

Trabajo reimaginado

Nuevas formas de trabajar

Abril de 2021



COVID-19 y la reinención del trabajo

Desde el inicio de la pandemia, vivimos un momento único desde el punto de vista de la evolución humana y social en todo el mundo. En el ámbito corporativo, las empresas tuvieron que actuar rápidamente para proteger a sus empleados y, al mismo tiempo, migrar a una nueva forma de

trabajar y proseguir con la agenda de negocios.

Un cambio de impactos amplios y complejos sin tiempo para pruebas ni *rollouts* controlados. Todo el discurso de “grandes tendencias” fue acelerado a

partir del momento en que se estableció el confinamiento y los movimientos pensados para que sucedan en los próximos 5 o 10 años tuvieron que hacerse en una cuestión de meses.

Fueron muchos los errores y pruebas hasta que las empresas comenzaron a acertar y a entender la dinámica del nuevo escenario. Aunque la pandemia esté lejos de terminar y el horizonte siga lleno de incertidumbre, parece cada vez más clara la necesidad de seguir la transformación sabiendo que los remedios pasados no serán necesariamente útiles para sortear los desafíos futuros y que lo que sigue va a demandar más estructura y menos improvisaciones.

En todos los sectores, los líderes empresariales tienen que aprovechar las lecciones de contexto de experimentos continuos y en gran escala para reimaginar cómo se hará el trabajo más adelante, desafiando paradigmas, revisando procesos, herramientas, metodologías y modelos (operativos y de gestión).

Sin embargo, para los próximos meses, el gran desafío es deconstruir las cuestiones culturales relacionadas con el trabajo físico y captar la atención de las personas a la necesidad de abrazar el cambio, apoyando el desarrollo de nuevos comportamientos, además de aumentar la productividad a medida que

los modelos híbridos de trabajo, es decir, físicos y desde cualquier lugar, sean implementados.

La realidad es que no existe una solución única para todas las empresas y las salidas variarán según el sector y el grado de madurez para identificar las preguntas correctas que hay que responder:

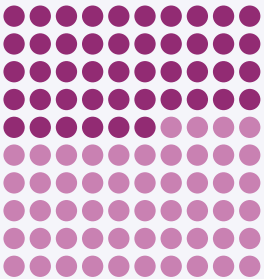
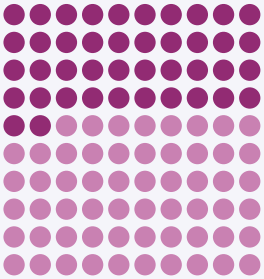
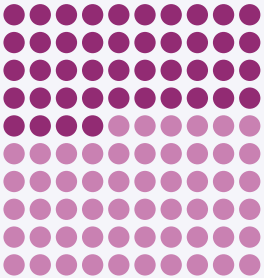
- ▶ **¿Comunicamos adecuadamente nuestra visión a largo plazo?**
- ▶ **¿Cómo podemos mejorar la ejecución de las rutinas críticas?**
- ▶ **¿Cuál es el impacto y cómo fomentamos la colaboración?**
- ▶ **¿Qué equipos necesitarán una mayor supervisión por parte de los directivos?**
- ▶ **¿Cuáles son las pautas de colaboración que generan compromiso?**
- ▶ **¿Cómo pueden las herramientas digitales ayudar a fortalecer las redes y los ecosistemas de trabajo?**

Para orientar las discusiones y colaborar con mejores aportes para que las empresas y los empleados puedan encontrar los mejores caminos hacia el futuro, EY realizó una amplia encuesta con más de 2.000 personas en América Latina (Argentina, Brasil,

Gráfico 1

Principales impactos mapeados por la encuesta de EY

COVID-19 impactó a Empleados y Empleadores de manera amplia...



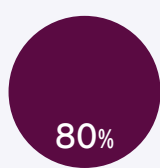
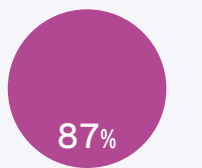
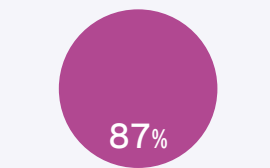
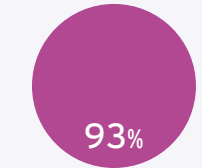
... y, a pesar de sus efectos globales, diferencias notables pueden ser vistas cuando las perspectivas son analizadas a partir de recortes de grupos, sectores y generaciones. El desafío de manter lo humano en el centro de todo será una constante a lo largo de la jornada de reimaginar el futuro de las experiencias relacionadas al trabajo en sus varias dimensiones.

Empleados y Empleadores parecen alineados, relativamente, a algunos aspectos de las nuevas experiencias en el trabajo y desalineados en otros. Ambos lados aspiran a modelos de trabajo y de gestión más digitales, seguros y bien calibrados en el desafío de equilibrar "tech" y "touch":

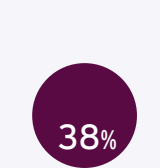
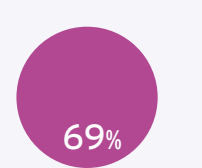
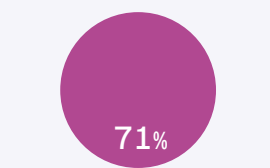
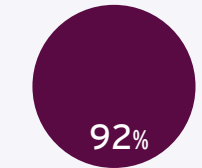
Puntos de alineación

● Empleador

● Empleado



Puntos de desalineación



94% de los Empleadores cree priorizar a sus empleados en las iniciativas a largo plazo; en la perspectiva de los Empleados, esta percepción cae al 78%.

Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú) con el fin de identificar cuáles son las preocupaciones actuales respecto a la disposición de estos públicos a adoptar nuevas formas de trabajo y calificar sus expectativas en dimensiones como: seguridad al volver a la oficina, *home-office*, trabajo en equipo, productividad, compensación, herramientas digitales y desarrollo de nuevas habilidades (*upskilling*) [Gráfico 1].

Hemos organizado el análisis en tres temas en función de la frecuencia con la que aparecen en los debates de los comités de gestión de crisis y de transformación de las organizaciones: desafíos de productividad, estrategia de costos directos y aprendizaje continuo.

Este relevamiento no tiene la intención de agotar las posibilidades de esta agenda en cambio constante. A lo largo del tiempo, deberán conducirse nuevas encuestas en intervalos cortos para que la correlación entre necesidad y acción requerida sea lo más clara posible.

El momento actual es un llamado a los líderes para que comiencen a usar todo el conocimiento y la tecnología existentes para repensar el modelo de trabajo, el papel de la tecnología y de las personas en las organizaciones, la experiencia del profesional en sus diversas interacciones laborales, la colaboración y la seguridad.

Disfrute esta lectura.

(1) Una de las cinco mayores preocupaciones en todos los países y generaciones es el bienestar. El principal foco de aprendizaje organizacional debe ser la mejora de los canales de distribución de contenido Fuente: Encuesta "Physical Return to Work Reimagined", con recorte Brasil

Desafíos de la productividad

1



Encontrar maneras de mejorar la productividad en casa ha sido uno de los grandes temas de la pandemia - tanto para empleados como para empleadores - por involucrar aspectos estructurales, comportamentales y familiares que demandan una cantidad relevante de atención e inversiones financieras.

