



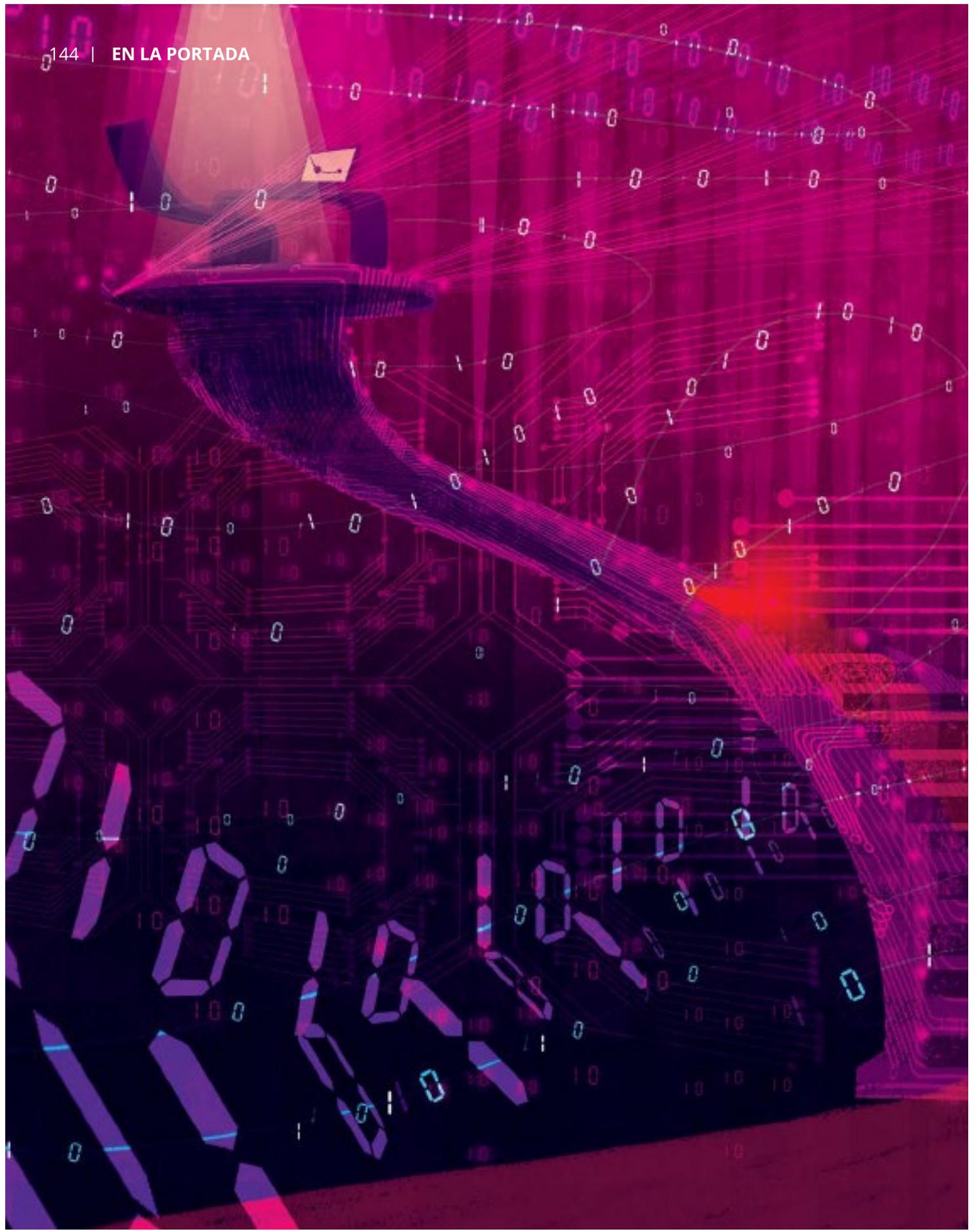
Comprometiendo trabajadores como consumidores

Por Carolyn O'Boyle y Susan K. Hogan

ILLUSTRACIÓN POR JHON JAY CAUBAY

Deloitte. Insights

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada e independiente. Para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros, por favor vea <http://www.deloitte.com/about>. Para una descripción detallada de la estructura legal de las firmas de los Estados Unidos miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus respectivas subsidiarias, por favor vea <http://www.deloitte.com/us/about>. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para información sobre las prácticas de privacidad de las Firmas de Deloitte en los Estados Unidos, vea la US Privacy Notice en Deloitte.com.



