



El camino hacia el 2030: Eligiendo la agenda humana

Los siete cambios que dan nuevas formas a las organizaciones en una década de disrupción

Contenidos

Introducción	04
El camino hacia el 2030	05
Expectativas y derechos de los trabajadores	06
Vidas más largas, más oportunidades	08
Colaboración humano-tecnología	10
Vida Digital/ Vida Virtual/ Vida en el Metaverso	12
Privacidad de datos: <i>battle royale</i>	14
Confianza y gobierno corporativo	16
Involucramiento de actores clave en cuestiones sociales	18
El camino hacia 2030 es un momento de reimaginación para todos	20

“Una de las principales claves del éxito es seguir avanzando en el camino, aprovechando al máximo los desvíos y las repercusiones, haciendo de la adversidad una ventaja”

– **John C. Maxwell**



Introducción

La década que empezó en el 2020 no es la que esperábamos y planeábamos en 2019. No solo las cosas están sucediendo más rápido; están sucediendo cosas diferentes.

Empezando por dos años de la peor pandemia global en un siglo, seguidos por un nivel de tensión político/militar que no habíamos visto en 80 años, el mundo se ha sumergido en una inestabilidad y profunda discontinuidad que traen consigo tanto grandes oportunidades como desafíos sin precedentes mientras se remodela el panorama organizacional de manera profunda, estructural y duradera.

El reciente artículo de Deloitte, [Liderar en una época de discontinuidad](#), examina varias discontinuidades críticas que probablemente reformularán las perspectivas e informarán las acciones de la próxima década; entre ellas:

- **Niveles y nuevos tipos de descubrimientos científicos sin precedentes** que potenciarán la convergencia de la tecnología digital, la biotecnología, la nanotecnología y la ciencia de los materiales, e impulsarán nuevos avances tecnológicos.
- La **globalización reinventada** y una intervención gubernamental más activa que probablemente requerirá que los líderes de las organizaciones aborden cambios en sus estrategias económicas y sus interconexiones con los gobiernos.
- Disminución del rol individual de las organizaciones por la colaboración entre múltiples entidades para crear **estrategias evolucionadas, compartidas y que abarquen todo el ecosistema**.

- Combinaciones de modelos de poder tradicionales y jerárquicos con **modelos de poder basados en redes colaborativas**.
- La creciente importancia de **los stakeholders**, que incluye las necesidades e intereses de los clientes, colaboradores, proveedores, comunidades y nuestro entorno natural compartido.¹

La habilidad de los líderes para definir la agenda humana de su organización y guiar a sus equipos a través de la inestabilidad y discontinuidad de la próxima década será una prioridad; habilidad que se volvió desafiante por dos razones: los cambios están ocurriendo más rápido que nunca, y muchos de estos cambios son diferentes de lo que esperábamos. Esta combinación probablemente desafíe a los líderes a adoptar nuevas formas de pensar para tener éxito, avanzar en la agenda humana y posicionar a su organización para prosperar en la próxima década.

Es hora de nuevos pensamientos, nueva energía

En su libro más vendido, *Thinking, Fast and Slow*, Daniel Kahneman, el psicólogo de fama mundial y economista ganador del Premio Nobel, explica que hay dos sistemas que impulsan la forma en la cual pensamos, moldeando nuestros juicios y decisiones en los negocios y nuestra vida personal: el “Sistema 1” es rápido, instintivo y emocional; el “Sistema 2” es más lento, deliberativo y lógico.² Gran parte de lo que hacemos como organizaciones es a través del pensamiento de tipo “Sistema 1”: automático, basado en la memoria, experiencias comunes y rutinas y procesos regulares. Como seres humanos, normalmente nos sentimos cómodos operando



en el modo “Sistema 1” porque es el enfoque que consume menos energía. Sin embargo, la toma de decisiones situacional en el entorno inestable de esta década puede requerir un análisis y una resolución de problemas más intensos; el pensamiento de tipo “Sistema 2” es más adecuado para esto – aunque requiere concentración y es más agotador mentalmente para procesar los pensamientos. Los dos sistemas están constantemente en lucha por el control de nuestras acciones y pueden hacernos propensos a errores y decisiones falsas.³

Alternar entre el pensamiento del “Sistema 1” y el “Sistema 2” exige esfuerzo y entrenamiento considerables. Como individuo puede ser agotador tratar de encontrar el patrón entre los diferentes cambios y desafíos para determinar cómo

avanzar. A escala del tamaño de una organización, la toma de decisiones se complica aún más dada la combinación de individuos.

Según el “Sistema 1”, el mundo debería de ser predecible, directo y fácil de navegar. Pero, estamos viendo de primera mano que ese no es el caso – lo que viene es fundamentalmente diferente de aquello para lo que nos estábamos preparando. Aún así, muchas organizaciones continúan recurriendo a antiguos conjuntos de herramientas de liderazgo y modelos de talento para tratar de resolver nuevos desafíos sin precedentes. Es hora de una nueva forma de pensar, un nuevo conjunto de herramientas y una nueva energía y compromiso – sin el riesgo del agotamiento de usar de sobremanera el “Sistema 2” – para dar forma a la agenda humana de la próxima década.

El camino hacia el 2030: Siete cambios y sus respectivos impactos en la agenda humana

La Gran Disrupción y Gran Renuncia impulsadas por la pandemia, han estado creando y acelerando siete cambios organizacionales y sociales, que están alterando la trayectoria de la agenda humana de las organizaciones en el período previo a 2030 [figura 1]. Algunos cambios que ya estaban en progreso se han visto acelerados, y hace posible que veamos claramente el “desde-hasta”. Otros cambios están surgiendo, y podemos anticipar su progresión. En todos los casos, es probable que su impacto en el futuro del trabajo, el futuro de la fuerza laboral y el futuro del lugar de trabajo sean disruptivos y profundos. La manera en la cual los líderes responden a los desafíos y oportunidades de este entorno inestable puede inmovilizar o impulsar a su organización hacia adelante.

La década que termina en 2030 empieza en 2022. Es hora de que los líderes de las organizaciones y Recursos Humanos apliquen lo aprendido en los últimos dos años a estos siete cambios y elijan una agenda humana para crear una organización resiliente y prosperar en un mercado disruptivo y cambiante. Y aunque parezca contraintuitivo, la forma de mantener la estabilidad es a través del dinamismo: *no evitar los rápidos; navegar a través de ellos.*

Figura 1. Cambios que alteran la agenda humana, 2022-2030



Expectativas y derechos de los trabajadores



Vidas más largas, más oportunidades



Colaboración humano-tecnología



Vida Digital/ Vida Virtual/ Vida en el Metaverso



Privacidad de datos: battle royale



Confianza y gobierno corporativo



Involucramiento de actores clave en cuestiones sociales

Expectativas y derechos de los trabajadores



A medida que el poder y la decisión pasan del empleador a los colaboradores, es poco probable que se vuelva a los modelos de trabajo, fuerza de trabajo y lugar de trabajo anteriores. Los colaboradores exigen más de su empleador: trabajo más significativo, más flexibilidad de tiempo, lugar y de trayectorias de carrera, y modelos de trabajo más personalizados. En la economía actual basada en habilidades y capacidades, los colaboradores tienen opciones y están dispuestos a actuar en base a ellas. Ya hemos experimentado esto durante la pandemia y esperamos que se establezca de manera más sólida para el final de la década.

La Gran Renuncia, aún en curso, muestra las expectativas y la decisión de los trabajadores en acción. Las renunciaciones aumentaron un 23% por encima de los niveles previos a la pandemia⁴, y el 40% de la fuerza laboral mundial está considerando dejar a su empleador este año⁵. Según datos de la Oficina de Estadísticas Laborales de EE.UU., casi 4,5 millones de estadounidenses renunciaron o cambiaron de puesto en marzo

de 2022, igualando los máximos históricos, y los empleadores registraron un récord de 11,5 millones de vacantes abiertas⁶, muy por encima del promedio anterior a la pandemia, que fue alrededor de 7 millones⁷. Incluso cuando los salarios aumentaron y las contrataciones se mantuvieron fuertes⁸, lo que indica que los colaboradores no estaban abandonando la fuerza laboral sino cambiando de trabajo. Otro factor que contribuye al aumento de las renunciaciones refiere a que las personas están mirando más ofertas de trabajo⁹, lo que indica un cambio en las oportunidades que posee el colaborador.

Las últimas cifras internacionales muestran que las salidas de los colaboradores han aumentado en el Reino Unido y Australia, mientras que en Francia el número de renunciaciones durante el tercer trimestre de 2021 (último dato disponible), fue el más alto desde 2007. Y aunque la ola todavía no ha llegado a países como Alemania o Singapur, las encuestas indican que los trabajadores también están contemplando dejar a su empleador¹⁰.



Este cambio se está manifestando de otras maneras, por ejemplo, en las expectativas que los colaboradores poseen del equilibrio entre la vida laboral y personal - la principal razón por la cual a las personas les gusta trabajar desde su casa¹¹. El ochenta y ocho por ciento (88%) de las organizaciones alentaron a su personal a trabajar de forma remota durante la pandemia; muchas lo hicieron obligatorio¹². El noventa y nueve por ciento (99%) de las personas que trabajan de forma remota expresaron que les gustaría seguir haciéndolo; muchos son reacios a volver a la oficina a tiempo completo después de disfrutar de la flexibilidad, la mejora de la productividad y el ahorro de tiempo y dinero que conlleva trabajar desde casa¹³. Considerando que:

- El 77% de los colaboradores remotos dicen ser más productivos cuando trabajan desde casa.
- El 80% de los colaboradores remotos dicen que el trabajo remoto es menos estresante.

- El 53% de los colaboradores remotos americanos consideran que la agenda flexible es el beneficio más grande.
- El 30% de las personas que trabaja desde casa ahorra hasta USD 5.000 al año en transporte, comer afuera, y otros gastos¹⁴.

Las organizaciones parecen reconocer que tener colaboradores remotos puede ser la nueva normalidad en una era de crecientes expectativas por parte de los colaboradores: el 74% de las empresas planea transferir a algunos de sus colaboradores a trabajar remoto de forma permanente¹⁵, y a adoptar modelos híbridos que combinan el trabajo de oficina con trabajo remoto. La buena noticia es que el trabajo remoto puede beneficiar tanto a las organizaciones como a los colaboradores: aquellas empresas que permiten el trabajo remoto ven, en promedio, un aumento de USD 2.000 en ganancias por trabajador¹⁶, y el 64% de los reclutadores cree que poder ofrecer trabajo remoto les permite encontrar talento de alta calidad¹⁷.