La Internet rápida y la ergonomía física adecuada del ambiente siguen siendo dos grandes elementos que impactan en la productividad en casa, especialmente en la perspectiva de los **empleados** [Gráfico 2].

Desde el punto de vista de los **empleadores**, hay un factor adicional de complejidad, que es la necesidad de satisfacer las nuevas demandas de los **empleados**, como el deseo de más flexibilidad, sin perder de vista la capacidad de mantenerse alineados con las directrices de negocios, ya que gran parte de las propuestas son nuevas y muchas de ellas nunca fueron puestas a prueba.

Debido a ello, se habla cada vez con más frecuencia de prácticas de gestión como escenarios como alternativas al desenlace de los próximos meses. También por eso, se observa que la búsqueda de metodologías y herramientas ágiles aumentó considerablemente, inclusive en sectores tradicionalmente

procedimentales.

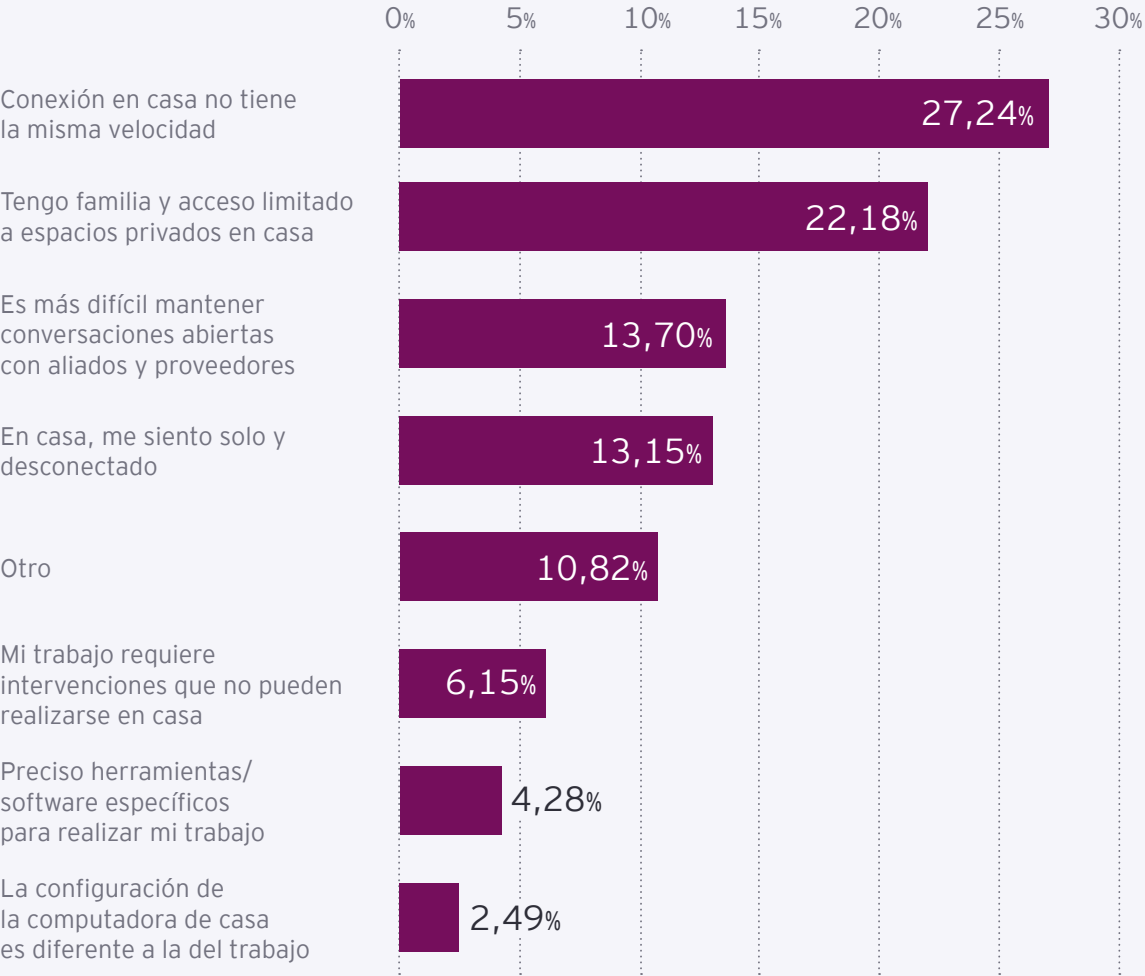
Por otro lado, la percepción predominante de los empleados es que la productividad aumentó en el contexto de la pandemia, muy a pesar de que ella caiga de forma considerable cuando recortamos el análisis por generación. En este sentido, aislándose solamente las respuestas de las generaciones Y y Z, el porcentaje cae del 75% al 61%, lo que abre el debate sobre la productividad como una derivada también de la capacidad de concentración en un modelo de trabajo en que la libertad y la autonomía son la norma. Aparentemente, los profesionales más experimentados presentan mejores indicadores en iguales condiciones.

En los próximos meses, esperamos observar el aumento de iniciativas dirigidas al entendimiento y a la mejora de las experiencias de los colaboradores en un régimen híbrido de trabajo, del uso de herramientas ágiles en rutinas tradicionales de negocios y de equipos organizados para la gestión de cambios. Durante la pandemia, muchas empresas implementaron tecnologías de automatización e IA en *call centers*, centros de distribución, supermercados y fábricas, con la finalidad de reducir la presencia humana y administrar los picos de demanda. Se espera que se adopten iniciativas semejantes con el objetivo de

Gráfico 2

Otros elementos que tienen impacto en la productividad en casa

Desafíos que empleados encuentran para permanecer productivo remotamente⁽¹⁾



(1) En esta sección de la encuesta, los encuestados fueron limitados a seleccionar solamente una de las opciones listadas en el cuestionario



aumentar la productividad y contribuir a un crecimiento económico más veloz, además de mejorar la capacidad organizacional de tomar decisiones críticas basadas en datos.

Un último punto tiene que ver con el aumento de demandas relacionadas con la gestión del bienestar físico, emocional y financiero como impulsores de productividad. A pesar de que relacionar los temas sea, históricamente, casi un tabú en el medio empresarial - el aumento expresivo de casos reportados de *burnout* en casa en el intervalo de marzo a diciembre de 2020 y la clara correlación de que su origen también tiene que ver con incertidumbres como el desempleo, la crisis económica y la recuperación lenta de la pujanza de mercado-, se esperan acciones específicas de los **empleadores** para apoyar a sus **empleados** en el mantenimiento del sensible equilibrio personal y profesional. Inclusive, se esperan acciones de aceptación más claras, ya que muchas de las víctimas de *burnout* sufren silenciosamente por recelo a represalias.

El foco en la productividad será una constante y tendrá varias dimensiones. Se acabó el tiempo de la improvisación y el tono deberá venir de arriba.

Estrategia de costos directos

2



La preocupación acerca de la estrategia de costos directos se observó claramente durante los primeros meses de pandemia, como resultado de las incertidumbres sobre sus desenlaces y de la inmediata reacción de todos los sectores y mercados a la demanda por iniciativas de Presupuesto Base Cero (OBZ) y *Cash Conservation*.