Comprometiendo trabajadores como consumidores

LA TECNOLOGÍA HA TRANSFORMADO LA RELACIÓN ENTRE COMPAÑÍAS Y CONSUMIDORES. ENTONCES, ¿POR QUÉ NO MÁS ORGANIZACIONES LA USAN PARA COMPROMETERSE MEJOR CON LOS EMPLEADOS?

Por Carolyn O'Boyle y Susan K. Hogan

ILUSTRACIÓN POR JOHN JAY CAUBAY

PARECE QUE CASI TODOS están centrados en la transformación digital.¹ Y si bien la forma y el alcance pueden diferir según la organización, los potenciales beneficios de implementar flujos de trabajo inteligentes, dominio completo de datos, adopción de enfoques de plataforma, y una experiencia transparente se están volviendo crecientemente aparentes y bien entendidos. Eso especialmente aplica a los consumidores. Los motores de recomendación apuntalan sitios web, no solo empoderándonos con información, sino a menudo mejorando nuestra experiencia del cliente, incrementando ventas y satisfacción, y fomentando compromiso y lealtad.² De manera similar, organizaciones tales como Netflix están aprovechando conjuntos amplios de datos para satisfacer mejor nuestras necesidades, no solo cuando se trata de recomendarnos películas y programas de televisión que puedan gustarnos, sino de manera creciente para el desarrollo de programación original que ellos saben nosotros queremos.³

Todo lo cual plantea la pregunta: ¿Si la tecnología ha transformado cómo las compañías interactúan con los clientes, puede hacer más para revolucionar sus relaciones con la fuerza de trabajo? Después de todo, los trabajadores comparten el mismo camino básico del embudo del mercadeo: nosotros consideramos oportunidades, evaluamos potenciales compañías, nos comprometemos a trabajar para una organización, y la compañía puede entonces ya sea ganarse nuestra confianza y lealtad, o vernos como una mejor oportunidad. Aun así, si las estrategias digitales no son pensativamente implementadas, más que fomentar el compromiso profundo con las organizaciones, en muchos casos puede ocurrir lo opuesto. Los esfuerzos para incorporar la tecnología en el lugar de trabajo a menudo causan inseguridad y ansiedad, más que mejorar la experiencia, con las tecnologías de la comunicación, en particular, creando un entorno de “siempre activo” que puede contribuir a agotamiento, soledad, y sentimientos de aislamiento.

Si bien la tecnología ha hecho más fácil hacer cosas tales como comprar y trabajar remotamente, los humanos son, por diseño, seres sociales que desean relaciones.

Las firmas deben entender al empleado completo, así como los comercializadores han aprendido a entender y abordar al individuo completo. Si bien se puede argumentar que ansiedad, agotamiento, y soledad son consideraciones personales, ellas generalmente tienen ramificaciones *profesionales* significativas para los líderes de los negocios y de recursos humanos. Pueden llevar a desgaste indeseable, niveles disminuidos de compromiso, y menor productividad. La buena noticia es que muchas de las estrategias que los líderes pueden adoptar para fomentar mayor compromiso del empleado están delante de sus ojos. Es posible extraer de las mejores prácticas del consumidor y del diseño centrado-en-lo-humano para identificar técnicas y estrategias de transformación digital para mejorar la experiencia de la fuerza de trabajo y mitigar los efectos potencialmente negativos de la tecnología en el lugar de trabajo.⁴ Adicionalmente, mediante reconocer que los trabajadores – al igual que los consumidores – no todos

tienen las mismas necesidades⁵ y usar el poder de las analíticas predictivas, las empresas pueden entender a los empleados individualmente para diagnosticar e identificar situaciones de intervención.