“Hablo con cientos de empresas sobre trabajo remoto, el 95% de ellas manifiesta que se está volviendo híbrida, mientras que el restante 5% se está volviendo completamente remota. La cantidad de personas por día en la oficina nunca volverá al promedio anterior a la pandemia, nunca... Después de dos años de trabajar desde casa, los colaboradores no solo lo prefieren, sino también sienten que se están volviendo mejores en ello.”¹⁸

Nick Bloom, profesor de economía en la Universidad de Stanford.

Este cambio en las expectativas y la decisión de los colaboradores también muestra potencial para revertir una norma de trabajo que ha estado vigente por mucho tiempo: la semana laboral de cinco días. Hace cien años, pasamos de trabajar seis días a la semana a cinco; muchos colaboradores sienten que ya hace tiempo nos tendríamos que haber actualizado. Según una nueva investigación, casi todos los trabajadores estadounidenses (92%) dicen que quieren un programa de cuatro días de semana laboral - aun entendiendo que deberán trabajar más horas para lograrlo – citando una mejor salud mental y aumento de la productividad como los mayores beneficios¹⁹. Tener flexibilidad sobre cuando trabajar es una de las solicitudes más comunes entre los colaboradores. Más de un tercio (37%) de los encuestados expresaron que estarían dispuestos a aceptar un recorte salarial del 5% o más a cambio de un fin de semana de tres días²⁰.

Organizaciones y países de todo el mundo han estado experimentando con la semana laboral de cuatro días como parte del futuro del trabajo y, hasta la fecha, los resultados han sido positivos:

- A medida que la pandemia interrumpió las prácticas laborales existentes, Unilever Nueva Zelanda llevó a cabo la prueba de un año de duración, de reducir a una semana laboral de cuatro días, dando a los empleados la oportunidad de reducir sus horas en un 20% sin perjudicar su salario. La dirección ejecutiva dijo que el objetivo de la prueba piloto era “medir el rendimiento en términos de producción, no de tiempo”, con planes para compartir los resultados de la prueba con otras empresas de Nueva Zelanda²¹.
- Microsoft probó una semana de cuatro días sin pérdida de salario en su oficina de Japón y afirmó que la productividad aumentó aproximadamente 40%²². Además, encontró que los costos de electricidad disminuyeron en un 23%, y que cuando los colaboradores se tomaban los viernes libres, imprimían un 60% menos²³.
- Las pruebas de una semana de cuatro días en Islandia entre 2015 y 2019, en las cuales a los trabajadores se les pagaba la misma cantidad por menos horas, fueron un gran éxito tanto para los gerentes como para el personal²⁴. La percepción de estrés y agotamiento disminuyó, mientras que la salud y el balance vida-trabajo aumentó²⁵. Es importante destacar que la productividad permaneció igual o mejoró en la mayoría de los lugares de trabajo²⁶. Las pruebas llevaron a los sindicatos a renegociar las condiciones de trabajo; ahora, el 86% de la fuerza laboral de Islandia se ha trasladado a un horario más reducido por el mismo salario o pronto obtendrá el derecho a hacerlo²⁷.
- El grupo sin fines de lucro 4Day Week Global, está actualmente ejecutando programas piloto con numerosas organizaciones en colaboración con investigadores universitarios en Estados Unidos, Reino Unido, Irlanda, Australia y Nueva Zelanda²⁸.

Implicancias y consideraciones para la agenda humana

- Para adaptarse a un mundo de decisiones y expectativas cambiantes de los colaboradores, las organizaciones deben alejarse del trabajo tradicional y los modelos operativos del pasado, para dirigirse hacia un futuro más fluido, humano y digital, en el que la velocidad, agilidad e innovación gobiernan el día a día; y en el que las personas esperan más significado, posibilidad de elección, crecimiento y autonomía en el trabajo²⁹.
- La naturaleza del trabajo debe cambiar para seguir el ritmo de la fuerza laboral. Reorganizar a las personas pasando de puestos de trabajo a considerar una gama completa de habilidades, experiencias e intereses; para permitirles ser vistos como individuos únicos más allá de las descripciones de puesto, con importantes implicancias positivas para la inclusión³⁰.
- El veinte por ciento (20%) de los trabajos actuales son completamente remotos sin planes de regresar a la oficina³¹, y los trabajos especificados como “remotos” están recibiendo un 200% más de solicitantes que aquellos que no figuran como remotos³². Si bien no todo el trabajo se puede realizar de forma completamente remota, los líderes empresariales, los profesionales de Recursos Humanos y los colaboradores pueden crear conjuntamente una organización que incorpore una estrategia de trabajo híbrida que resuene en la fuerza laboral.
- Medir la productividad como uso del tiempo es fácil, sin embargo, el CTO, el CFO y el CHRO de una empresa deben repensar la producción desde una perspectiva triple: finanzas, tecnología y personas - ya que cada dólar en una de las tres dimensiones puede tener diferentes rendimientos. La combinación debe administrarse para medir rendimiento y resultados conjuntamente.

Vidas más largas, más oportunidades



La forma en la cual las personas experimentan y experimentarán el lugar de trabajo está cambiando. Una vida más larga trae más oportunidades y mayores expectativas en torno a posibles trayectorias profesionales para los trabajadores. Además, la creciente prevalencia de equipos de trabajo multigeneracionales plantea desafíos a través de nuevas relaciones jerárquicas (por ejemplo: trabajar para jefes más jóvenes o con características muy diferentes). Más años en el lugar de trabajo también pueden alentar a los colaboradores a seguir carreras de “segundo tiempo”, a través del emprendedurismo.

La Ley de Seguridad Social (SSA) original de EE.UU de 1935 estableció que la edad mínima para recibir los beneficios de jubilación completos es 65 años³³. Sin embargo, en ese momento, la esperanza de vida al nacer era de 58 años para hombres y 62 para mujeres³⁴. En 2020, la esperanza de vida promedio de EE.UU al nacer era de 77,3 años: 74,5 para los hombres y 80,2 para las mujeres^{35,36} (la edad plena de jubilación de la SSA actualmente varía de 65 a 67 años,

según el año de nacimiento de la persona³⁷). En todo el mundo decenas de países tienen una esperanza de vida promedio de 80-85 años, incluidos Hong Kong, Suiza, Singapur, Italia, España, Islandia, Corea del Sur, Israel, Suecia, Francia, Canadá y otros³⁸. Un niño nacido en Japón en 2007 tendrá más del 50% de posibilidades de vivir más allá de los 107 años³⁹. Cuando ese niño, que ahora tiene 15 años, comience a pensar en la combinación trabajo/vida, ¿qué irá a imaginar en relación a sus opciones futuras?

Una mayor esperanza de vida brinda oportunidad para carreras más largas. Lynda Gratton y Andrew Scott, autores de *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*, dicen que cada vez hay más conciencia de que el aumento de longevidad tendrá implicancias importantes en la forma en la cual las personas gestionan su vida laboral y profesional⁴⁰. Desde una perspectiva únicamente financiera, muchas personas que actualmente tienen entre 20 y 40 años pueden tener que trabajar hasta sus setentas para



obtener un ingreso de jubilación razonable⁴¹. Según la Oficina de Estadísticas Laborales de EE.UU, el porcentaje de participación proyectado de trabajadores de 65 a 74 años es de 30,2% para el 2026; para aquellos de 75 años o más, la participación se estima en 10,8%⁴². La investigación de Gratton y Scott sugiere que, en general, los empleadores no están preparados para las oportunidades y los desafíos que surgen de una mayor longevidad de la fuerza laboral⁴³. Para aquellas empresas que han estado confiando en pautas obsoletas relacionadas con la edad para dar forma a sus políticas de desarrollo y retención del talento, puede ser el momento de una nueva narrativa; una que valore a las personas en diferentes etapas de la vida⁴⁴.

- Muchos trabajadores mayores quieren y/o necesitan participar en algún tipo de trabajo luego de la edad tradicional de jubilación. El Pew Research Center afirma que el 20% de los trabajadores independientes en EE.UU. -desde consultores hasta conductores de viajes compartidos- tienen más de 50 años y casi un tercio de ellos más de 65 años⁴⁵.

- A pesar de la exageración que rodea a los “niños prodigio” de las empresas emergentes, un estudio de investigación de 2019 muestra que los empresarios estadounidenses más exitosos tienen entre 40 y 50 años⁴⁶ y que un fundador de más de 50 años tiene 1,8 veces más probabilidades de lograr un crecimiento superior que uno de 30 y tantos años. ¿Una ventaja de los empresarios mayores? Traen el beneficio de la experiencia a la “mesa del fundador”⁴⁷.
- Contratar colaboradores mayores ofrece beneficios considerables. Un lugar de trabajo que tenga en cuenta la edad y que incluya a trabajadores mayores mejora el desempeño y los resultados de la organización: un estudio de 2013 de 147 empresas alemanas encontró una mayor productividad de los empleados y mayores tasas de retención, así como mayores ganancias y proyecciones de crecimiento entre las empresas con una combinación de empleados de varias edades⁴⁸.

- Según la empresa CareerBuilder, en el curso de sus carreras profesionales, los baby boomers se quedan 1,5 veces más en un trabajo que la Generación Z, y tres veces más que la Generación Y (millennials)⁴⁹.
- Una investigación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) muestra que los países que brindan a las personas de mayor edad, mayores oportunidades de trabajo, podrían aumentar su PBI hasta en un 19% durante las próximas tres décadas⁵⁰.

¿Veremos a las organizaciones en 2030 aprovechando esta enorme oferta de fuerza laboral? Es posible que tengan que superar un problema muy arraigado de sesgo de edad para poder hacerlo. Un informe de The Economist Intelligence Unit (ahora Economist Impact) encontró que casi 8 de cada 10 trabajadores mayores creían haber sido testigos o víctimas de este sesgo en el trabajo. Esto también se evidencia en los datos de empleo a largo plazo, que muestran que a las personas mayores desempleadas les toma casi el doble de tiempo que a sus contrapartes más jóvenes encontrar trabajo⁵¹. Dado que el empleo de por vida ya no es una realidad en las organizaciones, ¿existe una oportunidad para que representantes de carrera (similares a los representantes deportivos) guíen y aboguen por sus clientes a lo largo de su vida laboral?

