo que este escenario sea el más eficiente para transmitir la cultura. Pero esos beneficios tienen un costo: los gastos generales involucrados en mantener una localización física o múltiples localizaciones, así como también el riesgo de estancamiento cultural. También, si las normas están bien arraigadas, el entorno en-el-campus tiene el potencial para crear una cultura estática u homogénea que puede ser difícil de cambiar – una habilidad que puede ser crucial dado que las compañías crecientemente demandan entornos ágiles y dinámicos para mantenerse competitivas. El riesgo es que el pensamiento colectivo puede surgir, llevando que los trabajadores se conformen a las viejas maneras de actuar y pensar más que desafiar el status quo.<sup>15</sup> Además, los trabajadores tradicionales en las localizaciones satélites pueden sentirse aislados de las sedes centrales, lo cual puede fomentar el resentimiento o un sentido de “ciudadanos de segunda clase.”

**El trabajador remoto de tiempo completo.** A los trabajadores fuera-del-campus, pero en-el-balance-general, comúnmente se les refiere como tele-trabajadores, pero también pueden incluir vendedores que viajan, trabajadores remotos de servicio al cliente, y quienes están en otros trabajos que no requieren acomodaciones en-el-campus. Esos trabajadores tienen flexibilidad de localización, pero están en desventaja cuando se trata de observar las normas sociales, así como también para experimentar la colaboración en-persona. La investigación sugiere que los empleados remotos a menudo tienen menos confianza en el trabajo y las

capacidades de unos y otros debido a la carencia de comunicación interpersonal.<sup>16</sup> Además, los trabajadores remotos pueden sentirse aislados y separados de la sede de la compañía. Sin embargo, las compañías aún tienen algunas palancas tradicionales para comprometer al trabajador remoto de tiempo completo, tales como los beneficios y las oportunidades formales de desarrollo de la carrera.

**El trabajador remoto transaccional.** Este tipo de trabajador no solo está fuera-del-balance-general, sino también fuera-del-campus. A menudo son pagados por la prestación de servicios específicos. Muchos de esos individuos operan en horarios flexibles y en roles de-cara-al-cliente.<sup>17</sup> Su relación con la organización que lo contrata puede estar caracterizada por contactos de baja calidad y facilitada mediante plataformas basadas-en-tecnología o una agencia de terceros. El trabajador remoto transaccional también puede experimentar un sentido fuerte de inestabilidad, lo cual puede resultar en ansiedad adicional.<sup>18</sup>

**El contratista externo.** En-el-campus, pero fuera-del-balance-general, los trabajadores por contrato o de consultoría a menudo llegan con una mentalidad inherente de forasteros y un conjunto de anteriores experiencias culturales. A menudo son traídos para ayudar a facilitar un proyecto de plazo más corto o finito y pueden ser vistos – o pueden verse a sí mismos – como que no están sujetos a las normas y valores culturales de la organización. Esos trabajadores usualmente no reciben la formación típica y las nuevas oportunidades de entrenamiento que pueden ayudar a construir un sentido de cultura entre los empleados que están en-el-balance-general. Sin embargo, dado que esos individuos trabajan en el campus y pueden observar de primera mano las normas de la organización, pueden tener más oportunidades para que se sientan parte de la cultura.

**CREACIÓN DE UNA EXPERIENCIA CULTURAL COMPARTIDA A TRAVÉS DE UNA FUERZA DE TRABAJO SEGMENTADA**

CREAR una cultura consistente a través de esos cuatro segmentos únicos del talento requiere fundamentación estratégica, dado que la cultura organizacional positiva no es probable que prospere sin centro de atención, intención, y acción. Si bien la cultura a menudo puede ser vista como un activo intangible, e incluso como un aspecto emocional o personal del negocio, el uso de una estructura estratégica puede ayudar a llevar la cultura al primer plano de la toma de decisiones del liderazgo.

Así como la estrategia organizacional tiene que ser elaborada de manera deliberada, la cultura también tiene que ser intencionalmente conformada para hacer que los trabajadores se sientan valorados y se desempeñen bien. Hacer una serie de preguntas específicamente centradas en la administración de la cultura puede ayudar a guiar a las organizaciones cuando trabajen para sostener y extender su misión en medio del crecimiento de acuerdos alternativos de trabajo. Con base en la cascada de opciones estratégicas – una estructura bien desarrollada que a menudo es usada para ayudar a tomar decisiones intencionales acerca de la estrategia de la organización<sup>19</sup> - este enfoque aplica principios similares al pensar en cómo sostener la cultura a través de las personas de las cuatro fuerzas de trabajo (figura 2).

**Figura 2. La cascada de opciones estratégicas para difundir la cultura organizacional**



Fuente: Deloitte analysis, after A. G. Lafley and Roger Martin, *Playing to Win: How Strategy Really Works* (Harvard Business Review Press, 2013).

Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)



## ¿Cuáles son nuestra cultura y nuestro propósito?

Para aprovechar la cultura como un activo para el desempeño organizacional, las organizaciones primero tienen que *tener* una cultura claramente articulada – una cuyas normas y valores apoyen el avance del propósito y la misión de la organización. Esto puede parecer auto-evidente, pero solo el 23 por ciento de quienes respondieron a la encuesta 2017 Deloitte *Global Human Capital Trends* consideran que sus empleados están plenamente alineados con su propósito corporativo.<sup>20</sup> Esta es una desconexión alarmante, con la investigación sugiriendo que la desalineación del propósito es una de las principales causas subyacentes de la rampante falta de compromiso que hoy enfrentan muchas organizaciones.<sup>21</sup>

Un fuerte propósito corporativo – sin embargo, uno lo define – puede arrojar dividendos, no solo para el compromiso y la productividad de la fuerza de trabajo, sino también para la marca y el crecimiento de la compañía. Patagonia, el fabricante global de ropa para el aire libre, cultiva una cultura organizacional positiva mediante fomentar un sentido de compromiso, creencias compartidas, centro de atención colectivo, e inclusión. Durante años, la compañía ha sido conocida por su ropa de alta gama para el aire libre y chaquetas de lana de colores brillantes. Más allá de sus productos, sin embargo, la compañía también enfatiza la sostenibilidad ambiental. Algunas veces conocida como “la compañía activista,” la declaración de la misión de Patagonia dice, “Elaborar el mejor producto, no causar daño innecesario, usar el negocio para inspirar e implementar soluciones para la crisis ambiental,” y la compañía infunde este enfoque en su entorno de trabajo.<sup>22</sup>



El liderazgo de Patagonia ha implementado y reforzado una cultura que motiva a los empleados de todos los tipos para que jueguen un rol activo en la sostenibilidad del ambiente y vivir según la declaración de su misión. A los empleados en todo el mundo se les da oportunidades para participar en programas e iniciativas que apoyan el ambiente; la compañía dona ya sea el 1 por ciento de las ventas totales o el 10 por ciento de las utilidades antes de impuestos (cualquiera que sea el mayor) a los grupos ambientales de base; y la compañía da pasos para asegurar que los materiales y procesos usados para fabricar sus productos son ambientalmente amigables. Mediante actividades como esas, los líderes de Patagonia se esfuerzan por construir un logro emocional para la misión de la compañía a través de su base de empleados.

### ¿Cómo mejoraremos el ajuste cultural?

En la medida en que las organizaciones continúen aprovechando más y más a los trabajadores alternativos, será crecientemente importante obtener de este segmento de talento productos consistentes, de alta calidad. Para reducir la formación, el tiempo de entrenamiento, y los costos, las compañías pueden optar por crear un grupo consistente de empleados alternativos que trabajen regularmente con la organización. Los trabajadores que naturalmente sean un buen ajuste para la cultura de la organización van bastante bien con los otros empleados, tienen una experiencia positiva durante su tiempo con la organización, y experimentan un sentido de

pertenencia que puede incentivar el esfuerzo discrecional. Por consiguiente, un paso importante es escrutar a los trabajadores alternativos, particularmente a los empleados transaccionales remotos – individuos cuya relación de empleo fue considerada solamente transaccional – por el ajuste cultural antes de contratarlos. Los empleadores pueden aprovechar un conjunto de tecnologías digitales, incluyendo entrevistas por video, valoraciones en línea, e incluso retroalimentación calificada por pares, para determinar el ajuste a través

del proceso de contratación.

Particularmente en contextos donde el trabajo en equipo y la colaboración son importantes, escrutar los trabajadores contingentes por ajuste durante el proceso de reclutamiento es la primera línea de defensa contra la dilución de la cultura de la organización.

TaskRabbit, el mercado en línea que ajusta la mano de obra independiente [*freelance*] con la

demanda por reparaciones menores en el hogar, correr, mover y empacar, y más, entiende el valor de valorar a los trabajadores potenciales – o “encargados,” como ellos los llaman – por el ajuste cultural. Luego de ver los pequeños pasos tempranos dados por pares en la economía del trabajo temporal que no escrutaron exactamente o aseguraron la calidad del trabajo, TaskRabbit comenzó un proceso temprano durante la fase de reclutamiento para escrutar fuertemente a todos los potenciales encargados.<sup>23</sup> Ahora, cada encargado pasa por un proceso de selección, que incluye escribir un ensayo, presentar un video de P&R, aprobar una prueba de antecedentes, y completar una

---

La cultura organizacional positiva no es probable que prospere sin centro de atención, intención, y acción.

entrevista.<sup>24</sup> Adicionalmente, cada encargado es revisado por los clientes que reservan sus servicios vía la plataforma de TaskRabbit. Esa retroalimentación le ayuda a TaskRabbit a asegurar que sus encargados estén demostrando la cultura deseada de la compañía. “El mercado se trata de transparencia y desempeño. Usted tiene personal que está proporcionando su producto pero que no son sus empleados,” dice Stacy Brown-Philpot, CEO de TaskRabbit. “Pero usted todavía tiene que mostrar allí cuáles son sus valores.”<sup>25</sup> Las organizaciones pueden usar un proceso de escrutinio como el de TaskRabbit, no solo para sus trabajadores contingentes, sino también para sus empleados tradicionales y remotos de tiempo completo.