La experiencia transformada del cliente

Si bien a menudo escuchamos acerca de las ramificaciones negativas de los medios de comunicación social y, en menor extensión, el uso que el consumidor hace de la tecnología, hay notables puntos brillantes. Hoy tenemos exponencialmente mayor y más fácil acceso a *información y servicios*, con el crecimiento de las ventas minoristas en línea como un primer ejemplo. Las ventas en línea de elementos que no son alimentos se elevaron al 24.1 por ciento en diciembre de 2017, desde el 11.6 por ciento cinco años antes,⁶ en línea con la creciente conveniencia alrededor de evitar multitudes y parqueo, y el acceso carente de fricción a información que permite mejor perspectiva sobre productos, servicios, y precios para ayudar a la toma de decisiones.

Si bien la tecnología ha hecho más fácil hacer cosas tales como comprar y trabajar remotamente, los humanos son, por diseño, seres sociales que desean relaciones.⁷ La tecnología ha abierto múltiples *canales de comunicación*, redefiniendo la naturaleza y el alcance de las relaciones disponibles. Por ejemplo, la tecnología de video ha permitido que la calidad de las interacciones se vuelva más rico, permitiendo que florezcan relaciones más profundas y más personales. En la relación cliente-firma, esta misma comunicación neta más amplia y más rica permite que los individuos hagan conexiones valiosas con otros proveedores de solución que de otra manera no serían posibles o factibles, y también construir relaciones con las marcas cada día y sus firmas matrices.⁸

Esto también ha mejorado las relaciones consumidor-firma en términos de *facilitar que los consumidores* interactúen con productos y marcas y tengan algo por decir respecto de cómo debe ser un producto o la experiencia con un producto. Ejemplos recientes incluyen la co-creación de Chickfil-A de contenido en línea vía su Cow Campaign,⁹ y la encuesta de votación en línea que usó Monopoly para determinar nuevas piezas del tablero.¹⁰ Co-creation ha encontrado

que no solo se incrementa el compromiso del consumidor y el valor de la marca, sino que también identificó nuevas ideas de innovación de producto y en últimas crear una ventaja competitiva.¹¹

Finalmente, uno de los puntos más brillantes en los medios de comunicación social ha sido la manera de su *construcción-de-comunidad* facilitada entre poblaciones previamente no-conectadas. Vía las plataformas digitales, las personas han encontrado otros similares a ellos – sea que compartan intereses, aficiones, o incluso enfermedades raras – y han formado redes y grupos de apoyo.¹² De igual manera, los consumidores han podido moverse más allá de construir relaciones con marcas para ahora construir comunidades de marcas compuestas por otros usuarios de producto, y celebran relatos y experiencias compartidas con esos apasionados por la marca que tienen ideas afines. La tecnología ha removido las limitaciones de distancia y tiempo.

Superando la ansiedad relacionada-con-la-tecnología

Antes de empujar hacia mejor compromiso de los trabajadores usando esas prácticas basadas-en-el-consumidor, las compañías deben abordar un factor que puede obstaculizar el éxito: la ansiedad relacionada-con-la-tecnología. Ella persiste a nivel social¹³ y en muchos trabajadores,¹⁴ manifestándose principalmente de dos maneras: indirectamente, mediante la percepción de que la tecnología puede cambiar o eliminar trabajos,¹⁵ y directamente mediante el surgimiento de nuestra sociedad “siempre activa.”

ANSIEDAD INDIRECTA: ¡UN ROBOT ME REEMPLAZARÁ!