“La velocidad, la fuerza y el entusiasmo por el descubrimiento, características comunes en las personas más jóvenes, combinadas con la inteligencia emocional y la sabiduría que prevalecen entre las personas mayores, crean posibilidades para las familias, comunidades y los lugares de trabajo, que antes no existían. En lugar de insistir ansiosamente en los costos incurridos por una sociedad que “envejece”, podemos medir y cosechar los notables dividendos de una sociedad que es, de hecho, diversa en edad”⁵²

Centro de Longevidad de Stanford

Implicancias y consideraciones para la agenda humana

- Los modelos de trabajo inflexibles y absorbentes de hoy en día pueden dejar de ser adecuados; según el Centro de Longevidad de Stanford, "a lo largo de una vida de 100 años, podemos esperar trabajar 60 años o más"⁵³. ¿Cómo querrán las personas utilizar ese tiempo, siempre que pueda elegir? Es posible que las organizaciones necesiten incorporar más flexibilidad en el rediseño de su trabajo; por ejemplo, permitir que los trabajadores amplíen o reduzcan sus horas a lo largo de sus carreras, en función de sus responsabilidades fuera del trabajo remunerado durante los “períodos pico” de la vida⁵⁴.
- Para aprovechar plenamente los beneficios de la diversidad generacional, es posible que las organizaciones deban competir por talentos de todas las edades con mejores salarios y beneficios apropiados para la edad, aumentar su fuerza laboral con tecnologías, apoyar la vida de los colaboradores fuera del lugar de trabajo y enfocarse en extender la vida laboral de sus trabajadores a través de la ergonomía y el diseño inclusivo⁵⁵.
- Las vidas más largas podrían permitir que las personas entren y salgan de una combinación variada de roles profesionales y personales, lo que generaría una construcción comunitaria activa a largo plazo de colaboradores, clientes, consumidores, usuarios, exalumnos, buscadores de talentos y más.
- La variación de las contribuciones de los trabajadores a lo largo de una carrera de 60 años puede contribuir a la fluctuación de entrada y salida de la fuerza laboral en un ecosistema de talento.

Colaboración humano-tecnología



Las organizaciones buscando eficiencias de escala llevan 100 años mecanizando el trabajo. El punto de vista dominante es que el trabajo de máquinas/tecnología sustituye a aquel realizado por humanos. Sin embargo, se está visualizando un cambio desde un enfoque de sustitución a un enfoque de aumento, y de una concepción mecanizada de cómo trabajan las personas, los equipos y la tecnología a una visión orgánica, centrada en el humano. Para el 2030, la automatización puede llegar a verse como el camino hacia una mayor oportunidad; el que las máquinas trabajen hace que los humanos puedan realizar funciones de nivel superior. El nuevo énfasis puede estar en la forma en la cual las personas (en equipos) y la tecnología, trabajan juntos, aplicando la colaboración humano-tecnología a los mayores problemas de la sociedad actual tanto en los sectores públicos como privados⁵⁶.

El reporte [Global de Tendencias de Capital Humano 2021](#) de Deloitte destacó que los humanos y la tecnología son más poderosos juntos que por su cuenta⁵⁷. De manera similar, la investigación que involucró a 1.500 organizaciones de diversas industrias reveló que las mayores mejoras de rendimiento ocurren cuando los humanos y las máquinas inteligentes trabajan juntas, potenciando las fortalezas de cada uno.⁵⁸

A medida que transcurre la década, los líderes deben progresar con ideas y acciones que utilicen la tecnología de forma innovadora, para potenciar y apoyar los esfuerzos humanos con el fin de acelerar el rendimiento del trabajo y lograr nuevos y mejores resultados⁵⁹.

“Hemos gastado demasiado tiempo pensando en las personas *versus* las computadoras, y no el suficiente pensando en las personas y computadoras. Demasiado tiempo pensando respecto a qué trabajos las computadoras le van a quitar a las personas, y no el suficiente pensando en aquello que las personas y las computadoras pueden hacer juntas que no se haya hecho nunca antes”.

Thomas Malone, director del Centro de MIT para Inteligencia Colectiva⁶⁰



La relación colaborativa entre humanos y tecnología se ve afectada por seis influencias, que trabajan en conjunto para impulsar el trabajo, la fuerza laboral y la experiencia en el lugar de trabajo:

- **Colaboración y comunicación:** impulso del trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos a través de la tecnología.
- **Diseño:** como la tecnología se diseña centrada en el ser humano, con herramientas intuitivas y sencillas que requieren entrenamiento mínimo.
- **Facilitación del trabajo:** capacidad de aprovechar la tecnología adecuada para realizar el trabajo de manera más eficiente.
- **Personalización:** nivel de personalización que permite que la tecnología se adapte a las necesidades y preferencias de los trabajadores.
- **Datos:** la capacidad que tienen los trabajadores para acceder a información, paneles y aplicaciones en tiempo real para impulsar la toma de decisiones y completar el trabajo.

- **Coherencia:** el uso de la tecnología para permitir una experiencia laboral uniforme, independientemente de dónde o cuándo se realice el trabajo⁶¹.

La tecnología, cuando se diseña teniendo en cuenta la agenda humana, puede mejorar la coordinación, la cooperación y la comunicación en el lugar de trabajo; permitir que las personas accedan a los recursos necesarios con facilidad y permitir que los trabajadores mejoren la presentación de servicios y operen de manera más eficiente⁶². A medida que avanzamos hacia el 2030, ¿cómo desarrollamos las habilidades organizacionales y las competencias necesarias para potenciar el trabajo conjunto de humanos y máquinas y lograr resultados sorprendentes?

Las tecnologías digitales y los datos interoperables pueden ayudar a romper los silos y brindar a los trabajadores la información y los conocimientos que necesitan para tomar decisiones más inteligentes.

Una plataforma de participación unificada puede ayudar a que la futura colaboración entre trabajadores y tecnología sea una experiencia más simple y fluida de lo que es hoy, y a medida que la tecnología automatiza cada vez más las tareas rutinarias, los trabajadores puedan liberarse para utilizar sus capacidades en la resolución creativa de problemas, migrando hacia un trabajo más sustantivo y satisfactorio. Además, la creación de "super-equipos" que utilicen tecnología como IA, la nube y herramientas de colaboración puede crear una experiencia laboral positiva y brindar valor al ecosistema⁶³. Por ejemplo, la IA puede facilitar las comunicaciones entre personas, a través por ejemplo de la transcripción de una reunión y la distribución de las notas a aquellos que no pudieron asistir⁶⁴.

Una gran empresa de venta empodera a sus trabajadores brindándoles dispositivos que les permiten acceder a datos de inventario y aplicaciones de capacitación y también comunicarse con su equipo. Este tipo de dispositivos y tecnologías mejoran la productividad, permiten el crecimiento y fomentan la colaboración⁶⁵.

Tanto los humanos como las máquinas juegan un papel fundamental en una sociedad cada vez más digital; sin embargo, la flexibilidad y la adaptabilidad probablemente serán la clave para pasar del aumento a la colaboración y permitir que ambos alcancen su máximo potencial. Según el Profesor Dr. Henning Kagermann y el Doctor Youichi Nonaka, editores de *Revitalizing Human-Machine Interaction for the Advancement of Society: Perspectives of Germany and Japan*:

“Para establecer una sociedad sostenible, es necesario que los humanos puedan generar trabajo con un alto valor agregado continuamente y a su vez puedan cambiar de un trabajo sin alto valor agregado a uno con alto valor agregado en cualquier momento. También es necesario que las máquinas no solo realicen trabajo sin alto valor agregado, sino que sean también un mecanismo para crear trabajo de alto valor agregado mediante la interacción constante con los humanos.

De acuerdo con estos requisitos, la transformación digital puede permitir un sistema de fabricación novedoso centrado en el ser humano en el cual las personas se concentren en la mejora de habilidades para toda la vida y creen continuamente trabajo con alto valor agregado. Esencialmente, este sistema revitaliza la interacción hombre-máquina, permitiendo que tanto humanos como máquinas desempeñen un papel en la sociedad digital⁶⁶.

Implicancias y consideraciones para la agenda humana

- La colaboración efectiva entre trabajadores y tecnología puede requerir que las organizaciones reimaginen la experiencia del lugar de trabajo y aprovechen mejor la tecnología para impulsar la colaboración social, el intercambio de conocimientos y la personalización para mejorar la productividad e impulsar un sentido de comunidad⁶⁷. Rediseñar el trabajo poniendo a los humanos en el centro - elevando lo que hacen y centrándose en los resultados - puede ayudar a unir a la tecnología y los humanos de nuevas maneras, con el posible resultado de crear un trabajo mejor y más satisfactorio⁶⁸.
- Para prosperar en un lugar de trabajo cada vez más virtual, los líderes deben crear un entorno de trabajo en equipo que fomente una cultura de colaboración y establecer expectativas claras para comunicarse y realizar el trabajo. Además, los líderes deben proporcionar herramientas accesibles para permitir que los colaboradores trabajen en cualquier momento y lugar con interrupciones mínimas⁶⁹. Esto significa evaluar el ecosistema tecnológico actual de la organización, identificar brechas, definir una estrategia de desarrollo, adquisición o asociación e integrar sistemas para llegar a la experiencia deseada para los colaboradores, independientemente de su ubicación.
- Los trabajadores esperan que la tecnología de su lugar de trabajo refleje las experiencias digitales que disfrutan en su vida personal. Brindar una experiencia tecnológica de alto impacto requiere un delicado equilibrio entre la identificación de las herramientas y tecnologías que ayudarán a aumentar la productividad y la eficiencia, al mismo tiempo que se mantiene un enfoque en la experiencia humana⁷⁰.
- ¿La creciente colaboración entre humanos y tecnología plantea nuevas consideraciones de equidad y/o ética? ¿Se vuelve cada vez más importante el “caso moral” de cuál es el propósito de una empresa y cómo se posiciona (o no) sobre los problemas sociales?

Vida Digital/ Vida Virtual/ Vida en el Metaverso



Los avances de la tecnología digital y virtual y el rol emergente del metaverso están aumentando la interconexión e impulsando un cambio en los modelos de negocio: de modelos globales, estándares y homogéneos a interacciones altamente dirigidas hacia y entre comunidades heterogéneas, compuestas por individuos con intereses comunes, independientemente de su ubicación. Este cambio crea nuevas oportunidades comerciales, pero también requiere inversiones en capacidades de captación de clientes y el desarrollo de la fuerza laboral para interactuar de manera efectiva con estas microcomunidades.

