



¿Qué quieren los trabajadores?

Análisis de la nueva dinámica empleado / empleador.



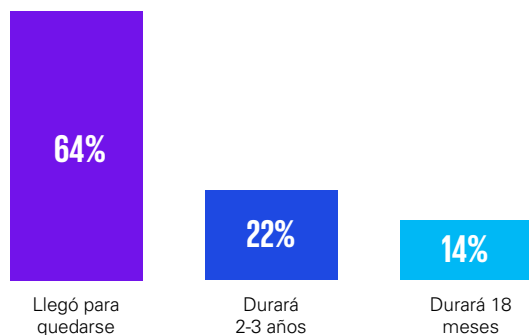
La mayoría de las compañías afirman que sus empleados representan su activo más valioso. A su vez, los empleados e inversores piden pruebas de ello. Actualmente, los directorios prestan mucha atención a los talentos y al capital humano de acuerdo con los panelistas que participaron en una mesa redonda organizada el 16 de junio por KPMG BLC y moderada por Stephen Brown, Asesor Senior del BLC.

Brown estuvo acompañado por Cali Williams Yost, CEO y fundadora de Flex+Strategy Group; Todd Jick, Director de la Facultad Reuben Mark de Carácter y Liderazgo Organizativo de la Escuela de Negocios Columbia y exdirector independiente de Claire's Stores, Inc.; y Dane E. Holmes, cofundador y CEO de Eskalera, director independiente de KKR & Co., Inc. y exlíder global de Gestión de Capital Humano en Goldman Sachs.

La pandemia de COVID-19 y el movimiento antirracista que surgió luego del asesinato de George Floyd en 2020 aceleraron el empoderamiento de los empleados, que ya estaba en marcha.

Los participantes de la mesa redonda y la mayoría de los directores encuestados por el BLC creen que el fenómeno del empoderamiento de los empleados llegó para quedarse.

Creo que el fenómeno actual del empoderamiento de los empleados:

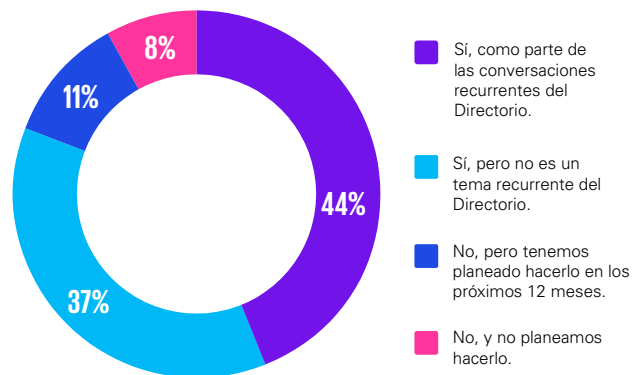


Fuente: Respuestas a la encuesta de 311 personas que se identificaron como directores de empresas, inscriptos en la Mesa Redonda de Directores de 2022.

Independientemente de la forma en que los directores estructuren su supervisión de la gestión del capital humano y la estrategia de talentos -una decisión que debería adaptarse a las necesidades y la cultura del directorio-, estos asuntos deberían formar parte de todos los debates del directorio. "Sobre cualquier tema, es normal que los directores pregunten: '¿Cuáles son las implicaciones financieras?'" dice Holmes. "Ahora los directores también deberían preguntar: '¿Cuáles son las implicaciones para las personas?'"

La mayoría de los directores que respondieron a una encuesta del BLC dijeron que las expectativas de los empleados son analizadas regularmente por el directorio o un comité.

¿Su directorio (o comité) analiza actualmente las expectativas de los empleados?



Fuente: Respuestas a la encuesta de 238 personas que se identificaron como directores de empresas, inscriptos en la Mesa Redonda de Directores de 2022.

Gracias a las herramientas, la tecnología y la información que los empleados tienen a su disposición, “las organizaciones están viendo que su discurso tiene que convertirse en realidad”, dice Holmes. En otras palabras, se espera que las compañías que dicen considerar a los trabajadores como su principal activo y priorizar el equilibrio entre la vida laboral y personal cumplan esas promesas.

Pero ¿qué significa eso? “Cuando la gente dice ‘quiero flexibilidad’, lo que realmente quiere es poder tener algún control sobre cómo, cuándo y dónde hacer mejor su trabajo”, afirma Yost. La flexibilidad “no es una política o un programa de RRHH que se encuentre fuera del negocio. Por desgracia, ese es el motivo por el cual muchas organizaciones no avanzan.”

Un error común es pensar que la “flexibilidad” siempre significa trabajar en forma remota, pero Yost señala que la flexibilidad debe adaptarse a la compañía y definirse en función de las necesidades del negocio y los deseos de los empleados, con el aporte de la gerencia, el directorio y los trabajadores. La flexibilidad puede significar flexibilidad en la locación o en el horario de trabajo, dependiendo del puesto.