La investigación ha mostrado que el 60 por ciento de todas las ocupaciones comprende al menos 30 por ciento de actividades que técnicamente son automatizables, con base en tecnologías actualmente demostradas.¹⁶ El potencial para esta disrupción, y el malestar que muchos trabajadores pueden sentir acerca de su capacidad para adaptarse, puede ser un estresante importante para muchos. Si bien alguno de este estrés es inevitable, las organizaciones pueden ayudar a mitigar

Hay una oportunidad única para que los humanos re-definan sus roles en el lugar de trabajo alrededor de aspectos que sean únicamente humanos, tales como imaginación, creatividad, curiosidad, e inteligencia emocional y social.

alguna parte de ello mediante mejor comunicación – usando herramientas digitales.

Uno de los factores más críticos cuando se intenta combatir la ansiedad es comunicarse auténticamente, de manera sincera, y con empatía. Aquí hay un mensaje positivo: a pesar del incremento en la incorporación de máquinas en la fuerza de trabajo para muchos de los aspectos repetitivos o mundanos del trabajo, hay una oportunidad única para que los humanos re-definan sus roles en el lugar de trabajo alrededor de aspectos que sean únicamente humanos, tales como imaginación, creatividad, curiosidad, e inteligencia emocional y social.¹⁷ Ello significa que la necesidad del elemento humano, o de las habilidades humanas, no desaparecen. Por supuesto, entregar este mensaje es una tarea alta para las comunicaciones por correo electrónico. Sin embargo, los comercializadores que acojan *comunicaciones auténticas y transparentes* – compartir lo bueno, lo malo, y lo feo, o mostrar productos con una luz realista – pueden atestar sus beneficios, e incluso encontrar que los consumidores subsiguientemente pueden realizar mensajes y mercadeo para ellos.¹⁸ Investigación de Deloitte sobre los factores que contribuyen a una experiencia positiva del empleado señalan que la transparencia y la honestidad son típicamente críticas, como lo es la confianza en el liderazgo de la organización.¹⁹ En el entorno virtual de hoy, con muchos trabajadores distribuidos a través de una multitud de localizaciones, los líderes pueden tomar ventaja de la tecnología robusta de video para permitir que el tono y la energía de sus mensajes sean escuchados por sus trabajadores. Webcasts o videos previamente grabados ofrecen una profundidad que puede estar bien ubicada para calmar la ansiedad del empleado. El punto crítico es que la autenticidad necesita ser verdadera, buena, auténtica, con la filosofía general de la compañía

incorporada en la fábrica de todas sus operaciones e interacciones. El vendedor minorista Zappos es un ejemplo de una compañía que se ha centrado en crear una reputación de autenticidad con los clientes y con su fuerza de trabajo mediante entrelazar su filosofía de servicio a través de cada aspecto de la organización.²⁰ A los miembros del equipo de su centro de llamadas se les da autonomía extensiva y autoridad para la toma de decisiones para satisfacer las necesidades del cliente sin aprobación del supervisor, con ejemplos incluyendo enviar flores a los familiares de un cliente a expensas de Zappos, y tener llamadas de duración inusual (¡una incluso duró más de 10 horas!).²¹

Una vez que el mensaje ha sido diseñado y desarrollado, la tecnología proporciona una *multitud de maneras* para entregarlo a los trabajadores. Mire las marcas de consumo, que se comprometen con nosotros en nuestra bandeja de entrada mañanera (¡usualmente ofreciendo hasta el 15 por ciento de descuento!) y en los alimentadores de nuestros medios de comunicación social, siempre repitiendo y reforzando el mismo mensaje. Sin embargo, a menudo las comunicaciones del lugar de trabajo son entregadas solo una vez y mediante un vehículo. Entre los comercializadores, una creencia largo tiempo establecida ha sido que el consumidor necesita recibir un mensaje mínimo tres veces – idealmente en diferentes formatos – para cortar a través del desorden, crear conciencia, y llevar a la acción.²² Es lógico, entonces, que las firmas deben poner el mismo pensamiento de múltiples-mensajes y formas-de-factor mediante sus estrategias internas de comunicación.