El metaverso es el Internet de las nuevas generaciones, donde el contenido ha evolucionado de texto a gráficos y video, y, ahora, a interacciones digitales inmersivas. Es una forma de interacción digital en la cual las experiencias virtuales conectadas, como la banca, las compras, el trabajo y la socialización, simulan a las del mundo físico⁷¹.

El metaverso no es una sola tecnología o dispositivo, y no es un servicio de ninguna empresa, es la convergencia de un grupo de tecnologías maduras: realidad extendida (AR/VR/MR)⁷², computación y almacenamiento (en la nube y perimetral; IA/aprendizaje automático) y redes (5/6G, fibra óptica). Juntas, estas tecnologías pueden crear la experiencia de un entorno tridimensional en el que los usuarios interactúan con su entorno y participan en comunidades en línea como si estuvieran en un espacio compartido⁷³, habilitado por monedas digitales, tokens no fungibles y dispositivos como la realidad virtual (VR), gafas de realidad artificial (AR) o aplicaciones para teléfonos inteligentes.

Los usos que se le puede dar al metaverso cruzan industrias y categorías, y van desde lo inmediato hasta el largo plazo. Gartner espera que para el 2026, el 25% de las personas pasen al menos una hora al día en el metaverso para trabajar, ir de compras, educarse, socializar y/o entretenerse⁷⁴.



Muchos han predicho que las reuniones virtuales se trasladarán al metaverso y que los trabajadores dependerán cada vez más de los cascos de realidad virtual y los avatares en el trabajo⁷⁵.

Los retailers que buscan recrear experiencias de la tienda física para los compradores en línea están adoptando tecnologías inmersivas, con el 64% de las principales marcas de consumo masivo invirtiendo en RA para ayudar a los consumidores a visualizar cómo se verán los productos en ellos o en su hogar⁷⁶. Nike, por ejemplo, ha registrado marcas comerciales para equipos, zapatos y accesorios virtuales⁷⁷. Los consumidores parecen estar de acuerdo con el cambio a la venta virtual: según un informe reciente, el 68 % de los clientes busca intencionalmente

empresas que ofrezcan experiencias omnicanal, por conveniencia (y una ruta de compra que requiera el menor esfuerzo posible) siendo el principal impulsor de la elección del canal⁷⁸.

Sin embargo, aunque los componentes básicos del metaverso ya están en su lugar, muchas de las tecnologías necesarias aún tienen un largo camino por recorrer antes de que todo su potencial esté disponible para extenderse a una escala verdaderamente masiva. La evolución en el futuro probablemente dependerá a su vez de la respuesta del consumidor y el resultado de al menos cuatro incógnitas clave:

- **Estandarización:** ¿en qué medida convergen los estándares y protocolos? ¿Cuál es el nivel de interoperabilidad entre las diferentes plataformas?
- **Interfaz del usuario:** ¿Hasta qué punto la interfaz de usuario se vuelve intuitiva y fluida?

- **Fragmentación del mercado:** ¿Cuántos líderes de mercado emergen y a qué usos comerciales y de consumo responden?
- **Gobernanza:** ¿En qué medida se regulan los contenidos y la conducta de forma eficaz y coherente? ¿Están la propiedad intelectual (PI) y los activos digitales protegidos de forma fiable?⁷⁹

A medida que más y más empresas contratan profesionales expertos en digital enfocados en el metaverso, ¿qué función de liderazgo los gestionará y desarrollará? Algunos prevén el surgimiento de un nuevo rol, el Director de Tecnología del Metaverso (CMTO)⁸⁰. Ocupar este puesto puede resultar desafiante: un CMTO ideal probablemente tenga experiencia en la industria de la tecnología y un conocimiento profundo sobre los videojuegos y el ecosistema Web 3.0. También podrían estar interiorizados con el lado creativo del mercado, incluido el conocimiento y la contratación de personas con experiencia en plataformas de

desarrollo y una visión del entorno del metaverso en crecimiento. Finalmente, necesitarían experiencia en criptomonedas, computación en la nube, blockchain y motores de juegos⁸¹.

Se espera que el mercado global del metaverso experimente una tasa de crecimiento anual compuesto del 39,4%, alcanzando los 678.800 millones de dólares en 2030⁸². La industria tecnológica respalda firmemente el futuro del metaverso, ya que se espera que alcance los 800.000 millones de dólares en 2024 y llegue a unos mil millones de personas en 2030⁸³.



Implicancias y consideraciones para la agenda humana

- El metaverso puede convertirse en un cambio de paradigma en el comportamiento del consumidor, la empresa y la fuerza laboral, lo que requiere que las empresas realicen inversiones sustanciales en capacidades de captación de clientes y en las herramientas de desarrollo de los colaboradores, a la vez que adoptan un enfoque flexible de "prueba y aprendizaje" tanto para las funciones orientadas al consumidor como para las organizacionales.⁸⁴ Un banco importante anunció recientemente que está lanzando una serie de modelos de capacitación en realidad virtual que permitirán a más de 50.000 empleados practicar habilidades como simular interacciones con clientes, navegar conversaciones difíciles y escuchar y responder con empatía.⁸⁵
- Dado que el metaverso predominante y la correspondiente generación de ingresos probablemente demoren varios años en realizarse, las empresas deben tener una visión a largo plazo de las inversiones y considerar los KPI en torno a la participación de los clientes y los empleados además del rendimiento de la inversión. Deberán considerar las inversiones en el contexto de agendas de transformación digital más amplias.⁸⁶
- La lucha por encontrar talento tecnológico altamente calificado para crear la arquitectura del metaverso y el sinfín de aplicaciones será un desafío, lo que exacerbará la batalla de reclutamiento para las empresas en prácticamente todas las industrias. Una importante potencia internacional de las redes sociales ya ha anunciado planes para contratar a 10.000 trabajadores altamente calificados en Europa durante los próximos cinco años⁸⁷.
- Es posible que las organizaciones deban administrar una variedad de complejidades y riesgos en el metaverso (por ejemplo: privacidad/seguridad, accesibilidad o consumo de energía sostenible) y ayudar a garantizar que están construyendo de manera proactiva un "metaverso responsable" y manteniendo de manera efectiva la confianza de los clientes y colaboradores.
- ¿Es el metaverso la manifestación del siguiente nivel de computación en la nube y podría requerir que las organizaciones desarrollen una estrategia de nube empresarial? La nube y su escalabilidad brindan amplias oportunidades para la reinención del modelo de negocio; sin embargo, esto puede ejercer presión sobre los humanos, que son, por naturaleza, menos capaces que las máquinas para manejar hábilmente grados exponenciales de escalabilidad.

Privacidad de datos: *battle royale*



Se está librando una batalla por la propiedad y el control de los datos entre individuos, gigantes tecnológicos y gobiernos. Al final de la década, podríamos ver un cambio dramático desde la propiedad prescriptiva y centralizada de datos y propiedad intelectual, a clientes/colaboradores individuales que poseen y controlan sus datos y acciones/contribuciones en torno a éstos. Los defensores de este cambio están ganando terreno, sin embargo, es posible que las empresas de tecnología no renuncien voluntariamente al control, incluso cuando están involucradas en disputas sobre el uso de datos y problemas de privacidad.

La privacidad de los datos es un asunto crítico. Los resultados de un estudio reciente muestran que los clientes tienen un gran interés en proteger su privacidad: el 86% de los clientes "se preocupan por la privacidad de los datos" y quieren más control, y el 79% está dispuesto a invertir tiempo o dinero para proteger mejor su privacidad⁸⁸.

En otros hallazgos, los clientes quieren transparencia y control con respecto a las prácticas de datos comerciales: el 76% dijo que es demasiado difícil entender qué está pasando y cómo se usa su información. En respuesta, más personas están tomando medidas para protegerse a sí mismas y a sus datos⁸⁹. Los clientes también están muy preocupados por el uso de su información personal en la IA y la toma de decisiones automatizada, y el abuso de ello ha erosionado la confianza. Casi las tres cuartas partes (72%) de los encuestados creen que las organizaciones tienen la responsabilidad de usar la IA solo de manera responsable y ética⁹⁰.

Ciertos proveedores de tecnología de consumo están escuchando y actuando sobre la propiedad de los datos de los usuarios y sus preocupaciones sobre la privacidad.

El año pasado, el sistema operativo Apple iPhone® permitió a los usuarios bloquear la



“La idea del 'capitalismo de vigilancia', al cual su autora Shoshana Zuboff describe como 'un sistema económico basado en la extracción y manipulación secreta de datos humanos', se ha convertido en moneda corriente, capturando la creciente conciencia de los clientes de que sus datos se compran, venden, y son utilizados sin su consentimiento, y su creciente reticencia a tolerarlo⁹¹”.

capacidad de recolección de datos para rastrearlos a través de sus muchas aplicaciones⁹², brindando a los clientes más poder y autoridad sobre sus datos. Apple™ ha hecho de la protección de la privacidad un diferenciador del mercado: los fabricantes de dispositivos y los desarrolladores de aplicaciones ahora usan funciones de privacidad para atraer nuevos usuarios⁹³.

Los problemas de control de datos se extienden al lugar de trabajo, específicamente aquellos relacionados con la propiedad intelectual entre trabajadores y empresas (por ejemplo, ideas y conceptos originales). La regla general con respecto a la propiedad intelectual desarrollada por los trabajadores es que la empresa es propietaria, pero la propiedad intelectual debe crearse durante y dentro del ámbito del empleo⁹⁴. Sin embargo, existen excepciones, y determinar la posesión de la propiedad intelectual puede complicarse aún más por el rápido aumento de los entornos de trabajo remotos⁹⁵

y cambios asociados en la agencia y responsabilidad de los trabajadores. ¿Cómo se define el alcance del empleo? ¿está determinado por la descripción del trabajo del individuo cuando fue contratado? ¿por lo que hace ahora? ¿por dónde realiza el trabajo?⁹⁶. Las crecientes complejidades de propiedad intelectual están elevando la atención organizacional y regulatoria.

Además de los problemas de responsabilidad de la propiedad intelectual, las entidades regulatorias están prestando mayor atención a las prácticas de datos de las empresas, por lo que es esencial que los líderes aumenten la conciencia sobre los requisitos de cumplimiento y cómo las leyes en constante evolución o las violaciones de datos pueden afectar las operaciones⁹⁷. Las violaciones pueden resultar en sanciones financieras sustanciales, como se ha visto a lo largo de los años con muchas marcas importantes y organizaciones conocidas.