### ¿Cómo creamos, en nuestros segmentos únicos, una experiencia consistente del empleado?

Si bien cultivar una cultura organizacional compartida es importante, también lo es no asumir que será efectiva una estrategia de un-tamaño-se-ajusta-a-todo para darle forma a la experiencia cultural a través de la organización. Aquí es cuando entra en juego la segmentación que se describe en la figura 1. Su organización puede depender de una variedad de acuerdos con el trabajador para lograr sus metas de negocio; es clave asegurar que su cultura es experimentada y reforzada consistentemente a través de todos los tipos de trabajadores, si bien mediante mecanismos diferentes. Además, cada segmento de trabajador es probable que experimente la cultura organizacional desde una perspectiva diferente. Desarrollar una fuerte cultura organizacional puede asegurar que cada segmento es valorado por sus contribuciones hacia la meta compartida. Aquí hay algunas

recomendaciones sobre cómo enfocar cada segmento:

- Trabajadores tradicionales.** Los espacios físicos ciertamente pueden ser los más costosos de mantener, si bien también pueden ser los más efectivos para darle forma a la cultura deseada de la organización. Considere cómo el espacio de su organización está diseñado y qué señales les da a sus trabajadores tradicionales. Aproveche el espacio físico para reforzar el compromiso para con su propósito. Una firma de servicios financieros, buscando crear una cultura que enfatiza el compromiso fuerte para con las relaciones con asesores y empleados, buscó re-definir la cultura de la compañía mediante comenzar con alguna fruta madura.<sup>26</sup> Las actividades iniciales incluyeron dedicar una pared para pinturas de los empleados, renombrar las salas de conferencias, y reconfigurar los espacios de las oficinas. Con el tiempo, las salas de administración fueron eliminadas del espacio formal de reuniones hacia un espacio abierto donde los empleados fácilmente podrían mezclarse con los líderes principales. Los espacios de parqueo de los líderes principales fueron eliminados para significar que los esfuerzos de todos los trabajadores eran importantes para el éxito de la compañía. Los cubículos fueron reorganizados como salas de trabajo en equipo para fomentar la colaboración inter funcional. Además, la compañía comenzó un premio trimestral centrado-en-lo-humano que públicamente reconoció a los empleados que demostraron los valores centrales de la compañía. Utilizar el espacio físico para crear experiencias intencionales del empleado ayudó a remodelar la cultura de la compañía alrededor de su propósito.

- **Trabajadores remotos de tiempo completo.**

Haga que el trabajo remoto sea tan sencillo como sea posible para este segmento de empleados. Invierta en tecnologías que apoyen la colaboración digital y hagan fácil trabajar y conectarse desde fuera-del-campus. Como los sentimientos de ser excluidos de las cosas que pasan algunas veces pueden acosar a los trabajadores remotos, tenga cuidado de incluir a los trabajadores remotos de tiempo completo cuando programen reuniones ad hoc donde su involucramiento sería valioso. Además, considere crear oportunidades para que esos trabajadores interactúen en persona con otros empleados – por ejemplo, mediante retiros anuales o almuerzos locales – para fomentar la confianza y el trabajo en equipo. Finalmente, este puede ser un grupo fácil de pasar por alto cuando se trate del reconocimiento y agradecimiento de hitos. De manera abierta recompense y reconozca los esfuerzos de los trabajadores remotos de tiempo completo usando avenidas tales como pasillos o boletines para toda la empresa. Por ejemplo, la firma financiera que arriba se discutió se basó fuertemente en empleados remotos de tiempo completo para cumplir sus solicitudes de servicio al cliente. En un esfuerzo para extender la cultura más allá de las paredes físicas de la organización, mediante el boletín de la compañía los líderes destacaron el servicio al cliente prestado por un empleado remoto. Este relativamente pequeño acto de reconocimiento constituyó una enorme ayuda para reducir la rotación dentro de este segmento de población de los empleados.