“Es necesario analizar las mejores experiencias de los últimos dos años. Hubo muchos casos de éxito”, dice Yost. Luego, a partir del **feedback** de los empleados, Yost afirma que es necesario “analizar qué aspectos faltan con respecto a la forma anterior de trabajar, para determinar cómo ir por las mejoras.”

“Se trata de hacer un análisis detallado de cada puesto y preguntarse cómo, cuándo y dónde alcanzamos lo mejor”, dice Yost. “Como miembro del directorio, es necesario empoderar a los líderes para que adopten un enfoque multifuncional basado en las operaciones para reimaginar el trabajo. La mayoría de las organizaciones deben preguntarse cómo va a combinarse el trabajo remoto con el trabajo presencial.”

“No va a ser 100 % remoto”, dice Yost. “Ahí es donde tendemos a estancarnos: o trabajamos en forma remota o en forma presencial.”

Para muchas compañías, es posible que un gran porcentaje de los trabajadores no puedan desempeñar sus funciones en forma remota y son muy pocos los trabajadores que pueden realizar su trabajo en forma 100 % remota.

“Es necesario analizar esta fuerza laboral más amplia, flexible y dinámica en todos los espacios de trabajo, tanto en forma presencial como remota. Y también la flexibilidad en los horarios, para el resto de las personas que no pueden trabajar en forma remota”, sostiene Yost.

Los panelistas advirtieron que no solo los empleados más jóvenes valoran la flexibilidad. “La gente quiere combinar el trabajo y su vida personal de una manera que les funcione”, piensa Yost. “No hay dos personas que vivan las mismas dos realidades, así que ¿cómo se puede generar un entorno en el que todas esas distintas realidades puedan convivir?”

Holmes estuvo de acuerdo. “Todos quieren lo mismo; creo que ahora las personas se sienten más cómodas pidiéndolo... Son necesidades y deseos humanos fundamentales”.

“Los inversores también analizan estas cuestiones ya que gran parte de la valuación de las empresas proviene de los intangibles, incluidos los empleados” dijo Brown. “Los intangibles representaban el 17% del valor según el índice S&P 500 de 1975. En 2020, los intangibles representaban el 90% del valor de mercado según el índice S&P 500.”¹

La transformación del lugar de trabajo está impulsada en gran medida por los aspectos demográficos. Los *millennials* (definidos como los nacidos entre 1981 y 1996)² son la generación más numerosa de la población activa de EE.UU., superando en número a la generación X y a los *baby boomers*, según un análisis del Pew Research Center de los datos de la Oficina del Censo de EE.UU.³.

“Salvo que las organizaciones se adapten a esa generación, no tendrán forma de triunfar”, afirmó Jick. “Si bien los *millennials* quieren empleo, salario y oportunidades, también tienen otras prioridades”, dice Jick. “Y quieren que su empleador se preocupe por otras cosas, además del trabajo”.

“Buscan información y se preguntan qué hace la compañía respecto de una cuestión política o social en particular y toman la decisión de postularse según la respuesta”, dice Brown.

“Usted puede quedar atrapado en debates filosóficos, pero el tema central debería ser preguntarse si esto me va a convertir en una empresa más exitosa o no”, sostiene Holmes. “Las compañías deben enfrentar cuestiones muy complicadas todos los días si creen que lo hacen para alcanzar el éxito. Si se detienen a pensar en procesos, ya habrán perdido. Usted necesita tener un proceso, pero hay que enfocarse en las personas en primer lugar.”

(1) Solicitud de reglamentación para exigir a compañías que cotizan en bolsa que revelen sus inversiones en la fuerza laboral, presentada por el Grupo de Trabajo sobre la Revelación Contable del Capital Humano, SEC.gov, 7 de junio de 2022.

(2) Michael Dimock, Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins, Pew Research Center, 17 de enero de 2019.

(3) Richard Fry, Millennials are the largest generation in the U.S. labor force, Pew Research Center, 11 de abril de 2018.

Yost se refirió a estudios que demuestran que tener dos o tres días flexibles en la semana es visto por los empleados como un aumento salarial del 8%. “Desde el punto de vista del directorio, en términos de gestión de costos y talentos, esto es muy valioso”, dijo.