Los gobiernos están luchando con la supervisión regulatoria relacionada con los datos en varios niveles, conscientes de que el sentimiento puede cambiar (y volver a cambiar) según la región global y los eventos actuales (por ejemplo, la centralización de los datos de salud durante la pandemia de COVID-19 fue aceptable porque era de interés general). Europa ha aprobado una serie de leyes, incluida la Carta de los Derechos Fundamentales de la UE, que estipula que los ciudadanos de la UE tienen derecho a la protección de sus datos personales⁹⁸. China introdujo una ley de privacidad de datos similar al RGPD en agosto de 2021⁹⁹. Mientras tanto, los proyectos de ley federales de privacidad, la legislación de seguridad y las leyes antimonopolio de EE.UU. se han estancado en el Congreso¹⁰⁰. A las legislaturas estatales de EE.UU.

les ha ido mejor; en 2021 propusieron o aprobaron al menos 27 proyectos de ley de privacidad en línea, que regulan los mercados de datos y protegen los derechos digitales personales¹⁰¹. Finalmente, proteger los datos contra las amenazas cibernéticas es una preocupación creciente para las personas, las empresas y los gobiernos. Hoy en día, hasta el 90% de los datos transmitidos a través de Internet son capturados y procesados por terceros, lo que los hace vulnerables a los delincuentes que roban los números de tarjetas de crédito, fechas de nacimiento, direcciones de correo electrónico y otra información personal de los visitantes del sitio web; redirigir a los visitantes a otros sitios de la competencia y tomar el control de sus dispositivos¹⁰². Según el Informe de violación de datos de 2021 del Identity Theft Resource Center, la cantidad de violaciones de datos reportadas para el año aumentó un 68%, por sobre el total más alto de la historia¹⁰³.

El mercado negro de datos robados va en aumento, con un motivo financiero cada vez mayor en los países en desarrollo. Los clientes, las empresas y sus trabajadores y los gobiernos entienden que están siendo atacados y quieren más control sobre el uso, la privacidad y la seguridad de los datos¹⁰⁴. A medida que los autores de amenazas y sus herramientas aumentan en sofisticación, alcance e impacto, es probable que la protección requiera regulaciones más estrictas e inversiones en potentes soluciones de seguridad de datos. De hecho, se espera que el mercado mundial de gestión de vulnerabilidades y seguridad crezca de 6700 millones de dólares en 2020 a 15.860 millones de dólares en 2030¹⁰⁵.

Implicancias y consideraciones para la agenda humana

- Para generar y mantener la confianza de los clientes y colaboradores, las empresas deben garantizar la recopilación y el almacenamiento responsable de datos de clientes/colaboradores; ser transparente sobre cómo usan esos datos; ofrecer a las personas la opción de aceptar/no compartir parte o toda su información personal; y hacer que el proceso de suscripción/exclusión sea fácil e inmediato.
- Para proteger la propiedad intelectual (PI), los activos digitales y la privacidad de los datos de los clientes/colaboradores, las empresas deben establecer una serie de medidas de seguridad que anticipen y bloqueen de manera efectiva los delitos cibernéticos como el phishing y la piratería de datos. La IA y otras herramientas digitales pueden actuar como un multiplicador de fuerza, detectando y respondiendo a las amenazas automáticamente, aliviando la carga de los profesionales de ciberseguridad¹⁰⁶.
- En medio de una mayor atención sobre los problemas de propiedad de los datos, específicamente aquellos relacionados con la responsabilidad de la PI de las empresas, las áreas legales y de recursos humanos de las organizaciones deben revisar y actualizar los acuerdos laborales para incluir disposiciones sobre la responsabilidad de la PI de las empresas en situaciones de trabajo remoto. Además, las empresas deben considerar nuevas formas de generación conjunta de propiedad intelectual individual/empresarial que permitan la propiedad compartida.
- Las empresas deben utilizar plataformas y comunidades en línea que sean seguras para todos los usuarios y establecer políticas específicas sobre el acoso y la intimidación. Las acciones incluyen considerar cómo se establecen y hacen cumplir las normas de contenido y comportamiento y la promulgación de medidas para gestionar la desinformación, el engaño, el daño a las personas y la propiedad.

Confianza y gobierno corporativo



La confianza es la moneda clave que una empresa necesita para tener éxito con sus actores clave, internos y externos. Hoy, muchas organizaciones utilizan un enfoque departamental/funcional aislado (por ejemplo, la ética de la IA) para generar confianza y supervisar el gobierno corporativo. Para 2030 necesitarán un modelo de gobernanza a nivel empresarial respaldado por la apropiación del nivel directivo, datos verificables y una óptica ética aplicada a todas las decisiones de la organización.

Según el Barómetro de confianza de Edelman de 2022, las empresas, son la institución más confiable (con un 61%), por delante de las organizaciones no gubernamentales (ONG), el gobierno y los medios de comunicación. El 77% de los encuestados confía en "Mi empleador", lo que hace que la relación entre el empleador y el empleado sea increíblemente importante. Sin embargo, esto no significa que las organizaciones estén haciendo todo lo que deben para generar confianza con los

actores clave, ni que el camino a seguir estará libre de desafíos:¹⁰⁷

- Casi 6 de cada 10 encuestados en la encuesta anual de confianza y credibilidad de Edelman, dicen que su tendencia predeterminada es desconfiar de algo hasta que ven evidencia de lo contrario. Otro 64% dice que ha llegado a un punto en el cual las personas son incapaces de tener debates constructivos y civilizados sobre temas en los cuales están en desacuerdo¹⁰⁸.
- Los encuestados creen que las empresas no están haciendo lo suficiente para abordar los problemas sociales, incluidos el cambio climático, la desigualdad económica, la capacitación de la fuerza laboral y la información confiable. En todos los casos, con una diferencia importante, las personas quieren más compromiso organizacional, no menos. Sobre el cambio climático, por ejemplo, el 52% dice que las empresas no están haciendo lo suficiente; solo el 9% dice que se está excediendo¹⁰⁹.



Los resultados de la encuesta dejan claro que las empresas deben liderar la ruptura del ciclo de desconfianza. Demostrar autenticidad (ser intencional con los valores que defiende la organización¹¹⁰) y proporcionar información confiable, consistente y fundamentada¹¹¹.

Como se mencionó anteriormente, proteger los datos de clientes y trabajadores y mejorar la transparencia en torno al uso y la propiedad de los datos son componentes importantes para establecer y mantener la confianza entre las organizaciones y sus clientes. De manera similar, aumentar el enfoque de la gerencia en la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) puede ayudar a fortalecer la confianza entre empleadores y empleados; sin embargo, queda mucho trabajo por hacer. Según una encuesta reciente de EE. UU., el 79% de las empresas

planea aumentar su presupuesto de DEI¹¹² y el 59% de los líderes de DEI dijeron que su director ejecutivo/equipo de gestión ejecutiva está involucrado en las decisiones para respaldar y promover DEI¹¹³. Sin embargo, solo el 13 % de esos líderes senior son proactivos y visibles al demostrar su apoyo¹¹⁴, y el 41% de los directores ejecutivos sienten que sus organizaciones carecen de la confianza de las partes interesadas en DEI¹¹⁵.

Fortalecer las relaciones con clientes y empleados es (o debería ser) un enfoque esencial de la agenda humana de las empresas, pero en el clima actual de profunda desconfianza hacia las instituciones públicas y privadas, los líderes de las organizaciones tendrán que trabajar mucho más para generar esa confianza¹¹⁶.



Implicancias y consideraciones para la agenda humana

- Cuando se realizan con un alto grado de competencia y con la intención correcta, las acciones de una organización pueden generar confianza con los actores clave internos y externos, quienes luego validan esa confianza. Evaluar el desempeño de la organización en todos los dominios y comparar el puntaje con las prácticas líderes puede iluminar las áreas de enfoque prioritarias y acelerar la ideación e implementación de soluciones¹¹⁷.
- Los colaboradores esperan que los ejecutivos senior lideren con el ejemplo, para hacer de la confianza una parte esencial de la agenda humana de la organización, particularmente cuando se trata de problemas sociales. Al considerar un trabajo, el 60% de los trabajadores encuestados por Edelman dijeron que quieren que su CEO hable sobre los temas que les preocupan; El 80% de la población en general quiere que los directores ejecutivos sean personalmente visibles cuando discuten políticas públicas con los actores clave externos o el trabajo que su empresa ha realizado para beneficiar a la sociedad.
- Según una investigación de Deloitte, el 79% de los empleados que confían mucho en su empleador se sienten motivados para trabajar; mientras que solo el 29% de los que no confiaban en su empleador están motivados para trabajar¹¹⁸. Los líderes organizacionales y los profesionales de recursos humanos deben explorar nuevas formas de generar confianza al empoderar a los trabajadores y reducir las áreas tradicionales de fricción. Las acciones por considerar incluyen ajustar la estrategia del lugar de trabajo para equilibrar los deseos de la fuerza laboral, las necesidades organizacionales y el costo; repensar la autonomía y la autoridad para la toma de decisiones; y establecer flujos de información y retroalimentación entre los colaboradores y el liderazgo.
- Encontrar áreas comunes para conectar a empleadores y trabajadores puede ayudar a derribar las barreras jerárquicas para generar confianza. ¿Dónde empezar? El 62% de los empleados identificaron el apoyo al bienestar como una prioridad principal al considerar su próximo rol¹¹⁹ y el 77% de los empleadores sienten que la salud mental y el bienestar de los empleados ahora son una prioridad principal para su organización¹²⁰.

Involucramiento de actores clave en cuestiones sociales



El cambio del capitalismo de los accionistas al capitalismo de los actores clave, en el cual las empresas buscan la creación de valor a largo plazo centrándose no solo en el rendimiento financiero, sino en un conjunto más amplio de cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), se está acelerando. De acuerdo con una encuesta reciente a 200 ejecutivos de alto nivel, el 90% expresa que está sucediendo un cambio del capitalismo de accionistas a uno de actores clave, y el 80% dice que está afectando a su empresa¹²¹. Remarcando este cambio, el CEO de BlackRock, Larry Fink dijo que “el capitalismo de actores clave no se trata de política. No es una agenda social ni ideológica. No es un despertar”. Y agregó que “es crítico que las organizaciones establezcan objetivos de cambio climático para los intereses económicos a largo plazo de sus actores clave”¹²².