- **Trabajadores remotos transaccionales.**

Tómese el tiempo para entender lo que esos trabajadores estén esperando ganar de su asignación temporal, y use este entendimiento de sus necesidades para construir su compromiso con su compañía y su cultura. En muchos casos, los trabajadores remotos transaccionales están renunciando a los beneficios del trabajador tradicional en intercambio por mayores libertad y flexibilidad. No micro-administre, sino más bien, reconozca su capacidad para ser autónomos y deje claro que usted apoya sus acuerdos de trabajo flexible. Además, dado que los trabajadores remotos tradicionales no están alrededor todo el tiempo, Daniel Pink, autor de *Drive*, recomienda “gastar tiempo extra hablando de cuál es la meta, cómo se conecta con el cuadro grande, y por qué importa.”<sup>27</sup> Entender sus razones para aceptar la asignación y proporcionar mayor contexto para cómo su trabajo se ajusta en el cuadro grande puede ayudarles a los líderes a transmitir mejor la cultura de su organización al trabajador remoto transaccional.

**El contratista externo.** Dado que este segmento de la población de trabajo alternativo trabaja dentro de su campus, su presencia física puede ser aprovechada para comunicar la cultura a través de medios tales como invitarlos a las reuniones de toda la compañía y fomentar su participación en almuerzos o actividades después del trabajo. Un artículo reciente de *Harvard Business Review* también proporciona este consejo cuando se trabaje con el segmento del empleado externo: “Intente evitar todos los diferenciadores sutiles de condición que puedan hacer que los contratistas se sientan

como ciudadanos de segunda clase – por ejemplo, el color de sus tarjetas de identificación y el acceso al gimnasio corporativo – y en su lugar sea excesivamente incluyente. Invítelos a conversaciones informales, y agréguelos a la lista de correos electrónicos del equipo.”<sup>28</sup> Dicho de manera sencilla, no pasar por alto que esos empleados trabajan justo al frente de usted y errar por el lado de mayor inclusión en las comunicaciones, reuniones, y eventos generales de la compañía.

### ¿Qué capacidades y mecanismos de reguero necesitamos para extender nuestra cultura?

Los líderes deben identificar tanto las capacidades organizacionales como las herramientas y mecanismos requeridos para ayudar a reforzar la cultura deseada a través de las operaciones (por ejemplo, velocidad, servicio, entrega, herramientas). Todos los aspectos de las operaciones deben respaldar la cultura organizacional deseada. Por ejemplo, si los líderes desean que la cultura fomente el aprendizaje continuo, deben poner en funcionamiento entrenamiento fácilmente accesible para enseñar a los empleados habilidades adicionales o para reforzar las capacidades clave o los conjuntos de habilidades. Adicionalmente, las recompensas entrarán en juego como un mecanismo clave de reforzamiento; después de todo, las actividades que usted recompensa son en las cuales los empleados se centran, de manera que use las recompensas para reforzar los comportamientos que sean importantes para su organización.

Airbnb, la plataforma para compartid viviendas mediante la cual los viajeros pueden alquilar una habitación o toda una casa, refuerza la cultura

mediante una variedad de mecanismos. Además de mecanismos de visualización anticipada de los potenciales anfitriones, la aplicación de Airbnb incluye preguntas acerca de estándares de hospitalidad y pide un compromiso para con los valores centrales que los anfitriones tienen que estar de acuerdo en respaldar. Airbnb refuerza esos valores de diversas maneras. Primero, tiene un programa de Súper-anfitrión para recompensar a los anfitriones que ejemplifiquen la cultura de Airbnb. Esos Súper-anfitriones, que ahora son decenas de miles, pueden ganar ingresos ordinarios en el rango de cinco a seis cifras; la designación de Súper-anfitrión ayuda a impulsar sus alquileres, creando un incentivo que los anfitriones se esfuerzan por obtener. Los Súper-anfitriones también reciben una literal insignia de honor por sus perfiles.<sup>29</sup> Airbnb evalúa a los anfitriones con base en nueve criterios, desde factores tácticos alrededor de confiabilidad y limpieza, hasta la experiencia del anfitrión, las comunicaciones con los huéspedes, y una serie de revisiones de cinco estrellas. Esas evaluaciones también ayudan a alinear a los anfitriones con los valores y el propósito de Airbnb.<sup>30</sup> Adicionalmente, Airbnb alberga reuniones de acogida para compartir conocimiento y construir comunidad.<sup>31</sup> Por ejemplo, en el otoño de 2014, fue anfitrión de Airbnb Open, una conferencia para “inspirar a los anfitriones y enseñarles acerca de cómo hacer que los huéspedes se sientan en casa.” La conferencia terminó con un día de servicio comunitario para reforzar los valores centrales.<sup>32</sup> Tácticas tales como esas – desde “desafíos” como el programa de Súper-anfitrión hasta encuentros y eventos – pueden ser usados para reforzar las normas culturales y re-energizar a los trabajadores alrededor de su propósito.