ANSIEDAD DIRECTA: ¡MIRE QUÉ TAN DURO ESTOY TRABAJANDO!

A nivel diario, la tecnología ha creado una cultura de siempre activo donde los trabajadores pueden sentir presión para constantemente estar disponibles para los colegas y trabajar a todas horas. Esto puede llevar tanto a ansiedad como a agotamiento. Comparado con hace 20 años, era dos veces probable que dijeran que siempre estaban exhaustas, de acuerdo con la General Social Survey de 2016, y cerca de la mitad de todas las personas dijo que a menudo o siempre estaban exhaustas debido al trabajo – un 32 por ciento de incremento durante el mismo período. Las soluciones a menudo se centran en el uso de tecnología para crear fronteras digitales – apagando notificaciones, limitando las verificaciones de los alimentadores de noticias, o eliminando tiempo en pantalla.²³ Sin embargo, el espacio del consumidor proporciona otras estrategias.

Primero, el tiempo gastado en tareas administrativas puede ser reducido mediante re-

imaginar el trabajo mediante la aplicación de soluciones digitales, avanzadas, con un centro de atención puesto en facilidad, simplicidad, y productividad. Para maximizar las ventas, muchas organizaciones de ventas minoristas han racionalizado los procesos en línea en un grado extraordinario. Desde los botones de “compre ahora” hasta los recordatorios de “compre de nuevo” y el uso de cookies para de manera inteligente colocar ayudas para los compradores prospectivos, los vendedores minoristas pueden remover fricción y pasos del proceso de compra. Y mediante proporcionar orientación sobre elementos populares y altamente calificados en una categoría de producto al tiempo que no obligan a una decisión, los vendedores minoristas guían a los consumidores hacia opciones fáciles, aliviando el esfuerzo requerido para tomar una decisión de compra. Los empleadores pueden proporcionar acceso fácil a información, ofrecer opciones similares por defecto, y permitir la capacidad de racionalizar sus puntos de interacción más comunes con los trabajadores, tales como incorporación, acceso a conocimiento y a datos, y transacciones rutinarias.

Segundo, las organizaciones pueden ampliar el acceso a información para permitir la auto-determinación del empleado. Así como los vendedores minoristas hacen disponible la información del producto y los tableros de mensaje han surgido orgánicamente, los empleadores pueden complementar las fuentes “oficiales” de información con contenido orientado-al-empleado. Dado que la fuerza de trabajo está, quizás, mejor posicionada para proporcionar perspectivas sobre ciertos aspectos de su experiencia, ofrecer asesoría, y responder preguntas de una manera que se pueda relatar (y sea empoderadora), los empleados son sabios para crear foros para que ellos lo hagan. Si bien algunas compañías temen la retroalimentación negativa, deben reconocer que la crítica es inevitable y demuestra su confianza en su propia experiencia de talento mediante alojar tales foros abiertos – lo cual tiene el beneficio agregado de incrementar las percepciones de la fuerza de trabajo sobre la autenticidad de la firma.

Finalmente, el agotamiento puede ser mitigado mediante proporcionar una experiencia de talento positiva y valiosa, aprovechando las necesidades específicas que la mayoría de los trabajadores articulen alrededor de crecimiento y desarrollo. Las compañías usan analíticas predictivas para entender mejor a los clientes y los especifican a nivel micro con mensajes personalizados para abordar sus necesidades y situaciones específicas, así como también para identificar oportunidades para ventas y servicios adicionales.²⁴ De manera similar, los empleadores pueden hacer minería de información (a partir de encuestas de talento, así como también de datos operacionales) para entender las

preferencias y necesidades del empleado y curar una experiencia de talento personalizada. Por ejemplo, los trabajadores que inicien nuevos roles o comiencen asignaciones en una nueva parte de la organización podrían tener información tal como cursos de aprendizaje, artículos, y podcast colocados para ellos para ayudarles a prepararse para el éxito. Estos datos también pueden ayudar a las firmas a identificar a los empleados en riesgo de agotamiento o los procesos y factores que lo pueden causar, e intervenir antes que disminuya el bienestar – o abandonen.