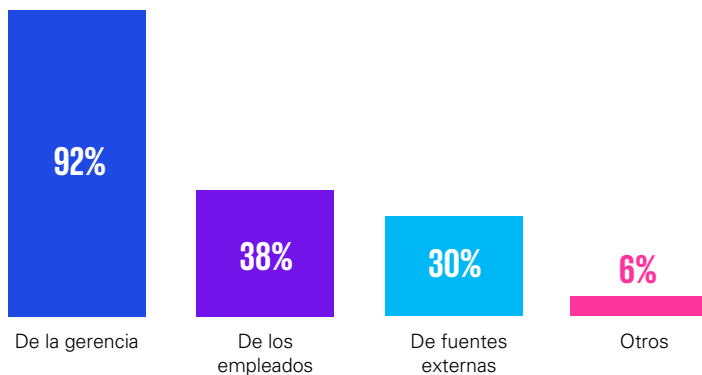
“Incluso si existe una recesión, creo que esto es algo permanente”, sostiene Holmes. “A ellos no les importa tanto perder o cambiar de trabajo como a nosotros. No es algo definitorio para ellos.”

“Los directores tienen que prestar mucha atención en estos temas que seguirán estando presentes, incluso aunque exista una recesión”, dice Jick. “Esta no es la generación de empleados de 40 años. Ese modelo ya no existe.”

Con ese propósito, Jick y otros alientan a los directores a que busquen información sobre los empleados más allá de lo que proporciona la gerencia.

¿Cómo obtiene el directorio información sobre la experiencia de los empleados?

(Hay múltiples respuestas)



Fuente: Respuestas a la encuesta de 238 personas que se identificaron como directores de empresas, inscriptos en la Mesa Redonda de Directores de 2022.

“Parte del dilema es tener acceso a los empleados más allá de la gerencia”, sostiene Jick. “Yo alentaría a los directores a encontrar la forma de hacerlo, directamente en lugares fuera de la empresa, ayuntamientos y otros eventos corporativos, así como indirectamente a través de encuestas y comentarios.”

Los directores de recursos humanos pueden proporcionar datos sobre la experiencia de los empleados, pero “en términos operativos, hay que recurrir al negocio”, dice Yost.

A medida que los lugares de trabajo cambian, Jick notó que es posible que las compañías tengan que cambiar sus capacidades de liderazgo para asegurarse de que los líderes cuenten con las habilidades requeridas hoy en día. “Hemos revolucionado muchos aspectos de la vida, pero algo que no ha cambiado son las prácticas de gestión”, dijo Jick. “Los *millennials* nos están haciendo un favor. Nos están obligando a hacerlo y a que enfrentemos desafíos en diversas áreas que tenemos que abordar.”

Holmes añadió: “El papel de cualquier director es hacer preguntas que hagan pensar. El poder de una pregunta es que logra activar a la organización. Antes de descartar la idea, pregúntese si todos realmente quisieran un trabajo flexible, ¿qué debería hacer?”.

Para más información, ver [webcast](#).

Las visiones y opiniones aquí expresadas pertenecen a los panelistas y no necesariamente representan las visiones y opiniones de KPMG LLP.

Acerca del Board Leadership Center de KPMG

El KPMG Board Leadership Center (BLC por sus siglas en inglés) promueve un gobierno corporativo de excelencia con el fin de generar valor a largo plazo y fortalecer la confianza de los grupos de interés. A través de una serie de datos, perspectivas y programas, el BLC, que incluye al Instituto de Comités de Auditoría de KPMG y trabaja en estrecha colaboración con otras organizaciones líderes de dirección, promueve la educación continua y la mejora del gobierno corporativo. El BLC trabaja junto con directores y líderes empresariales en los temas críticos que impulsan las agendas de los directorios, desde la estrategia, el riesgo, el talento y los aspectos ESG hasta la administración de los datos, la calidad de la auditoría, las tendencias de representación y muchos otros temas.

Para más información:

kpmg.com/us/blc
us-kpmgmktblc@kpmg.com

Contactos

Para más información, por favor visítenos online en www.home.kpmg/ar/ICA o envíenos un email a icaa@kpmg.com.ar



Ariel Eisenstein
Socio Líder de Auditoría
+54 11 4316 5812
aeisenstein@kpmg.com.ar



Viviana Picco
Socia de Auditoría
+54 11 4316 5828
vpicco@kpmg.com.ar



Romina Bracco
Socia Líder de ESG y Sostenibilidad
+54 11 4316 5910
rbracco@kpmg.com.ar



En el Instituto de Comités de Auditoría patrocinado por KPMG brindamos una variedad de recursos diseñados para asistir a Directores y miembros de Comités de Auditoría a mantenerse actualizados y a compartir experiencias que son esenciales para cumplir apropiadamente con su rol. Ofrecemos un programa integral que contempla el patrocinio de eventos y sesiones de capacitación, y la publicación de artículos de especialistas que abordan temas de actualidad.

kpmg.com.ar



La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2023 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una entidad privada inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.