## ¿Qué tecnologías digitales u otras herramientas necesitamos para extender nuestra cultura?

Las tecnologías digitales ofrecen un conjunto de herramientas que pueden facilitarles a los líderes compartir información hasta-el-minuto, obtener retroalimentación instantánea, y analizar datos en tiempo real. Los líderes pueden y deben aprovechar esas herramientas no solo para orientar la colaboración y la conectividad, sino también para entender la experiencia del empleado y su evolución. No se limite a las herramientas digitales. Los espacios de terceros para trabajo compartido – tales como WeWork, Regus, Spaces (que Regus opera), RocketSpace, LiquidSpace, y una cantidad de otros específicos de la ciudad – pueden ser usados para crear comunidades y lugares de reunión donde los trabajadores virtuales, ya sea que estén en o fuera del balance general, pueden conectarse en vivo. Una afluencia de compañías está alquilando esos espacios para trabajo compartido para que los empleados creen puntos de contacto y atraer a un tipo diferente de trabajador.<sup>33</sup>

Como su sede central de Menlo Park crece y su uso de otras localizaciones y trabajo virtual se expande, Facebook está encontrando maneras para de manera efectiva usar la tecnología para extender la cultura de su campus. La compañía regularmente impulsa a los empleados para obtener datos sobre sus perspectivas sobre cultura y compromiso. También ha implementado su propio producto, la plataforma de colaboración Workplace by Facebook, para facilitar la “comunicación de doble vía para todos nosotros, CEO a pasante, sin importar dónde este usted. Nos conecta, y apoya nuestra cultura, a través de la compañía y alrededor del mundo,” de acuerdo con la ejecutiva de Facebook Monica Andracts. (Para más

información, vea el recuadro, “Sosteniendo la cultura: el enfoque de Facebook.”)

## PASOS SIGUIENTES

**LOS LÍDERES** que tengan la intención de extender sus culturas organizacionales más allá de las paredes y de los balances generales pueden considerar los siguientes pasos:

**Identifique, con datos, sus poblaciones de la fuerza de trabajo alternativa.** Haga un inventario para entender dónde, precisamente, sus empleados quedan dentro de esas cuatro poblaciones, para entender qué tanto usted necesita priorizar el pensamiento acerca de la cultura compartida y dónde centrarse. Utilice analíticas de los datos para determinar el porcentaje de trabajadores en cada segmento, así como el pronóstico de las oportunidades futuras de fuerza de trabajo alternativa. Luego revise sus estrategias para cómo esas poblaciones pueden evolucionar en el futuro para asegurar que su estrategia para mantener una cultura consistente permanece relevante.

**Utilice la cascada de opciones para de manera intencional crear una cultura positiva a través de los segmentos de la fuerza de trabajo.** Crear experiencias culturales consistentes requiere una estrategia intencional para comprometer a todos los segmentos del trabajador. Así como los vendedores buscan comprometer a los clientes bajo una experiencia compartida de la marca, si bien a través de mecanismos diferentes, los empleadores de igual manera pueden usar la cascada de opciones para crear experiencias positivas del trabajador según la marca compartida del empleador.

**Empodere a los líderes para crear una cultura organizacional positiva.** Comprométase a apoyar la cultura de la organización a través de todos los niveles de liderazgo. Sostener una cultura positiva típicamente requiere enorme compromiso y esfuerzos a través de todos los niveles. Empodere a los líderes y gerentes para ayudar a que los trabajadores se sientan valorados y parte de un esfuerzo mayor dirigido a hacer una diferencia. Esto puede incentivar el sentido de significado y propósito de todos los empleados, independiente del tipo de empleado.

La cultura de la organización puede ayudar a impulsar el desempeño – pero para que entregue su potencial pleno, la cultura debe extenderse a todos los tipos de trabajadores, no solo a los empleados tradicionales. Dados el crecimiento actual y anticipado de la fuerza de trabajo fuera-del-balance y el número de individuos que trabajan fuera-del-campus, los líderes deben pensar acerca de cómo pueden incluir a esos trabajadores en sus esfuerzos para crear y sostener una cultura organizacional positivas. Los líderes del negocio que estén preparados para abordar directamente este imperativo probablemente tendrán más éxito en mantener una cultura que facilite su estrategia.

---

**Sonny Chheng**, *directivo de la práctica de Human Capital de Deloitte Consulting LLP, es asesor global para los servicios de cultura y compromiso, de Deloitte.*

**Kelly Monahan**, *Deloitte Services LP, es gerente y especialista temático en el Center for Integrated Research de Deloitte.*

**Karen Reid** es gerente en la práctica de Organization Transformation & Talent de Deloitte Consulting LLP.

Los autores desean dar las gracias a **Monica Adractus**, *Director, Workplace by Facebook*, y a **Dan O’Leary**, *Service Partnerships Manager, Facebook*, por sus contribuciones a este artículo.