En este sentido, pudimos acompañar el surgimiento de muchas iniciativas estructurantes como revisión de diseño organizacional, papel del ambiente físico de trabajo, ajustes al modelo operativo - Recursos Humanos, por ejemplo, con relación a las prácticas de *talent sourcing* y otros subprocesos -, pero pocos debates a respecto de los temas de salarios y beneficios.

Hoy, en vista de lo aprendido hasta aquí y de la perspectiva de vacunación en masa, el escenario ha alentado a los **empleadores** a hablar más abiertamente y de forma propositiva sobre la importancia de aprovechar el momento como impulso y, así, conducir adelante una agenda más creativa y menos ortodoxa de cambios que, hasta antes de la pandemia, era vista como una lista aspiracional de tendencias que incluye nuevas formas de planear la fuerza laboral, la flexibilización y la personalización de salarios y beneficios, el uso de tecnologías de automatización e



inteligencia artificial de punta a punta, la aplicación de metodologías avanzadas de análisis de datos para orientar decisiones de negocios, etc. **[Gráfico 3]**

Para los **empleados [Gráfico 4]**, se espera que las variaciones observadas

en los costos directos no sean el resultado de ajustes en la remuneración, sino de la creación de lógicas flexibles de organizar la fuerza laboral y de su corolario en gobernanza, procesos, estructura operativa (por ej.: ambiente físico y tecnología):

Además, se espera que las intervenciones diseñadas por los **empleadores** tomen en cuenta la demanda de los **empleados** de personalización individual - “ultrapersonalización” - y que, especialmente con relación a la tecnología, la experiencia resultante sea equivalente a

Gráfico 3
Acciones consideradas como parte de la reevaluación de costos (visión del empleador)⁽¹⁾



Gráfico 4
Acciones que las empresas deberían considerar (visión del empleado)



la experimentada en la esfera personal (es decir: rápido, sin fricción, móvil e intuitiva).

Parece correcto afirmar que la lógica tradicional de costos directos será desafiada en el desenlace post-COVID-19. La expectativa de impactos amplios y moderados es evidente tanto del lado de los **empleados** (52%) como de los **empleadores** (70%). La dificultad en el camino será adecuar las posibilidades de la tecnología y las propias aspiraciones individuales de los empleados a los factores limitantes que la ley laboral les impone a las organizaciones en Latinoamérica.

(1) En esta sección de la encuesta, los encuestados fueron limitados a seleccionar solamente una de las opciones listadas en el cuestionario

Aprendizaje continuo

3



Cuando las máquinas pasan a realizar tareas de rutina, el conocimiento humano puede usarse de nuevas formas para encontrar nuevas fuentes de crecimiento. Para que esto suceda, las empresas necesitan un abordaje multifacético para reducir las brechas

de talentos digitales creando alianzas con universidades, empresas de tecnología, formuladores de políticas públicas, asociaciones sectoriales y organizaciones no gubernamentales (ONG).

Los **empleados** y los **empleadores** parecen bien alineados con relación a los desafíos de aprendizaje continuo ante las transformaciones aceleradas por COVID-19. Las demandas de mejora pasan

por necesidades elementales de curaduría de contenido hasta temas sofisticados de infraestructura. Los principales temas señalados **[Gráfico 5]** son:



Otros aspectos interesantes relacionados con el desafío de *upskilling*:

- ▶ **83% de los empleadores** creen que el impacto de aprendizaje continuo en la agenda de negocios será amplio y/o moderado. Sin embargo, el 62% cree que las lecciones de la pandemia serán incorporadas al *Business as Usual* (BAU) en el momento subsiguiente;
- ▶ **72% de los empleadores** cree recibir capacitación y tener acceso a contenido de relevancia. Solamente el **35% de los empleadores** indica estar preparado para satisfacer las nuevas demandas de sus clientes; y
- ▶ Los **empleados** valoran aspectos sensoriales de la experiencia del aprendizaje continuo, al mismo tiempo que los **empleadores** parecen enfocarse en aspectos del modelo operativo, como estructura y seguridad de datos;
- ▶ Necesidad de resignificar la agenda de movilidad internacional sin perder de vista que es esencialmente un impulso de aceleración de talentos.

La necesidad de nivelar las expectativas de los dos grupos parece ser una hipótesis válida para explorar. La asimetría de entendimientos y conceptos puede estar por detrás de la frase “nos capacitamos mucho y aprendemos poco” porque, de



hecho, genera más complejidad de lectura de contexto e impacta negativamente en la capacidad organizacional de seguir acelerada en la agenda de transformación.

Otro punto a seguir es la expectativa de soluciones de tecnología aplicadas al desarrollo organizacional. En la opinión de la inmensa mayoría de los **empleados** (85% en total y 94% para los entrevistados de Brasil), la demanda de innovación debe aumentar significativamente porque

va contra la propia percepción de los **empleadores**, que es la de invertir en tecnología (por ejemplo: herramientas de colaboración, velocidad, movilidad, etc.) y generará un impacto significativo en la capacidad de ajustarse a las nuevas demandas del mercado. Por último, es interesante notar el apareamiento de temas como Liderazgo, Gestión de Cambios y Diversidad entre las cinco grandes prioridades de aprendizaje continuo tanto para **empleados** como para

empleadores. En nuestra evaluación, la identidad señala claramente el desafío de evolucionar cultura como la última derivada de la jornada de transformación. No hay un pronóstico cartesiano para el desafío, pero es seguro afirmar que debe considerar aspectos como visión a largo plazo, claridad de papeles y comportamiento y proximidad como impulsores de motivación.

Conclusiones

Deberán observarse grandes oportunidades de mejora en el mundo de los negocios en el desenlace del regreso físico a las oficinas, sobre todo las orientadas a temas que correlacionan eficiencia con flexibilidad en gran escala, siempre que sea posible y fundamentalmente centradas en lo humano.

A pesar de que gran parte de las expectativas y prioridades que empleados y empleadores, respectivamente, depositan con relación al futuro que está en cierta medida mapeado, el nivel de incertidumbre aún es muy grande y va a requerir la combinación de pragmatismo con curiosidad y experimentación como base para construir propuestas que puedan ayudar a sentar las bases para la mejora del mundo de negocios. Una de las pocas convicciones que tenemos es que, de la misma forma que la dinámica de nuestras vidas se vio alterada por el surgimiento de tecnologías cada vez más intuitivas y

fundamentadas en datos, la dinámica del trabajo fue definitivamente modificada dentro del contexto de la pandemia y no debe regresar a la antigua “normalidad”, inclusive en sectores históricamente anclados en conceptos tradicionales de gestión de negocios/personas. Actualmente, la presión por cambios es enorme y las condiciones para promoverlas tal vez nunca fueron tan favorables. Sin embargo, debemos mantener el foco en la necesidad de seguir los próximos pasos de cerca, porque la tentación de ceder a la incertidumbre y, de este modo, volver a los modelos anteriores como puerto



seguro puede comprometer la capacidad de imprimir velocidad y eficiencia a las iniciativas que deben ser experimentadas, perfeccionadas e internalizadas “as we go”.