El artículo de Deloitte [Leading Through an](#)

[Age of Discontinuity](#), examinó este cambio desde la perspectiva de los altos ejecutivos y señaló que: “cada vez más líderes empresariales niegan públicamente la supremacía de los accionistas y adoptan e incentivan un modelo más equilibrado de ‘capitalismo de actores clave’ que incluye las necesidades e intereses de clientes, empleados, proveedores, comunidades y su entorno natural compartido”¹²³. Cuando agregamos la perspectiva del impacto del cambio en la agenda humana más amplia de una organización, los dos se amplifican mutuamente e impulsan un cambio significativo.

En la próxima década, esperamos ver la alineación de los valores personales, corporativos y sociales como el marco para tomar las decisiones de negocio y de talento; simplemente aún no sabemos cómo, y qué tan rápido podría desarrollarse este cambio tan complejo.



Sin embargo, están proliferando ejemplos de capitalismo de actores clave (también conocido como empresariado social):

- BBVA ha formado a más de 75.000 empleados en educación de sustentabilidad para apoyar su estrategia de crecimiento inclusivo y acción climática impulsada por la sostenibilidad. El ecosistema de aprendizaje asigna un plan de estudios específico según el rol, la ubicación y las habilidades necesarias de los colaboradores¹²⁴.
- Las marcas de Unilever inspiradas en lo sustentable crecieron un 69% más rápido que el resto del negocio y generaron el 75% del crecimiento de la empresa en 2018. Siete de las 10 marcas principales de Unilever son marcas inspiradas en lo sustentable¹²⁵.
- M&T Bank es el primer banco de EE. UU. en colaborar con MagnusCards, una aplicación gratuita que aumenta la accesibilidad bancaria para personas con discapacidades cognitivas e intelectuales. La iniciativa proporcionará indicaciones visuales y orientación paso a paso para transacciones en cajeros automáticos, compras con tarjeta de débito y otras tareas¹²⁶.
- Se prevé que los empleos destinados a reducir o eliminar el dióxido de carbono de las fuentes de energía aumenten del 20% al 65% de los empleos de energía en alta mar en el Reino Unido para 2030. Para satisfacer esta demanda, el 90% de la fuerza laboral del petróleo y el gas del Reino Unido tiene alta/media transferibilidad de habilidades y está preparado para trabajar en energía limpia¹²⁷.

Los colaboradores exigen que sus empleadores actúen de manera responsable para ganarse su servicio y lealtad¹²⁸, y acuden en masa a organizaciones que infundan el capitalismo de actores clave en su ADN corporativo. La marca de ropa Patagonia - con su misión impulsada por un propósito y su reputación de responsabilidad ambiental - está atrayendo a los mejores talentos, especialmente entre los trabajadores más jóvenes guiados por valores y principios sociales. La empresa recibe más de 9,000 solicitudes por cada pasantía y puesto de tiempo completo abiertos¹²⁹. Patagonia también invierte en el bienestar social de sus empleados, por ejemplo, ofreciendo cuidado de niños en sus oficinas durante 36 años, lo que lo convierte en uno de los lugares más deseables para trabajar ¹³⁰.

Mientras tanto, los inversionistas globales se están movilizando en torno al capitalismo de actores clave: en una encuesta de 200 inversionistas institucionales que administran alrededor de US\$18 billones, el 73% planeó aumentar las inversiones ESG en 2021. En una encuesta separada de 2021 a 800 inversionistas estadounidenses individuales, el 79% indicó que estaban centrados en la inversión sostenible¹³¹. Y las empresas con propuestas de valor que promueven el capitalismo de actores clave están siendo reconocidas por el bien que hacen. El 32% de la población estadounidense de 18 a 64 años dice que reconoce a los emprendedores sociales, y el 64% de los consumidores estadounidenses dice que está dispuesto a pagar precios más altos por productos sostenibles ¹³².



Implicancias y consideraciones para la agenda humana

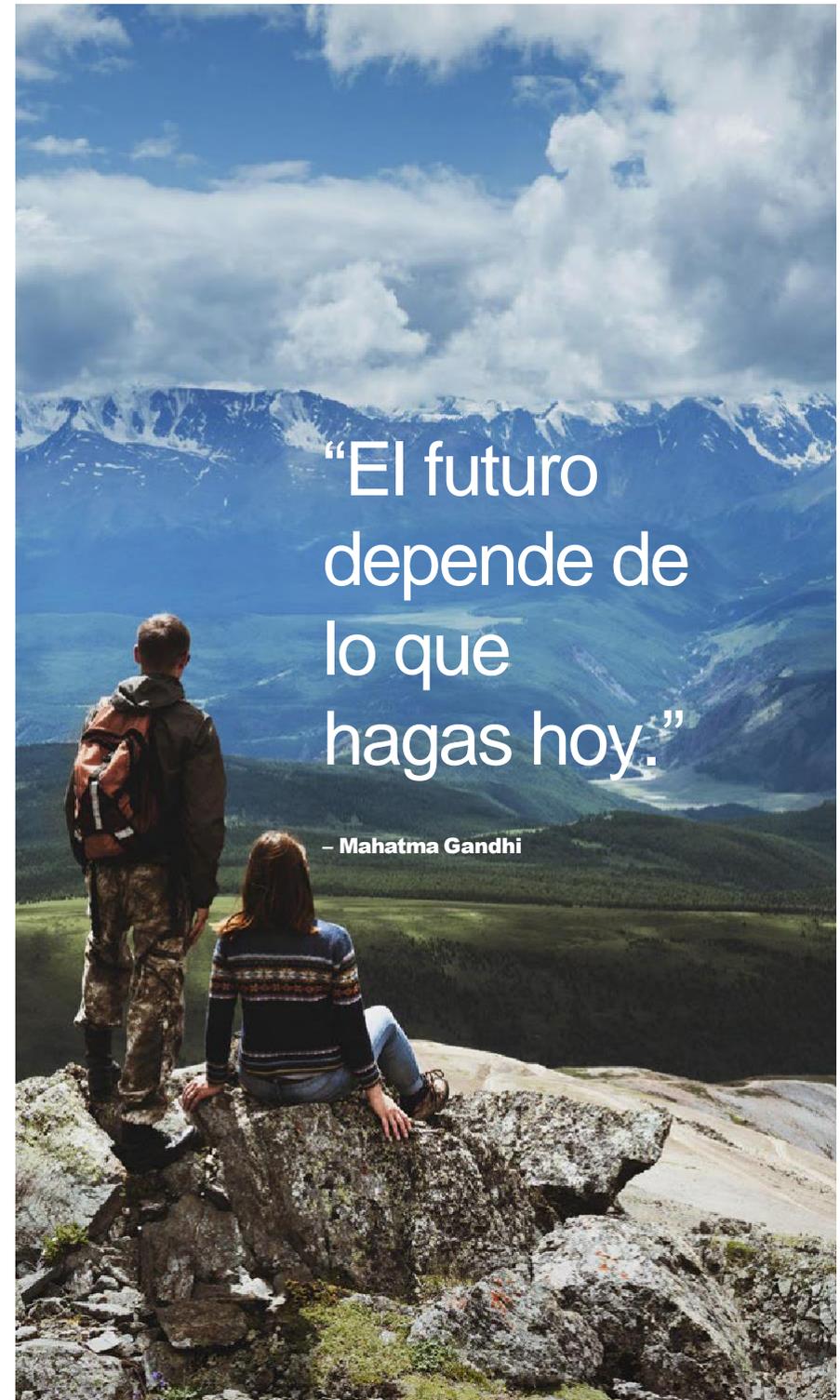
- Los directores ejecutivos y las juntas se están enfocando más en el impacto de su organización en el bienestar a largo plazo de múltiples actores clave, incluidos empleados, clientes y comunidades, no solo sus accionistas¹³³. Es probable que los líderes deban responder tanto en términos proactivos como reactivos.
- Durante la próxima década, la creciente importancia del capitalismo de actores clave exigirá probablemente un cambio en la forma en que las empresas contabilizan e innovan para reducir las externalidades negativas - los impactos sin precio de las transacciones comerciales que llevan a cabo las comunidades y los entornos físicos que no están directamente involucrados en ellos. Hacerlo probablemente requerirá la adopción de nuevas herramientas y prácticas, incluido el análisis continuo y la identificación de los impactos sociales y ambientales más amplios de una organización y el desarrollo de metodologías justas y precisas para cuantificarlos ¹³⁴.
- Las grandes corporaciones pueden ganar sustancialmente si crean un entorno en el que los emprendedores sociales pueden desarrollar ideas que luego puedan ser adoptadas por la comunidad empresarial en general. Tanto Unilever como IKEA operan programas aceleradores que brindan a los innovadores las herramientas, la experiencia y la orientación que necesitan para experimentar, probar e iterar nuevas ofertas de mercado¹³⁵.
- El propósito y el impacto serán cada vez más claves para motivar a la fuerza laboral¹³⁶. En los últimos dos años, el 44% de los millennials y el 49% de la Generación Z dijeron que han tomado decisiones sobre el tipo de trabajo que están preparados a hacer y las organizaciones para las cuales están dispuestos a trabajar en función de su ética personal¹³⁷. El propósito también es importante para el compromiso de los trabajadores: una encuesta reciente de Gartner encontró que cuando una organización actuó sobre los problemas sociales de hoy, la proporción de trabajadores que se consideraban altamente comprometidos aumentó del 40% al 60% ¹³⁸.

El camino hacia 2030 es un momento de reimaginación para todos

Este es un momento de reencuadre; una oportunidad para que los líderes observen, estudien y aprovechen los cambios emergentes y acelerados en un mundo hiperconectado, estableciendo una agenda humana para el resto de la década que nos habilite y empodere a vivir y prosperar de una manera nueva y sostenible en lugar de volver a lo que se hacía antes.

¿Fueron los últimos dos años un desvío o un nuevo camino hacia un futuro diferente? Es tentador pensar que lo que está sucediendo es un desvío y no un cambio de dirección. Si bien no sabemos y no podemos predecir con precisión cómo se desarrollará la década, muchos cambios se están dando constantemente. Hemos destacado siete que esperamos que remodelen drásticamente el panorama para 2030. Son inevitables, interconectados e irreversibles: las organizaciones deberán realizar cambios fundamentales en el trabajo, la fuerza de trabajo y el lugar de trabajo para abordar todo su portafolio. Los líderes deberán elaborar narraciones audaces y ser creíbles sobre su capacidad para cumplirlas.

No hay piloto automático para el resto de esta década: todos debemos estar preparados para responder a eventos significativos e inesperados, ya sea que el desafío sea una pandemia global, una turbulencia económica o un aumento de las tensiones político/militares. A medida que nos inclinamos hacia estos y otros cambios emergentes, la creatividad, la cultura y las diferentes opciones regirán el día. Tomar acciones en el contexto de la agenda humana impulsará a la organización hacia adelante; ignorarlos la pondrá en riesgo de ser superada por sus competidores.