## SOSTENIENDO LA CULTURA: EL ENFOQUE DE FACEBOOK

*En Facebook, todos los ejecutivos son responsables por fortalecer su cultura. Ello incluye a Monica Adractas, director, Workplace by Facebook. Facebook está usando Workplace internamente no solo para facilitar la colaboración, sino para ayudar a cultivar la cultura de Facebook dado que la compañía experimenta crecimiento exponencial. En esta entrevista, Adractas comparte sus perspectivas sobre la estrategia de Facebook para mantener una cultura compartida en el panorama digital constantemente en evolución.*

**Deloitte Review:** ¿Qué rol juega la cultura de Facebook para atraer, motivar, y retener el talento?

**Monica Adractas:** Un estudio reciente encontró que más de un tercio de los estudiantes actuales que pronto ingresarán a la fuerza de trabajo desean cambiar el mundo mediante inventar algo. Una buena idea o una invención puede cambiar el mundo – pero todas las buenas ideas e invenciones provienen de las personas. Su equipo es el fundamento para todo lo que usted hace. De manera que una misión fuerte, clara, puede incentivar el trabajo de la compañía. También sirve como la fuerza unificadora que conecta el rol del empleado en la compañía para con un propósito específico. Esto les permite a los líderes guiar sus equipos para el trabajo que la compañía hace mejor. También ayuda a impulsar a los empleados para que piensen más allá de sus roles individuales y más acerca de cómo pueden contribuir a algo mayor. De esta manera, en Facebook consideramos que conectar al mundo es algo que corresponde a cada uno de nosotros. Nosotros no podemos hacer al mundo más abierto y conectado por nosotros mismos. Cada uno de nosotros es un contribuyente valioso para nuestra misión. Y nosotros empoderamos a nuestra comunidad mediante elaborar productos que conecten a las personas y creen impacto social positivo.

**DR:** En el futuro, ¿usted espera que la misión de Facebook sea más o menos importante en sus esfuerzos para atraer, motivar, y retener talento? ¿Por qué?

**MA:** Nosotros sabemos que construir un mundo abierto y conectado comienza con construir una compañía abierta y conectada. Nuestra misión siempre incentivará nuestro esfuerzo como compañía, y estamos solo en el 1 por ciento. Nosotros buscamos constructores – personas que hayan demostrado, mediante enrollarse sus mangas y tener un impacto directo, que son las mejores en lo que hacen. El centro de atención puesto en el impacto es uno de nuestros valores centrales, y cuando estamos entrevistando personas, buscamos entender cómo han tenido un impacto en el pasado y el impacto que desean tener en el futuro.

**DR:** ¿Qué prácticas tangibles tiene Facebook en funcionamiento para conectar a todos con la cultura de la organización?

**MA:** Todos son dueños de la cultura de Facebook. Que comienza en su primer día con nuestra orientación e integración, donde usted aprende acerca de nuestros valores centramos: ser audaz, moverse rápido, centrarse en el impacto, y construir valor social. Adicionalmente, Design Camp es una orientación que dura dos semanas para todos los diseñadores que ingresan a Facebook. Durante esas semanas, los diseñadores pueden esperar asistir a talleres de elaboración de prototipos, escuchar a los líderes del diseño, y conocer miembros del equipo.

Otro aspecto clave de Facebook que es central para el éxito de nuestros valores son los equipos pequeños. Los equipos pequeños nos permiten centrarnos en proyectos de impacto alto, moverse rápido y ser audaz. Nuestros *hackathons* son una tradición de Facebook y un evento divertido que fomenta construir y solucionar problemas complejos.



La única regla de un *hackathon* es que usted no puede trabajar en nada que sea parte de su trabajo regular. Los *hackathons* son acerca de ideas nuevas. Son acerca de grandes ideas que provienen de cualquier sitio en la organización.

**DR:** ¿Cuáles algunos ejemplos de empleados o líderes que colocan los valores centrales de Facebook en la acción de cada día?

**MA:** Mark [Zuckerberg] reciente expuso su visión para la construcción de una comunidad local, la cual es el más poderoso ejemplo de esto. Nosotros ayudamos a que las personas hagan lo mejor. Nosotros somos una compañía basada-en-fortalezas, lo cual significa que estamos centrados en roles y equipos de diseño, y una organización que ayuda a que las personas trabajen en lo que naturalmente son grandes y que aman hacer, en lo que son geniales, y que Facebook necesita. Otro ejemplo es posiblemente uno de nuestros movimientos más audaces – el desarrollo de Aquila, un aeroplano de energía solar, no tripulado, que ofrecerá Internet a precios asequibles en lugares a donde es difícil llegar. Con igual importancia para lo que logrará, Aquila lleva inmersa la noción de que para progresar en nuestra misión – en nuestro caso, conectar al mundo – algunas veces usted necesita hacer algo totalmente nuevo y fuera de su zona de comodidad.