De la misma forma, constantemente tenemos que analizar y calibrar la aplicación de nuevos conceptos a los desafíos estratégicos de cada negocio. Algunas dimensiones que pueden ayudar a definir planes de acción para el próximo intervalo de 6 a 9 meses:

1. Eficiencia operativa

Junto a cualquier cambio relevante en las prácticas y en la gobernanza vigentes, las organizaciones deben mantenerse atentas a su capacidad de producir continuamente de la forma correcta y con el costo correcto. Automatización y disciplina de gestión entran en esa agenda. Entra también la planeación adecuada de toda la fuerza laboral para buscar siempre alternativas que activen los impulsores que ayuden a las personas a liberar sus potenciales creativos y a buscar resultados extraordinarios.

2. Aprendizaje continuo

Es importante reconocer que el contexto post-COVID-19 va a exigir un conjunto de nuevas competencias técnicas y de comportamiento en todos los niveles y sectores de las organizaciones y debe exigir un trabajo de investigación en el sentido de entender dónde están las brechas y cómo dirigir a las personas de la forma correcta y más eficiente en sus jornadas de desarrollo. La tecnología, los análisis de datos y la ciencia del comportamiento aparecen como novedades en este desafío mucho más para identificar los factores que llevan a las personas a querer aprender, a “presentarse para el juego”, y la búsqueda activa y constante de su desarrollo.

3. Experiencia del Colaborador

Mejorar las experiencias de los colaboradores a lo largo de sus diferentes recorridos en las organizaciones y ha aparecido como uno de los cuatro grandes objetivos en la gestión de personas desde 2017/2018. En el contexto de la post-pandemia, entender cómo amplificar intencionalmente la percepción de valor de los colaboradores en en varias interacciones en el ámbito profesional, es decir, con tecnología, procesos, modelos de gestión y, especialmente, líderes, será una de las grandes fronteras entre las organizaciones “*best employers*” y las que combatirán en el ignominioso campo de la “*talent war*” por falta de propuestas de valor más amplias, a largo plazo y centradas en los colaboradores.



4. Diseño organizacional

No tenemos dudas de que el tema debe volver a la lista de prioridades de los líderes empresariales en los próximos meses debido a los impactos negativos que estructuras verticalizadas y en silos pueden representar a la capacidad organizacional de promover cambios rápidos y de ajustarse continuamente a una realidad de mercado cada vez más dinámica e inestable. En este sentido, la búsqueda de estructuras que permitan la fluidez de ideas e incentiven la colaboración tiende a intensificarse como resultado de los ajustes fundamentales que deben suceder en el desenlace de la post-pandemia.

5. Cultura

Tal vez uno de los aspectos más críticos e importantes será movilizar organizaciones enteras hacia la necesidad de hacer evolucionar culturas maduras y construidas en el entorno de una lógica empresarial centrada en conceptos de comando y control, jerarquía y antigüedad. Una de las lecciones aprendidas durante la pandemia es que modelos de gestión más colaborativos, transparentes y empáticos son más propensos a presentar resultados más relevantes cuando el asunto es innovación y adaptabilidad, requisitos obligatorios en el contexto de cualquier cultura en el contexto de nuevas formas de trabajar. Nuevamente, la tecnología, los datos y la ciencia comportamental deben asumir papeles de relevancia en la dirección de los próximos pasos.

6. ESG

La necesidad de alinear estrategias empresariales con la agenda de *Environmental, Social, and Corporate Governance* ha ganado impulso en el contexto de la pandemia, en particular de la "S", debido a las acciones de preservación de puestos de trabajo y asistenciales en un escenario de paralización económica potencializada por protocolos de *lockdown*. El compromiso con ESG ha sido considerado uno de los factores determinantes para la decisión de nuevos ingresos al mercado de trabajo y debe ganar importancia a lo largo de los próximos años en la ampliación del concepto de *Employee Value Proposition* (EVP).

7. Gestión de cambio

Por último, la disciplina que todos necesitamos para cambiar sin dolor. De forma simple, la gestión de cambio en la post-pandemia debe ser así: inclusiva, lenta y consistente. No tenemos espacio para radicalismos en este momento de tantas incertidumbres, por eso, la habilidad de planear las acciones en etapas pequeñas y medibles como forma de aumentar la favorabilidad de equipos enteros pasa a ser una disciplina necesaria para todas las organizaciones.



Nuevamente, el futuro es incierto y muy prometedor. Creemos que las organizaciones con habilidad para coordinar las acciones de recuperación en cada una de las dimensiones, así como de mantener a toda una generación de líderes alineada con la necesidad de buscar modelos alternativos de gestión - e incluso de liderazgo - será un gran diferencial en el desafío de aprovechar al máximo las oportunidades de la recuperación.

Creemos también que el uso extensivo de tecnologías de automatización, análisis avanzado de datos y herramientas ágiles que ayuden a simplificar la lectura del contexto y a fomentar la capacidad de adaptación organizacional serán igualmente diferenciales.

Apéndice

En esta encuesta sobre el trabajo reimaginado, el sector de servicios se destaca con el mayor porcentaje de participación entre los principales segmentos del mercado, siendo 20% solamente en Brasil, de un total de 18% de respuestas por segmento encuestado. Brasil también fue el país que presentó el mayor número de encuestados, abarcando 40% del total, seguido por México (23%), Colombia (15%), Argentina (8%), Chile (6%) y Perú (6%).

Los gráficos presentados en las próximas páginas incluyen los impactos de COVID-19 en la forma de trabajar - de manera **amplia, moderada o limitada** - sobre el punto de vista tanto de **empleados** como de **empleadores**, comparando los efectos entre los sectores de Brasil.

Gráfico 6

Participación de la encuesta por segmento

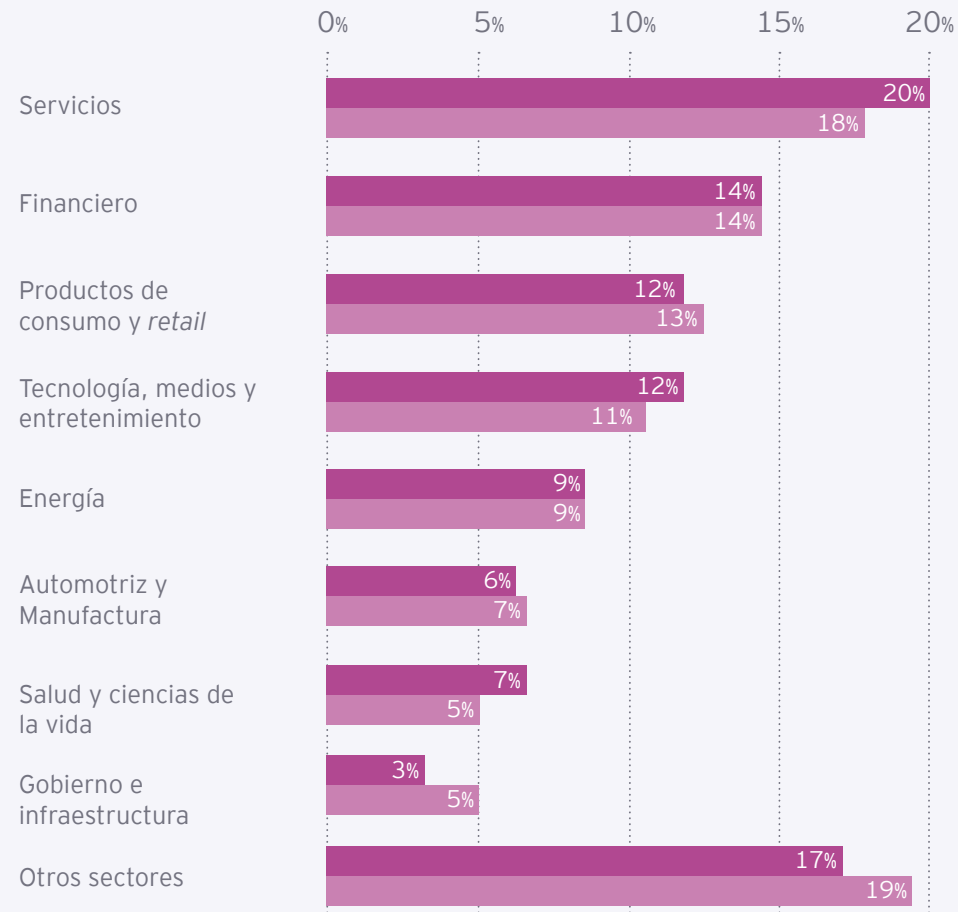


Gráfico 7

Participación de la encuesta por país (en %)