Comprometer a los trabajadores como consumidores

Ya mayoría de las organizaciones ya tienen a su disposición las herramientas críticas para construir relaciones externas – usarlas internamente requiere pensar de manera diferente. Aquí hay algunas acciones amplias que los empleadores pueden considerar cuando intenten transformar digitalmente su organización interna, a fin de aliviar la ansiedad, mejorar el compromiso, y construir comunidades:

- **Pertenencia.** Considere ofrecer a los trabajadores la flexibilidad para formar comunidades en línea orgánicamente basadas en intereses compartidos, ya se trate de intereses profesionales o de pasiones personales. Los empleados pueden tomar de las estrategias de mercadeo del consumidor orientación sobre cómo dirigir y fomentar comunidades, tal como la iniciativa “Countdown to Launc,” de PlayStation, de Sony, que usa contenido nuevo para generar emoción y comunidades alrededor del lanzamiento de nuevos juegos.²⁵ Esta noción de comunidades orgánicas, auto-dirigidas, puede ser crítica; en este tipo de entorno, los trabajadores es más probable que sientan que pueden ser ellos mismos en el trabajo, llevando a mayores compromiso y desempeño.
- **Conexión.** Aproveche la tecnología para remover la geografía y las zonas de tiempo como barreras para las comunicaciones entre empleados y equipos. Los relatos positivos provenientes de medios de comunicación social a menudo se centran en cómo los amigos son mejores capaces de mantener y fortalecer relaciones a través de todo el mundo. La tecnología puede permitir que los colegas mantengan de mejor manera relaciones durante el tiempo y el espacio, creando más fuertes apegos y lealtad para con sus co-trabajadores y



permitiéndoles tener las interacciones sociales que desean. Como beneficio lateral, esos lazos duraderos también pueden mejorar el desarrollo informal y el crecimiento de las capacidades de los individuos que de mejor manera puedan compartir conocimiento a través de equipos.

- **Autenticidad.** Las conexiones pueden ser significativas... o superficiales. Expresar los valores de la empresa o tomar una posición sobre un problema potencialmente controvertido puede ser un paso hacia la creación de una conexión más significativa. Considere la decisión reciente de una compañía popular de ropa deportiva para destacar una controversial figura deportiva en su campaña de publicidad, o la política durante largo tiempo

establecida de una cadena grande de restaurantes para permanecer cerrada los domingos. Si bien tales movimientos pueden ser polarizadores, la lealtad y el compromiso que crean pueden muy bien valer la pena en el largo plazo. De igual manera, para las compañías que verdaderamente quieran trabajadores comprometidos que se sientan plenamente acogidos en la organización, proporcionar y fomentar un entorno de auténtico compartir de doble vía es importante. Muy a menudo – al menos históricamente – los trabajadores sienten que necesitan pisar una línea o diluir lo que dicen. Muchos también se sienten bombardeados por el discurso corporativo, más que por lo que realmente está ocurriendo. Si bien las organizaciones revisar y redactar las comunicaciones externas, hay valor en hablar plana y honestamente – tanto interna como externamente.

- **Relaciones profundas.** Use tecnología para enriquecer las comunicaciones con medios más vibrantes como audio y video. Así como la publicidad tradicional está perdiendo terreno para moverse hacia formas innovadoras y creativas de mensajería, los trabajadores es probable que encuentran formas no-tradicionales y más interactivas de trabajar las comunicaciones como un cambio bienvenido a los correos electrónicos o a los mensajes instantáneos. Las conversaciones de audio y video pueden mejorar la calidad de las interacciones sociales, permitiendo que los trabajadores formen relaciones personales más profundas unos con otros, confirmando significado y profundidad a sus relaciones, y reduciendo la soledad.

La tecnología está aquí para quedarse, y los empleadores tienen una oportunidad para acoger e incorporar sus beneficios internamente, tal y como los tienen externamente.