**DR:** ¿Cuál es su estrategia para sostener la cultura de Facebook en la medida en que ustedes continúen creciendo más allá de Menlo Park?

**MA:** Dado que todos son dueños de la cultura de Facebook, cuando crecemos, cada empleado individual lleva nuestra cultura con él. Todas nuestras localizaciones ofrecen oportunidades para trabajar en proyectos significativos y crear impacto real. Nosotros tenemos una misión que nos une, conectar el mundo – pero tenemos una cultura que celebra la individualidad y el ser su yo auténtico. Nosotros apuntamos, diariamente, a personalizar la experiencia de trabajar en Facebook. Nosotros hacemos esto mediante obtener datos: no podemos adivinar lo que 17,000 personas desean, de manera que constantemente les preguntamos e interactuamos con base en su retroalimentación. Nosotros hemos creado una plataforma de colaboración – Workplace by Facebook, lanzada en octubre del año pasado y que ahora está siendo usada mundialmente – para facilitar plenamente la comunicación de doble vía para todos nosotros, desde el CEO hasta los pasantes, sin importar dónde esté usted. Conéctese con nosotros y apoye nuestra cultura, alrededor de la compañía y alrededor del mundo. Nosotros trabajamos duro para asegurar que todos en Facebook tengan acceso a tanta información como sea posible acerca de cada parte de la compañía de manera que puedan tomar las mejores decisiones y tener el mayor impacto.

**DR:** ¿Cómo los empleados se comprometen y colaboran en el sitio y globalmente?

**MA:** Para los trabajadores en el sitio, nuestros espacios de trabajo están diseñados para ser abiertos y promover la colaboración estrecha con las personas y sus equipos. Usted frecuentemente ve las personas, moviéndose y hablando entre ellas, como resultado de la manera como nuestras oficinas fueron intencionalmente diseñadas. Para los trabajadores virtuales, tal y como usted se lo imaginará, usamos nuestro propio producto, Workplace by Facebook, en una serie de maneras para conectar y colaborar, sea en la oficina o en cualquier lugar. Nuestros equipos pueden compartir información con toda la compañía – oficinas, equipos, o proyectos; instrucción de empleados nuevos; y descubrir cosas importantes en las cuales estamos interesados acerca de la compañía, tal como los resultados financieros o las actualizaciones de producto para Facebook o Instagram. También hemos encontrado que usar Workplace es un gran medio para probar nuevas ideas, características, y productos; nos da acceso a grupos de mayor centro de atención – nuestra base global de decenas de miles de empleados.