Gráfico 8

Impacto de los cambios por COVID-19 en la visión del empleador

Perspectiva amplia

0 a 20% 21 a 40% 41 a 60% 61 a 80%

	Ambiente físico	Aprendizaje y desarrollo	Costos de la fuerza laboral	Disrupción de los negocios	Herramientas digitales y tecnología	Movilidad de las personas	Seguridad de la fuerza laboral	Trabajo remoto
Automotriz y Manufactura	60%	50%	10%	20%	40%	40%	70%	40%
Energía	46%	21%	17%	13%	50%	46%	71%	29%
Financiero	53%	53%	20%	27%	73%	47%	60%	60%
Gobierno e infraestructura	38%	13%	13%	0%	63%	75%	75%	38%
Salud y ciencias de la vida	22%	22%	4%	22%	35%	30%	35%	17%
Servicios	24%	37%	13%	45%	37%	47%	53%	37%
Tecnología, medios y entretenimiento	33%	33%	12%	21%	42%	55%	55%	45%
Producto de consumo y retail	53%	33%	14%	17%	36%	36%	75%	47%
Otros sectores	67%	33%	0%	0%	67%	33%	67%	67%
BRASIL	39%	33%	13%	23%	44%	45%	60%	39%

Gráfico 9

Impacto de los cambios por COVID-19 en la visión del empleador

Perspectiva moderada

0 a 23% 24 a 45% 46 a 67% 68 a 90%

	Ambiente físico	Aprendizaje y desarrollo	Costos de la fuerza laboral	Disrupción de los negocios	Herramientas digitales y tecnología	Movilidad de las personas	Seguridad de la fuerza laboral	Trabajo remoto
Automotriz y Manufactura	30%	40%	50%	60%	60%	50%	20%	40%
Energía	46%	58%	42%	46%	29%	42%	25%	63%
Financiero	47%	20%	53%	33%	20%	53%	40%	40%
Gobierno e infraestructura	38%	63%	63%	88%	25%	13%	25%	63%
Salud y ciencias de la vida	57%	65%	65%	35%	43%	48%	52%	61%
Servicios	63%	45%	74%	34%	58%	45%	37%	50%
Tecnología, medios y entretenimiento	52%	48%	55%	55%	39%	30%	42%	42%
Productos de consumo y retail	39%	56%	53%	50%	56%	53%	19%	44%
Otros sectores	33%	33%	33%	67%	0%	33%	33%	0%
BRASIL	49%	50%	57%	46%	44%	43%	34%	49%

Gráfico 10

Impacto de los cambios por COVID-19 en la visión del empleador

Perspectiva limitada

0 a 17% 18 a 35% 36 a 53% 54 a 70%

	Ambiente físico	Aprendizaje y desarrollo	Costos de la fuerza laboral	Disrupción de los negocios	Herramientas digitales y tecnología	Movilidad de las personas	Seguridad de la fuerza laboral	Trabajo remoto
Automotriz y Manufactura	10%	10%	40%	20%	0%	10%	10%	20%
Energía	8%	21%	42%	42%	21%	13%	4%	8%
Financiero	0%	27%	27%	40%	7%	0%	0%	0%
Gobierno e infraestructura	25%	25%	25%	13%	13%	13%	0%	0%
Salud y ciencias de la vida	22%	13%	30%	43%	22%	22%	13%	22%
Servicios	13%	18%	13%	21%	5%	8%	11%	13%
Tecnología, medios y entretenimiento	15%	18%	33%	24%	18%	15%	3%	12%
Productos de consumo y retail	8%	11%	33%	33%	8%	11%	6%	8%
Otros sectores	0%	33%	67%	33%	33%	33%	0%	33%
BRASIL	12%	17%	30%	31%	13%	12%	6%	12%

Gráfico 11

Impacto de los cambios por COVID-19 en la visión del empleado

Perspectiva amplia

● 0 a 23% ● 24 a 45% ● 46 a 67% ● 68 a 90%

	Remuneración	Organización	Tecnología
Automotriz y Manufactura	5%	57%	57%
Energía	6%	33%	56%
Financiero	13%	38%	52%
Gobierno e infraestructura	13%	88%	50%
Salud y ciencias de la vida	9%	45%	55%
Servicios	10%	46%	51%
Tecnología, medios y entretenimiento	12%	36%	40%
Productos de consumo y <i>retail</i>	0%	41%	64%
Otros sectores	17%	35%	46%
BRASIL	11%	41%	50%

Perspectiva moderada

● 0 a 17% ● 18 a 35% ● 36 a 53% ● 54 a 70%

	Remuneración	Organización	Tecnología
Automotriz y Manufactura	67%	33%	24%
Energía	44%	56%	39%
Financiero	50%	50%	45%
Gobierno e infraestructura	25%	13%	38%
Salud y ciencias de la vida	45%	27%	36%
Servicios	44%	41%	47%
Tecnología, medios y entretenimiento	28%	36%	44%
Productos de consumo y <i>retail</i>	50%	59%	36%
Otros sectores	42%	49%	49%
BRASIL	45%	45%	44%