- **Interacciones amplias.** Deje que la tecnología actúe como *facilitador indirecto* para el rango amplio de experiencias que las organizaciones quieren entregar a los trabajadores para ayudarlos a abordar la ansiedad y otras consecuencias potencialmente adversas del mundo virtual tales como desapego y soledad. Así como los consumidores aman el reconocimiento, considere lo mismo para los logros del trabajador alrededor de los momentos tanto grandes como pequeños que importan – tales como promociones, los primeros 90 días después de la incorporación, o finalizar un proyecto. La tecnología puede entregar reconocimiento sin fisuras, inmediatamente, y (si es apropiado) públicamente, y si es más fácil reconocer y mostrar aprecio por otro, es probable que suceda.
- **Micro-especificación.** Con pasos más grandes actualmente siendo dados por algunas empresas en conectarse mejor con los trabajadores vía el desarrollo de personas (por ejemplo, gerente, potencial alto, nueva contratación, ejecutivo, trabajador contingente),²⁶ todavía se requieren relaciones uno-a-uno, y la tecnología puede ayudar. Así como las compañías acogen estrategias de micro-especificación con los consumidores – en la extensión en que los consumidores puedan sentir que los comercializadores los conocen mejor que algunos de sus amigos más cercanos – las firmas pueden utilizar la tecnología y las analíticas predictivas para de mejor manera entender y comunicarse con individuos o equipos.

Pensamientos de despedida

La tecnología está aquí para quedarse, y los empleadores tienen una oportunidad para acoger e incorporar sus beneficios internamente, tal y como los tienen externamente. Las mejores prácticas provenientes de la manera como lo digital ha transformado la relación entre compañías y consumidores tienen el potencial para guiar ese camino, incrementar el compromiso, el bienestar, y en últimas el éxito de la firma. Sin embargo, hay algunas consideraciones importantes para recordar.

Primero, a menos que las compañías eliminen la ansiedad asociada con la tecnología, incluso la estrategia más maravillosa de transformación digital puede caerse de plano.²⁷ Segundo, las estrategias de mensajería son tan importantes como las estrategias de implementación. Además, las compañías deben poner el mismo nivel de pensamiento y esfuerzo en las comunicaciones internas, como lo hacen con las

comunicaciones externas. Tercero, la experiencia debe darse a través de todos los canales con oportunidades físicas mezcladas con oportunidades digitales – al igual que como lo es con los consumidores. Y finalmente, las organizaciones deben entender la importancia de las elecciones y las preferencias individuales. Los trabajadores deben ser guiados hacia la transformación digital sin imponérselas – ellos necesitan elecciones y orientación, pero deben tener la última palabra.

Las transformaciones perdurables llevan tiempo. Revolucionar el compromiso entre compañías y

consumidores no ocurrió de la noche a la mañana, y no fue sin hipos y obstáculos. Pero reconocer que la naturaleza fundamental de la relación empleador-trabajador ha cambiado – y, con ello, el contrato social de la fuerza de trabajo – permite que las compañías acojan las oportunidades presentadas por las tecnologías digitales y de nuevo re-escribir el contrato psicológico que subyace a cómo todos nosotros dedicamos una gran parte de nuestras vidas.

CAROLYN O'BOYLE es director administrativo centrado en definir y avanzar la estrategia de talento y la agenda de innovación, de Deloitte. Ella tiene su sede en Boston.

SUSAN K. HOGAN es investigador del Center for Integrated Research, de Deloitte, con sede en Atlanta.

Lea más en www.deloitte.com/insights

The employee experience: Culture, engagement, and beyond

Más que centrarse estrechamente en compromiso y cultura, muchas organizaciones líderes tienen la intención de mejorar la experiencia del empleado como un todo, apoyado por una multitud de herramientas de retroalimentación del pulso, aplicaciones de bienestar y acondicionamiento físico, y tecnologías de auto-servicio del empleado.