## NOTAS FINALES

- <sup>1</sup> Para más sobre el aprovechamiento, en el trabajo, de las motivaciones humanas más intrínsecas, vea Richard Chang, “Turning passion into organizational performance,” *Training and Development*, American Society for Training and Development 55, no. 5 (2001), pp. 104–111; Charles Handy, *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism* (New York: Broadway Books, 1999).
- <sup>2</sup> James L. Heskett, *The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force that Transforms Performance* (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2011).
- <sup>3</sup> Lawrence F. Katz and Alan B. Krueger, *The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015*, National Bureau of Economic Research working paper no. 22667, September 2016, <http://www.nber.org/papers/w22667>.
- <sup>4</sup> *Intuit 2020 Report*, October 2010, [https://http-download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit\\_2020\\_report.pdf](https://http-download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit_2020_report.pdf).
- <sup>5</sup> Jeffrey M. Jones, Eugene Borgida, and John A. Bargh, “In U.S., telecommuting for work climbs to 37%,” *Gallup Poll*, August 19, 2015, <http://www.gallup.com/poll/184649/telecommuting-work-climbs.aspx>.
- <sup>6</sup> David Dunning, “Motivated cognition in self and social thought,” in Mario Mikulincer and Phillip Shaver (eds.), *APA Handbook of Personality and Social Psychology: Attitudes and Social Cognition* (Washington, DC: American Psychological Association, 2015), pp. 777–803.
- <sup>7</sup> Richard Leider and David Shapiro, *Whistle While You Work: Heeding Your Life’s Calling* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2001).
- <sup>8</sup> Nathaniel Koloc, “What job candidates really want: Meaningful work,” *Harvard Business Review*, April 18, 2013, <https://hbr.org/2013/04/what-job-candidates-really-wan>.
- <sup>9</sup> Daniel R. Denison and Aneil K. Mishra, “Toward a theory of organizational culture and effectiveness,” *Organizational Science* 6, no. 2 (1995): pp. 204–223.
- <sup>10</sup> Ellen Galinsky, James Bond, and Dana Friedman, *The Changing Workforce: Highlights of the National Study* (New York: Families and Work Institute, 1993).
- <sup>11</sup> John Kotter and James Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).
- <sup>12</sup> Josh Bersin, “Becoming irresistible: A new model for employee engagement,” *Deloitte Review* 16, January 2015, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>.
- <sup>13</sup> Dan Pontefract, *The Purpose Effect: Building Meaning in Yourself, Your Role, and Your Organization* (Boise, Idaho: Elevate Publishing, 2016).
- <sup>14</sup> Snap Inc., Form S-1 registration statement under the Securities Act of 1933 (filed February 2, 2017), p. 31, from SEC website, <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1564408/000119312517029199/d270216ds1.htm#toc>, accessed March 24, 2017.
- <sup>15</sup> Cass Sunstein and Reid Hastie, *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter* (Boston: Harvard Business Review Press, 2014).
- <sup>16</sup> Kimberly Furumo, Emmeline de Pillis, and Mark Buxton, “The impact of leadership on participation and trust in virtual teams,” ACM, SIGMIS-CPR 12 proceedings of the 50<sup>th</sup> annual conference on Computers and People Research, New York, May 31, 2012, pp. 123–126.
- <sup>17</sup> Elka Torpey and Andrew Hogan, “Working in a gig economy,” *Career Outlook*, Bureau of Labor Statistics, May 2016, <https://www.bls.gov/careeroutlook/2016/article/what-is-the-gig-economy.htm>.
- <sup>18</sup> Noam Scheiber, “Growth in the ‘gig economy’ fuels work force anxieties,” *New York Times*, July 12, 2015, <https://www.nytimes.com/2015/07/13/business/rising-economic-insecurity-tied-to-decades-long-trend-in-employment-practices.html>.
- <sup>19</sup> Alan Lafley and Roger Martin, *Playing to Win: How Strategy Really Works* (Boston: Harvard Business Review Press, 2013).
- <sup>20</sup> Josh Bersin, Bill Pelster, Jeff Schwartz, and Bernard van der Vyver, *2017 Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, February 2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2017/introduction.html>.
- <sup>21</sup> Emma Seppala and Kim Cameron, “Proof that positive work cultures are more productive,” *Harvard Business Review*, December 1, 2015, <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>.
- <sup>22</sup> Patagonia, “The activist company,” <http://www.patagonia.com/the-activist-company.html>, accessed April 26, 2017.
- <sup>23</sup> Joshua Brustein, “To ensure security, Taskrabbit meets its users,” *New York Times*, August 3, 2011, [https://bits.blogs.nytimes.com/2011/08/03/to-ensure-security-online-taskrabbit-meets-users-in-real-life/?\\_r=0](https://bits.blogs.nytimes.com/2011/08/03/to-ensure-security-online-taskrabbit-meets-users-in-real-life/?_r=0).
- <sup>24</sup> *Ibid.*
- <sup>25</sup> Valentina Zarya, “Why peer-to-peer companies like Airbnb need to take culture seriously,” *Fortune*, October 18, 2016, <http://fortune.com/2016/10/18/fortune-mpw-airbnb-taskrabbit/>.
- <sup>26</sup> Kelly Monahan, personal experience, 2015.

<sup>27</sup> Amy Gallo, "7 tips for managing freelancers and independent contractors," *Harvard Business Review*, August 17, 2015, <https://hbr.org/2015/08/7-tips-for-managing-freelancers-and-independent-contractors>.

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Michael Grothaus, "How to make a killing on Airbnb," *Fast Company*, March 26, 2015, <https://www.fastcompany.com/3043468/the-secrets-of-airbnb-superhosts>; Laura Dannen Redman, "The making of an Airbnb superhost," *Condé Nast Traveler*, September 17, 2014, <http://www.cntraveler.com/galleries/2014-09-17/the-making-of-an-airbnb-superhost>.

<sup>30</sup> Redman, "The making of an Airbnb superhost."

<sup>31</sup> Raz Godelnik, "Is the sharing economy getting the culture wrong?," *Triple Pundit*, September 15, 2015, <http://www.triplepundit.com/2015/09/is-the-sharing-economy-destroying-our-culture/#>.

<sup>32</sup> Chuck Longanecker, "Reinforce your company culture through 'random acts of culture,'" *Entrepreneur*, June 12, 2015, <https://www.entrepreneur.com/article/246791>.

<sup>33</sup> Rachel Feintzeig, "WeWork to big companies: Work with us," *Wall Street Journal*, August 15, 2016, <https://www.wsj.com/articles/wework-to-big-companies-work-with-us-1471303282>.

**Deloitte.**  
University Press

 Siga @DU\_Press #DeloitteReview

Para recibir actualizaciones por correo electrónico, suscríbese en [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