Perspectiva limitada

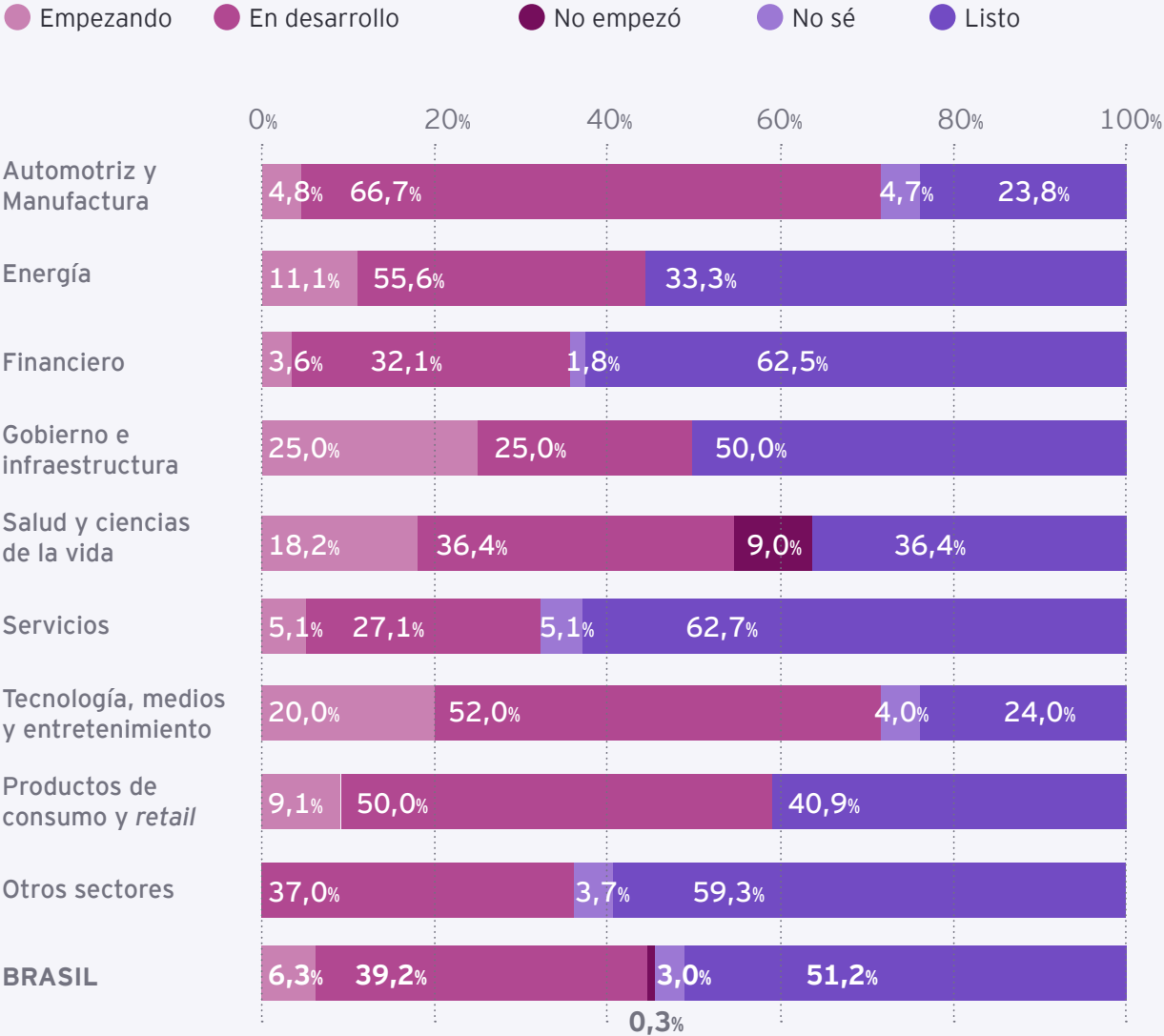
● 0 a 16% ● 17 a 33% ● 34 a 50% ● 51 a 65%

	Remuneración	Organización	Tecnología
Automotriz y Manufactura	29%	10%	19%
Energía	50%	11%	6%
Financiero	38%	13%	4%
Gobierno e infraestructura	63%	0%	13%
Salud y ciencias de la vida	45%	27%	9%
Servicios	46%	14%	2%
Tecnología, medios y entretenimiento	60%	28%	16%
Productos de consumo y <i>retail</i>	50%	0%	0%
Otros sectores	41%	16%	5%
BRASIL	44%	14%	6%

Gráfico 12

Impacto de los cambios por COVID-19 en la visión del empleado

Estado



Expectativa del trabajo remoto post-COVID-19 (por semana)