Explore en www.deloitte.com/insights/employee-experience



Comprometiendo trabajadores como consumidores

Página 144

¹ Ken Corless, Jacques de Villiers, Chris Garibaldi, and Kieran Norton, "Reengineering technology: Building new IT delivery models from the top down and bottom up," *Tech Trends 2018*, Deloitte Insights, December 5, 2018.

² Matt Loudon, "The 10 key benefits of digital transformation," *EnterpriseAppsTech*, June 26, 2017.

³ Jon Markman, "Netflix knows what you want ... before you do," *Forbes*, June 9, 2017.

⁴ Arthur Mazor, Jannine Zucker, and Maribeth Sivak, *Crafting the HR customer experience: Design thinking meets the HR customer*, Deloitte, 2017.

⁵ Michael Gretczko and Arthur Mazor, *Designing HR for the moments that matter*, Deloitte, 2017.

⁶ Ed Bowsher, "Online retail sales continue to soar," *Financial Times*, January 11, 2018.

⁷ Abraham H. Maslow, "A theory of human motivation," *Psychological Review* 50, no. 4 (1943): pp. 370–396.

⁸ Roger Lay, "Digital transformation—the ultimate challenge for the fashion industry," Deloitte, accessed November 28, 2018; John Souza, "How to improve brand perception with social media," *Social Media Impact*, June 6, 2011.

⁹ Stan Rapp, "Consumers as marketing co-creators," *1to1 Media*, November 16, 2009.

¹⁰ Ned Ehrbar, "Monopoly unveils new game pieces," *CBS News*, March 17, 2017.

¹¹ Gaurav Bhalla, "Collaboration and co-creation: the road to creating value," *Marketing Journal*, May 25, 2016.

¹² Susan K. Hogan, Rod Sides, and Stacy Kemp, "Today's relationship dance: What can digital dating teach us about long-term customer loyalty?," *Deloitte Review* 20, January 23, 2017.

¹³ Kristen Walsh, "How technology is creating anxiety," Bentley University, December 17, 2015.

¹⁴ Kermit Burley, "How is technology impacting workplace stress?," *Houston Chronicle*, accessed November 28, 2018.

¹⁵ Michael Jones, "Yes, the robots will steal our jobs. And that's fine," *Washington Post*, February 17, 2016.

¹⁶ James Manyika, "Technology, jobs, and the future of work," McKinsey & Company, accessed November 28, 2018.

¹⁷ Deloitte, "Robots can restore our humanity," accessed November 28, 2018.

¹⁸ Ashley Deibert, "Why authenticity in marketing matters now more than ever," *Forbes*, May 26, 2017.

¹⁹ Josh Bersin, Jason Flynn, Art Mazor, and Veronica Melian, "The employee experience: Culture, engagement, and beyond," *2017 Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte University Press, February 28, 2017.

²⁰ Young Entrepreneur Council, "How to embrace the power of authentic marketing," *Forbes*, August 10, 2012.

²¹ Sally, "The customer service strategies behind Zappos's success," *Sharpen*, September 9, 2016.

²² Scott Elser, "The marketing rules of three," *Inc.*, December 2, 2015.

²³ Amy Blankson, "5 strategies for setting digital boundaries," *Thrive Global*, July 10, 2017.

²⁴ Victoria Petrock, "Are consumers warming up to personalized marketing services?," *eMarketer Brief*, July 26, 2016.

²⁵ Jeff Beer, "PlayStation Is using content To build communities around video game launches," *Fast Company*, November 2, 2017.

²⁶ Mazor, Zucker, and Sivak, "Crafting the HR customer experience."

²⁷ Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1983).

Deloitte. Insights

 Siga @DeloitteInsight #DeloitteReview
 www.linkedin.com/company/deloitte-insights

Para recibir actualizaciones por correo electrónico, suscríbese a deloitte.com/insights

Documento original: ***“Engaging workers as consumers” – Deloitte Review, issue 24, January 2019***
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/using-technology-for-employee-engagement.html>
Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.