“El futuro depende de lo que hagas hoy.”

– Mahatma Gandhi

Autores



Steve Hatfield

Director, Global Future of Work Leader
Deloitte Consulting LLP
sthatfield@deloitte.com

Steve es director de Consultoría de Deloitte y se desempeña como líder global de Future of Work para la firma. Tiene más de 20 años de experiencia asesorando a organizaciones globales sobre cuestiones de estrategia, innovación, organización, talento, cultura y gestión del cambio. Hatfield asesoró a los líderes empresariales en una multitud de iniciativas que incluyen activar la estrategia, definir un futuro preferido, tratar tendencias de fuerza laboral, implementando modelos operativos ágiles y resilientes y transformando a una cultura orientada al crecimiento, la innovación y la agilidad. Hatfield tiene una gran experiencia en llevar las tendencias actuales que afectan el futuro de trabajo, fuerza de trabajo y lugar de trabajo a la vida. Es orador y autor sobre el futuro del trabajo y actualmente está en el equipo de liderazgo de Deloitte para dar forma al diálogo sobre investigación y mercado sobre la fuerza de trabajo del futuro y las tendencias y problemas sobre lugar de trabajo. Tiene una maestría en cambio social y desarrollo de Johns Hopkins y un MBA de Wharton, y está basado en Boston.



Yves Van Durme

Socio, Global Organization
Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
yvandurme@deloitte.com

Yves es el líder Global de Organization Transformation y es Socio de Consultoría de Deloitte para el Norte y el Sur de Europa. Ha estado liderando el equipo de Cambio Estratégico (Change). Yves está especializado en transformación cultural, liderazgo y desarrollo organizacional y estrategia de personas (basada en datos), y tiene más de 20 años de experiencia como consultor, líder de proyecto y desarrollador de programas de Capital Humano en múltiples proyectos europeos, japoneses, y para multinacionales americanas y belgas. Gracias a su experiencia como entrenador de deportes de alto rendimiento, tiene afinidad por el liderazgo y desarrollo organizacional. Previamente, Yves fue el Director de la Unidad de Negocios 'Talent Management' para Hudson BNL donde estuvo involucrado desde una perspectiva de contenido y estrategia para HR strategy, orientación profesional, desarrollo gerencial, organización y cambio.



Jeff Schwartz

VP Insights and Impact, Gloat, Adjunct Assistant
Professor, Columbia Business School
jeff.s@gloat.com

Jeff Schwartz es el vicepresidente de Insights and Impact en [GLOAT](#), el líder mundial en talento de mercados impulsados por IA y asistente profesor de la Escuela de Negocios de Columbia. Fue asesor principal sobre el futuro del trabajo y es director senior retirado de Consultoría de Deloitte, donde fue co-fundador y líder de la práctica del Futuro del Trabajo de EE. UU. Fue el editor mundial fundador del [Informe Global de Tendencias en Capital Humano](#) de Deloitte desde su lanzamiento en 2011 hasta 2021. Jeff es el autor del best-seller publicado recientemente libro, [WORK DISRUPTED](#), (Wiley 2021) en los desafíos acelerados para el futuro de trabajo y co-autor del próximo libro, [WORKFORCE ECOSYSTEMS: Reaching Strategic Goals with People, Partners, and Technology](#) (MIT Press 2023).



Nicole Scoble-Williams

Global Future of Work Leader
Deloitte Consulting LLP
nscoblewilliams@deloitte.com

Nicole es la Líder Global del Futuro del Trabajo y es Socia de Consultoría de DeloitteTohmtsu donde es líder de la Activación del Mercado APAC. Nicole tiene más de 20 años de consultoría de TI y Experiencia en Capital Humano a través de múltiples industrias y geografías. Se ha enfocado en ayudar a las empresas a prepararse para el futuro mediante el aprovechamiento de la colaboración humanos y tecnología. Nicole es asesora en estrategia de negocio y mentalidad digital, para ayudar a las organizaciones a reimaginar su visión de futuro y adaptarse a las nuevas realidades de trabajar en la era digital actual. Es una pionera apasionada, desafiando el status quo e impulsando la disrupción y el cambio transformacional y sostenible en las empresas y el gobierno para acelerar la preparación para el futuro. Con foco en orquestar el 'movimiento' del Futuro del Trabajo a través del ecosistema interno y externo, Nicole pronuncia con frecuencia discursos y participa en paneles en conferencias y eventos de conferencias a nivel mundial, regional y local.

Reconocimientos:

Karim Pradhan,
Allie Lustigman

Referencias

- 1 [5277161-leading-through-an-age-of-discontinuity.pdf \(deloitte.com\)](#).
- 2 Thinking Fast and Slow | PDF Book Summary | By Daniel Kahneman (paulminors.com).
- 3 [Thinking Fast And Slow Summary - Four Minute Books](#).
- 4 [The Great Resignation shows no sign of slowing down \(cnbc.com\)](#), March 9, 2022.
- 5 [Winning the War for Tech Talent in FSI | Deloitte US](#), 2022.
- 6 [Americans continue to quit and change jobs at high rates, as job openings hit new highs - The Washington Post](#), May 3, 2022.
- 7 [US Job Openings Dip 11.3 million in February JOLTS Report \(businessinsider.com\)](#); citing [Job Openings and Labor Turnover Survey \(JOLTS\)](#) data from the Bureau of Labor Statistics, March 29, 2022.
- 8 [Wages Are Continuing to Grow Sharply for American Workers \(businessinsider.com\)](#), January 7, 2022.
- 9 [The Myth That Most Americans Hate Their Job - The Atlantic](#), March 25, 2022.
- 10 Julia Horowitz, [The Great Resignation is taking root around the world - CNN](#), March 30, 2022.
- 11 [Remote Work Statistics 2022: How Many People Work From Home During Covid? \(earthweb.com\)](#), March 24, 2022.
- 12 Ibid.
- 13 [The Five-Day Workweek Is Dying \(msn.com\)](#), The Atlantic, February 23, 2022.
- 14 [Remote Work Statistics 2022: How Many People Work From Home During Covid? \(earthweb.com\)](#), March 24, 2022.
- 15 Ibid.
- 16 Ibid.
- 17 Ibid.
- 18 [The Five-Day Workweek Is Dying \(msn.com\)](#), The Atlantic, February 23, 2022.
- 19 [Most U.S. Employees Want a Four-day Work Week Even if it Means Working Longer Hours | Business Wire](#), citing Qualtrics study results, February 24, 2022.
- 20 Ibid.
- 21 [Unilever explores four-day working week - BBC News](#), November 30, 2020.
- 22 [Results of the "Work-Life Choice Challenge 2019 Summer", an in-house practical project based on "4 days a week and 3 days off per week", are released - News Center Japan \(microsoft.com\)](#), October 31, 2019.
- 23 [Some companies are trialing a four-day work week. Here's what they discovered | World Economic Forum \(weforum.org\)](#), January 31, 2022.
- 24 Four-day week 'an overwhelming success' in Iceland - BBC News, July 6, 2021.
- 25 [Big surprise! 4-day working week proves to be an 'overwhelming success' yet again | MalaysiaNow](#), July 6, 2021.
- 26 Four-day week 'an overwhelming success' in Iceland - BBC News, July 6, 2021.
- 27 [Big surprise! 4-day working week proves to be an 'overwhelming success' yet again | MalaysiaNow](#), July 6, 2021.
- 28 [Join a pilot program near you — 4 Day Week Global – The Future of Work](#)
- 29 Susan Cantrell, [Developing new work models | Deloitte Insights](#), October 26, 2021.
- 30 Ibid.
- 31 Hughes, Owen, "Remote-working jobs: These are the highest paying tech and management roles," ZDNET, January 6, 2022.
- 32 Corey Goldman, "Going Back to the Office Is Toast, for Real This Time," The Street, Jan 12, 2022.
- 33 [Increase in Retirement Age \(ssa.gov\)](#).
- 34 [Social Security History \(ssa.gov/history/lifeexpect.html\)](#).
- 35 [Vital Statistics Rapid Release, Number 015 \(July 2021\) \(cdc.gov\)](#).
- 36 According to the Centers for Disease Control and Prevention, life expectancy at birth in the United States actually declined by 1.5 years from 2019 to 2020 (from 78.8 years to 77.3 years), the lowest level since 2003. The decline can primarily be attributed to deaths from the pandemic, as COVID-19 deaths contributed to nearly three-fourths or 74% of the decline. [Life Expectancy in the U.S. Declined a Year and Half in 2020 \(cdc.gov\)](#).
- 37 [Normal retirement age \(NRA\) \(ssa.gov\)](#).
- 38 <https://www.worldometers.info/demographics/life-expectancy/>.
- 39 Lynda Gratton and Andrew Scott, [The Corporate Implications of Longer Lives \(mit.edu\)](#), MIT Sloan Management Review, March 1, 2017; citing J. Oeppen and J.W. Vaupel, "Broken Limits to Life Expectancy," Science 296, no. 5570 (May 10, 2002): 1029-1031.
- 40 Lynda Gratton and Andrew Scott, [The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity. – Lynda Gratton](#), 2016.