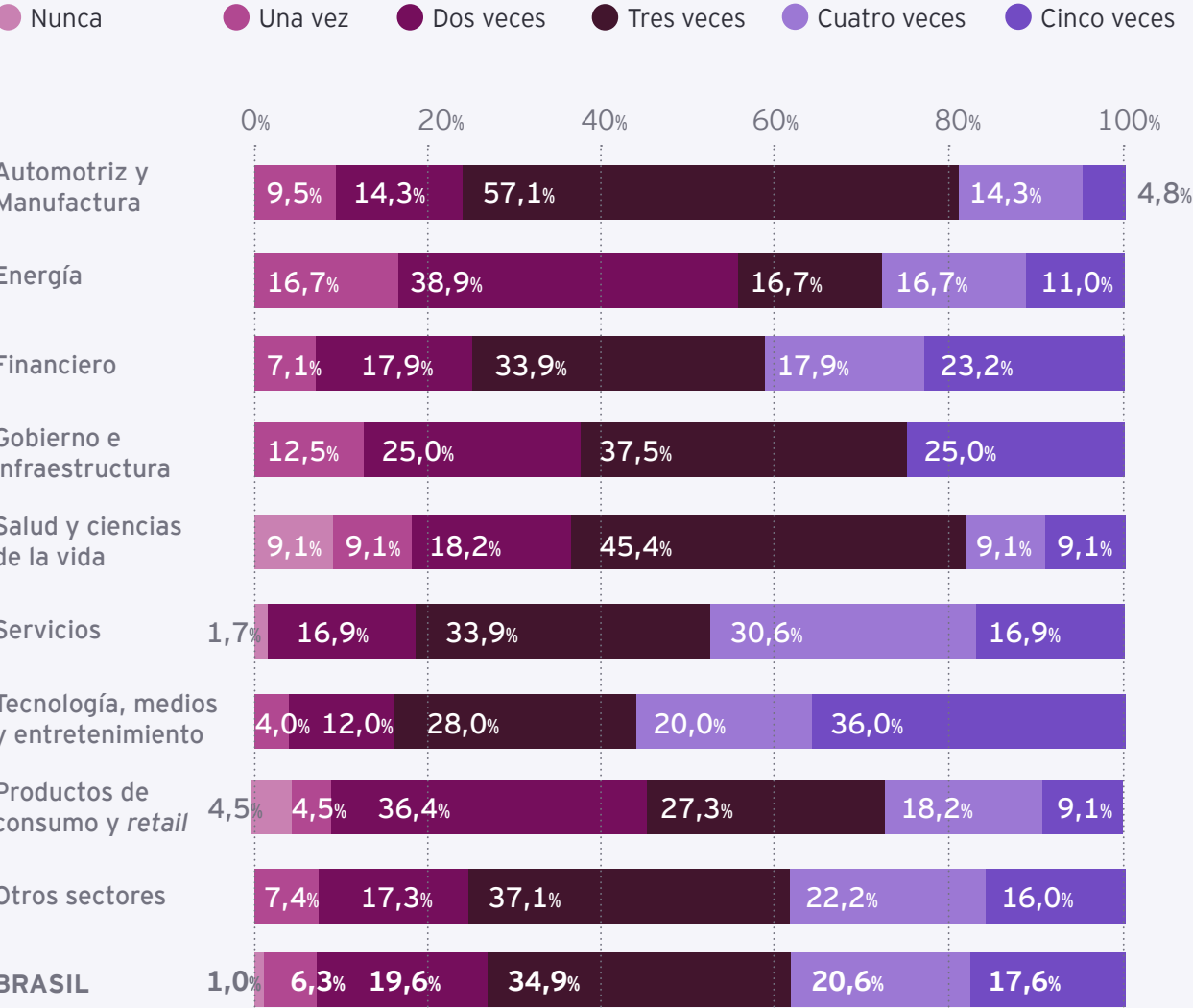
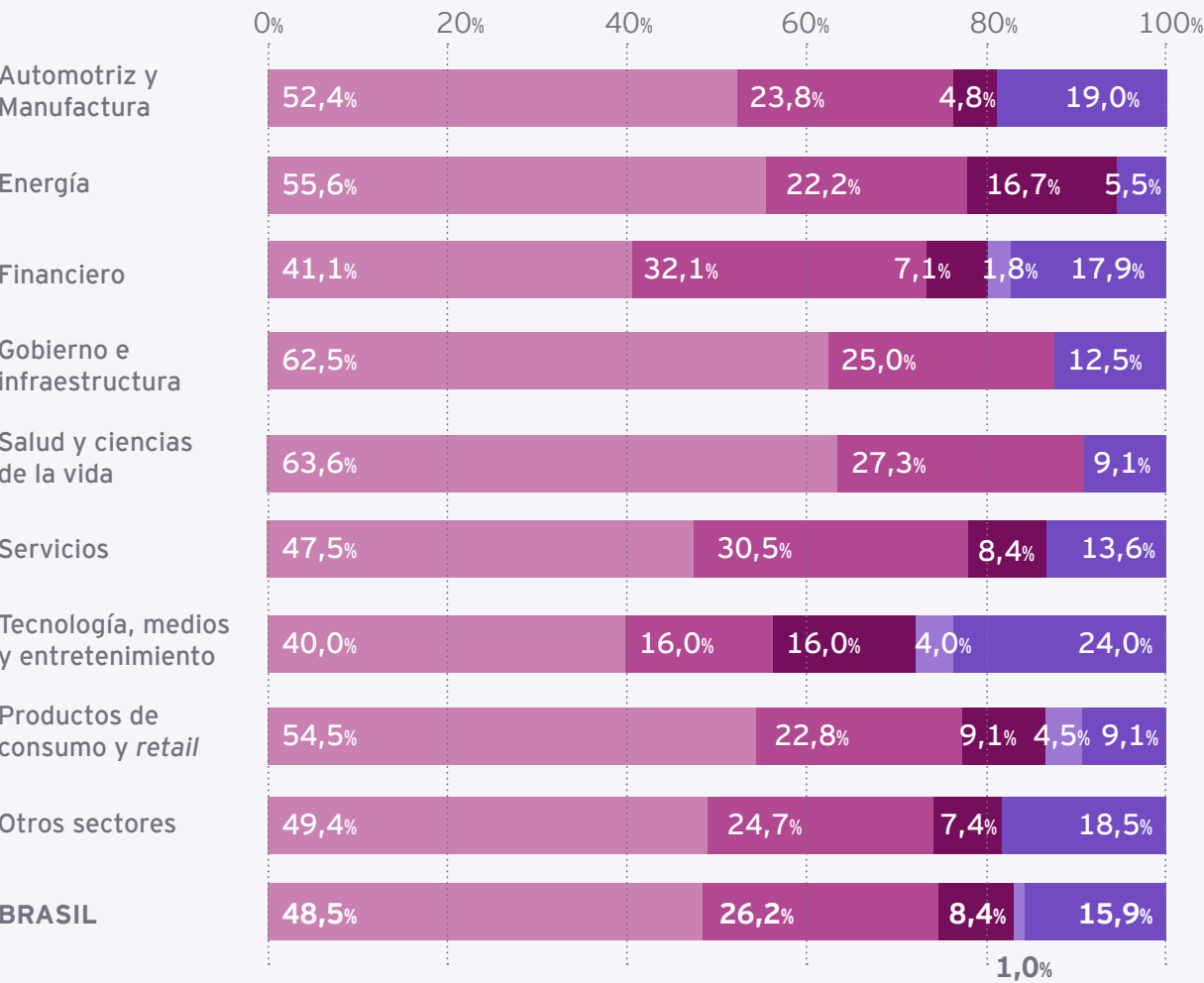


Gráfico 13

Impacto de los cambios por COVID-19 en la visión del empleado

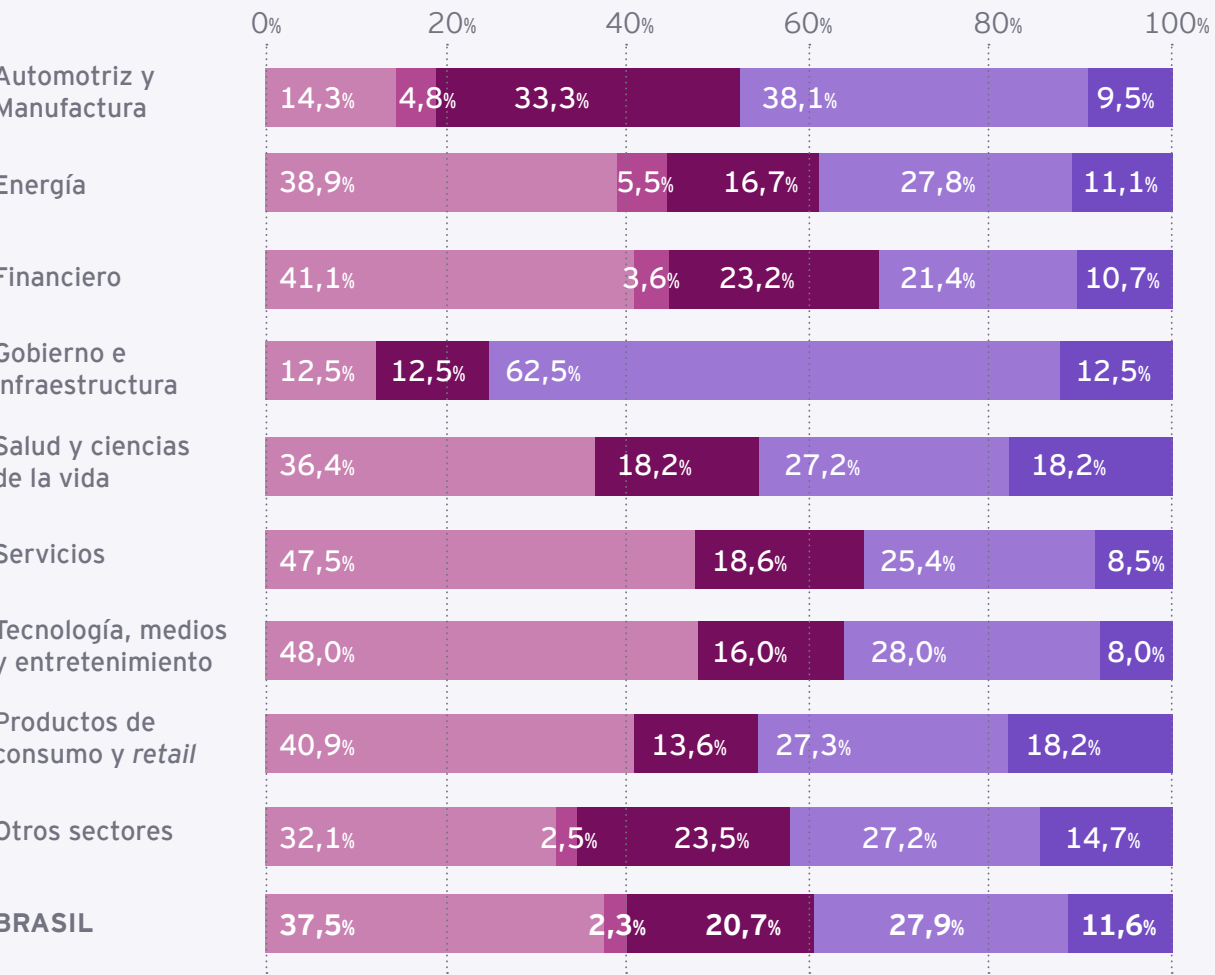
Capacitaciones adecuadas

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- Ni en acuerdo, ni en desacuerdo



Productividad

- Mucho más productivo
- Mucho menos productivo
- No veo la diferencia
- Un poco más productivo
- Un poco menos productivo



Contactos EY People Advisory Services

EY Brasil

Daniela Brites

Gerente senior – Cultura y Transformación, EY Brasil
daniela.brites@br.ey.com

Daniella Mazzoni

Sócia – Movilidad Internacional, EY Brasil
daniella.mazzoni@br.ey.com

Karina Affonso

Directora ejecutiva – Gestión de Cambio y *Learning*, EY Brasil
karina.affonso@br.ey.com

Marcelo Godinho

Socio – Líder de EY Latinoamérica Sur
marcelo.godinho@br.ey.com

Miguel Assunção

Socio – Reestructuración Organizacional, Eficiencia Operacional y Ágil, EY Brasil
miguel.assuncao@br.ey.com

Oliver Kamakura

Socio – *Employee Experience, Learning & Change Management*, EY Brasil
oliver.kamakura@br.ey.com

Roberto Azevedo

Socio – Diseño Organizacional & Remuneraciones, EY Brasil
roberto.azevedo@br.ey.com

Tatiana Carmona

Sócia – Employment Law, EY Brasil
tatiana.carmona@br.ey.com

Tatiana Ponte

Socia – Diversidad e Inclusión, EY Brasil
tatiana.ponte@br.ey.com

EY Argentina

Gustavo Rousseaux

Socio – *Business & Organizational Transformation*, EY Argentina
gustavo.rousseau@ar.ey.com

Paula Senderovich

Socia – *Business & Organizational Transformation*, EY Argentina
paula.senderovich@ar.ey.com

Javier Sabin

Socio – *People Advisory Services*, EY Argentina
javier.sabin@ar.ey.com

EY Chile

Juan Andrés Perry

Socio Líder de Consultoría en Personas, EY Chile
juan.andres.perry@cl.ey.com

EY Paraguay

Gustavo Colman

Tax Managing Partner, EY Paraguay
gustavo.colman@py.ey.com

EY Uruguay

Fernando Reggio

Socio de Asesoramiento Impositivo, EY Uruguay
fernando.reggio@uy.ey.com

EY Colombia

Diana Galindo

Gerente senior de *Business Consulting*, EY Colombia
diana.galindo.pinzon@co.ey.com

EY México

Carolina González Alcántara

Socia de Líder de *People Advisory Services* (PAS) - *Performance* para Latinoamérica Norte
carolina.gonzaleza@mx.ey.com

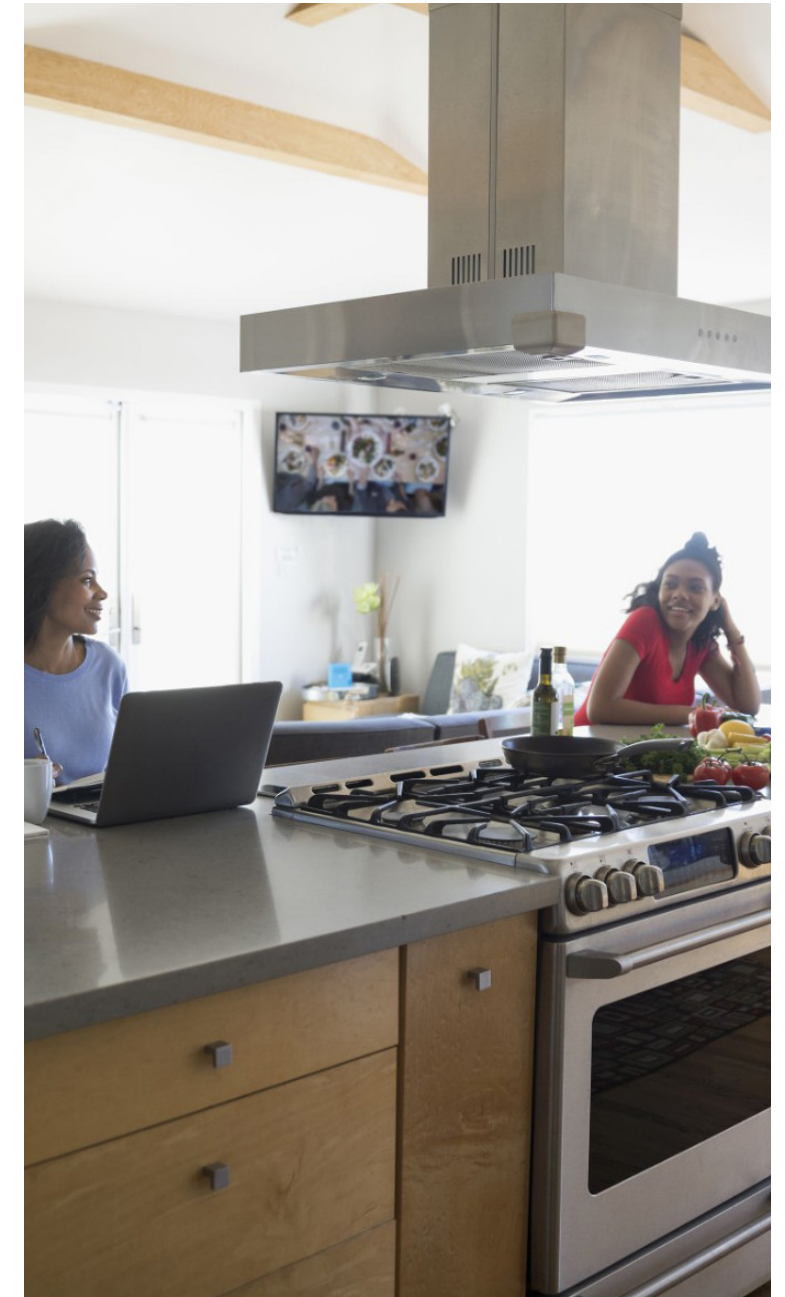
EY Perú

Pilar Quinteros

Gerente senior de *Business Consulting*, EY Perú
pilar.quinteros@pe.ey.com

Ximena Diaz

Gerente de *Business Consulting*, EY Perú
ximena.diaz@pe.ey.com



EY | Construyendo un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad en general, así como también para construir confianza en los mercados de capitales.

Por medio de datos y tecnología, los equipos diversos e incluyentes de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

El enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, legal, estrategia, impuestos y transacciones, busca que los equipos de EY puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que actualmente enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, ingrese a ey.com.

Este material ha sido preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal, jurídico o de otro tipo. Por favor, diríjase a sus consultores para obtener asesoramiento específico.

©2021 EYGM Limited. All Rights Reserved.