- 41 Lynda Gratton and Andrew Scott, [The Corporate Implications of Longer Lives \(mit.edu\)](#), MIT Sloan Management Review, March 1, 2017.
- 42 [Labor force participation rate for workers age 75 and older projected to be over 10 & by 2026 : The Economics Daily: U.S. Bureau of Labor Statistics \(bls.gov\)](#).
- 43 Ibid.
- 44 [Home - Stanford Center on Longevity](#).
- 45 Bradley Schurman, Older Workers to the Rescue? Why Boomers May Be the Answer to the Big Quit (newsweek.com), February 16, 2022.
- 46 Pierre Azoulay, MIT and NBER; Benjamin F. Jones, Northwestern University and NBER; J. Daniel Kim, MIT; Javier Miranda, U.S. Census Bureau. [The Average Age of Successful Entrepreneurs Is Actually 45 \(upenn.edu\)](#), November 12, 2019; citing [Microsoft Word - AERI_2018_0582_Manuscript_Native \(northwestern.edu\)](#).
- 47 [Why Older Entrepreneurs Have the Edge - Knowledge at Wharton \(upenn.edu\)](#), November 12, 2019.
- 48 Florian Kunze, Stephan Boehm, Heike Bruch, [Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes - Kunze - 2013 - Journal of Management Studies - Wiley Online Library](#), January 14, 2013.
- 49 Ibid.
- 50 Bradley Schurman, Older Workers to the Rescue? Why Boomers May Be the Answer to the Big Quit (newsweek.com), February 16, 2022.
- 51 Ibid.
- 52 [The New Map of Life - Stanford Center on Longevity](#).
- 53 [The New Map of Life - Stanford Center on Longevity](#).
- 54 Joe Pinsker, [The Future of Work: Shorter Hours, Longer Careers - The Atlantic](#), December 14, 2021.
- 55 Bradley Schurman, Older Workers to the Rescue? Why Boomers May Be the Answer to the Big Quit (newsweek.com), February 16, 2022.
- 56 Mariana Mazzucato, Mission Economy, Harper Business, March 23, 2021, [Mariana Mazzucato : Mariana Mazzucato](#).
- 57 Erica Volini, et al., ["The social enterprise in a world disrupted. Leading the shift from survive to thrive,"](#) Deloitte Insights, 2020.
- 58 James Wilson and Paul R. Daugherty, [How Humans and AI Are Working Together in 1,500 Companies \(hbr.org\)](#), Harvard Business Review, July-August 2018.
- 59 Erica Volini, et al., ["The social enterprise in a world disrupted. Leading the shift from survive to thrive,"](#) Deloitte Insights, 2020.
- 60 [Human-machine collaboration and the future of work | Deloitte Insights](#), January 28, 2019.
- 61 Melanie Langsett, "The human and technology relationship in the workplace: Elevating experience by embracing technology in the workplace," [The Human and Technology Relationship | Deloitte US](#), March 4, 2021.
- 62 Ibid.
- 63 Ibid.
- 64 James Wilson and Paul R. Daugherty, [How Humans and AI Are Working Together in 1,500 Companies \(hbr.org\)](#), Harvard Business Review, July-August 2018.
- 65 Melanie Langsett, "The human and technology relationship in the workplace: Elevating experience by embracing technology in the workplace," [The Human and Technology Relationship | Deloitte US](#), March 4, 2021; citing Michael Griffiths, et al., ["Leading practices for remote learning during COVID-19,"](#) Deloitte Capital H Blog, March 19, 2020.
- 66 H. Kagermann, Y. Nonaka (Eds.), "Revitalizing Human-Machine Interaction for the Advancement of Society Perspectives from Germany and Japan," acatech - National Academy of Science and Engineering, [DISCUSSION MMI Preview V2.indd \(acatech.de\)](#)
- 67 Melanie Langsett, "The human and technology relationship in the workplace: Elevating experience by embracing technology in the workplace," [The Human and Technology Relationship | Deloitte US](#), March 4, 2021.
- 68 H. Kagermann, Y. Nonaka (Eds.), "Revitalizing Human-Machine Interaction for the Advancement of Society Perspectives from Germany and Japan," acatech - National Academy of Science and Engineering, [DISCUSSION MMI Preview V2.indd \(acatech.de\)](#).
- 69 Ibid.
- 70 Ibid.
- 71 [What's All the Buzz About the Metaverse? | Deloitte US](#), March 2022.
- 72 Extended reality, the convergence of augmented, virtual, and mixed realities.
- 73 "A whole new world? Exploring the metaverse and what it could mean for you," Deloitte, April 2022.
- 74 [What Is a Metaverse? \(gartner.com\)](#).
- 75 Hannah M. Mayer, [The Future Of The Metaverse: What 2022 Has In Store For The Immersive Digital World \(forbes.com\)](#), January 24, 2022.

- 76 Sue Mitchell, [Augmented reality goes mainstream in retail \(afr.com\)](#), Financial Review, May 28, 2021.
- 77 Hannah M. Mayer, [The Future Of The Metaverse: What 2022 Has In Store For The Immersive Digital World \(forbes.com\)](#), January 24, 2022.
- 78 [Five brands winning over consumers with new omnichannel experiences | Econsultancy](#), February 11, 2022.
- 79 “A whole new world? Exploring the metaverse and what it could mean for you,” Deloitte, April 2022.
- 80 [The Rise of the Chief Metaverse Officer - Inevitable Media](#), February 21, 2022.
- 81 [What is a Chief Metaverse officer? And do we need one? \(analyticsindiamag.com\)](#), February 11, 2022.
- 82 [The Worldwide Metaverse Industry is Predicted to Reach \\$678.8 Billion by 2030 \(prnewswire.com\)](#), Research and Markets, March 29, 2022.
- 83 Hannah M. Mayer, [The Future Of The Metaverse: What 2022 Has In Store For The Immersive Digital World \(forbes.com\)](#), January 24, 2022.
- 84 “A whole new world? Exploring the metaverse and what it could mean for you,” Deloitte, April 2022.
- 85 [Bank of America is First in Industry to Launch Virtual Reality Training Program in Nearly 4,300 Financial Centers](#), October 7, 2021.
- 86 “A whole new world? Exploring the metaverse and what it could mean for you,” Deloitte, April 2022.
- 87 [Facebook will hire 10,000 workers in Europe to build a 'metaverse': NPR](#), October 18, 2021.
- 88 [Cisco 2021 Consumer Privacy Survey](#).
- 89 Ibid.
- 90 Ibid.
- 91 Hossein Rahnema and [Alex "Sandy" Pentland, The New Rules of Data Privacy \(hbr.org\)](#), Harvard Business Review, February 25, 2022.
- 92 Ibid.
- 93 Ibid.
- 94 IP Ownership: Everything You Need to Know (upcounsel.com),
- 95 [Common Misunderstandings About Intellectual Property | Bloomberg Law](#),
- 96 Ibid.
- 97 [3 Reasons Your Company Should Prioritize Data-Privacy Compliance and Safety Issues \(entrepreneur.com\)](#), October 26, 2021.
- 98 [Data protection in the EU | European Commission \(europa.eu\)](#).
- 99 [Why Data Privacy Legislation Won't Save Your Customers From Online Risk \(forbes.com\)](#), December 6, 2021.
- 100 [As Europe Approves New Tech Laws, the U.S. Falls Further Behind - The New York Times \(nytimes.com\)](#), April 22, 2022.
- 101 Hossein Rahnema and [Alex "Sandy" Pentland, The New Rules of Data Privacy \(hbr.org\)](#), Harvard Business Review, February 25, 2022.
- 102 [Industry Insights - The Media Trust](#).
- 103 Bree Fowler, [Data breaches break record in 2021 - CNET](#), January 24, 2022.
- 104 [Industry Insights - The Media Trust](#).
- 105 [Security and Vulnerability Management Market Size Worth \\$15.86 Billion by 2030: The Brainy Insights \(prnewswire.com\)](#), February 17, 2022.
- 106 [Tech Trends 2022 \(deloitte.com\)](#).
- 107 [2022 Edelman Trust Barometer | Edelman](#).
- 108 Ibid.
- 109 Ibid.
- 110 [Trust Is The Ultimate Currency \(forbes.com\)](#), August 27, 2020.
- 111 Ibid.
- 112 <https://venturebeat.com/2021/10/15/report-79-of-companies-say-they-will-raise-dei-budget-in-2022/>.
- 113 Ibid.
- 114 Ibid
- 115 Deloitte/Fortune CEO Survey, Winter 2022.
- 116 [Trust Is The Ultimate Currency \(forbes.com\)](#), August 27, 2020.
- 117 [The Future of Trust | Deloitte](#).
- 118 [A new measure of trust \(deloittedigital.com\)](#).
- 119 “Report: Over 60 % of Employees Surveyed Indicate Well-being Support as Top Priority when Seeking Employment,” Paychex, Dec 15, 2021.
- 120 “Put Mental Wellbeing at the Heart of the New Employee Experience,” Wellness Council of America, Feb 2, 2022,
- 121 The shift to stakeholder capitalism is real and durable, The Conference Board, [The Shift to Stakeholder Capitalism Is Real and Durable \(conference-board.org\)](#), January 6, 2022.
- 122 Callum Keown, “BlackRock CEO Larry Fink Says Stakeholder Capitalism Is Good for Business. The Stock Says He’s Right.” [BlackRock CEO Larry Fink Says Stakeholder Capitalism Is Good for Business | Barron's](#)

- [\(barrons.com\)](#), January 28, 2022.
- 123 [5277161-leading-through-an-age-of-discontinuity.pdf \(deloitte.com\)](#).
- 124 [BBVA has already trained close to 75,000 employees in sustainability](#).
- 125 [Unilever's purpose-led brands outperform | Unilever](#).
- 126 [M&T Bank and Life-Skills App Magnusmode Collaborate to Support Customers with Autism, Cognitive and Intellectual Disabilities - Jun 15, 2021 \(mtb.com\)](#), June 15, 2021.
- 127 [Majority of UK offshore workforce to be delivering low carbon energy by 2030 | May 2021 | News | RGU](#), May 26, 2021.
- 128 [Big business can make more room for innovators. Here's how | World Economic Forum \(weforum.org\)](#), November 11, 2021.
- 129 [Value-Led Recruiting: Patagonia's Purpose Mission Attracts 9,000 Applications Per JD \(Including Interns\) \(greenqueen.com.hk\)](#), July 15, 2020.
- 130 Ibid.
- 131 [Putting capital markets into stakeholder capitalism | World Economic Forum \(weforum.org\)](#), January 7, 2022.
- 132 [The Relevance of Social Entrepreneurship in 2021 | UoPeople](#), 2021.
- 133 The shift to stakeholder capitalism is real and durable, The Conference Board, [The Shift to Stakeholder Capitalism Is Real and Durable \(conference-board.org\)](#), January 6, 2022.
- 134 [5277161-leading-through-an-age-of-discontinuity.pdf \(deloitte.com\)](#).
- 135 [Big business can make more room for innovators. Here's how | World Economic Forum \(weforum.org\)](#), November 11, 2021.
- 136 The worker-employer relationship | Deloitte Insights.
- 137 Michele Parmelee, [The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey: Highlights](#), Deloitte Insights, June 15, 2021.
- 138 Brian Kropp, ["9 trends that will shape work in 2021 and beyond"](#), Harvard Business Review, January 14, 2021.

Disclaimer

“El camino hacia el 2030: eligiendo la agenda humana” es una publicación independiente y no ha sido autorizada, patrocinada ni aprobada por Apple Inc.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients.

Please see www.deloitte.com/about to learn more.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication.