



orientadores & Empleo

Los lugares de trabajo cruzados, el nuevo gen de la robótica y sobrevivir en un entorno laboral en el que manda la agilidad en los procesos son algunos de los retos de los profesionales. La tecnología, la convivencia de cinco generaciones en la misma empresa y la incorporación de un talento cada vez más diverso están cambiando nuestro trabajo. Nada volverá a ser lo mismo. **Por Montse Mateos**

10 tendencias que cambiarán tu manera de trabajar

Cuánto tiempo dedicas cada día a saber qué pasa a tu alrededor? Sólo estar al tanto de lo que hay en las redes, ya sea por objetivos profesionales o sociales, supone unos quince minutos, a lo que se suma el correo electrónico, WhatsApp, llamadas telefónicas y hasta algún que otro SMS, cada vez más habituales, por destacar en la maraña de datos que nos inunda a diario.

Lo quieras o no, eso ha cambiado la manera de relacionarte con los demás y también cómo trabajas. Ahora

interactuamos con robots, realizamos reuniones desde nuestro puesto de trabajo con compañeros que viven a kilómetros de distancia, y consultamos varias fuentes antes de tomar una decisión... rápidamente. Las nuevas tecnologías han creado un nuevo entorno en el que la velocidad, la creatividad y la agilidad mandan y, ¡pobre de ti si no logras moverte como pez en el agua en este mar de datos! "La llamada *revolución industrial 4.0* implica la convergencia de la tecnología física y digital, de manera que no sólo supone un cambio en

La colaboración en red y cara a cara es clave para fomentar la creatividad y ser más competitivo

cómo se hacen las cosas, sino que nos impacta de forma más general como sociedad", advierte Miriam Martín, directora de marketing y comunicación de Sodexo BI. Y por si todo esto fuera poco, en las organizaciones confluyen cinco generaciones que trabajan, se relacionan y piensan de manera diferente. Los gestores de personas y los profesionales, ambos, tienen que poner de su parte para sacar el máximo partido de esa diversidad.

Para anticiparse a este futuro laboral más incierto que nunca, Sodexo ha tomado como referencia su expe-

riencia trabajando con más de 10.000 compañías repartidas en 80 países. Las universidades de Columbia y de Harvard, Accenture, McKinsey, LinkedIn o la Federación Internacional de Robótica, entre otros, han colaborado con la multinacional en la elaboración de *2017 Global Workplace Trends*, una investigación que se ha completado con 55 horas de entrevistas. A partir de ahí ha detectado diez tendencias que marcarán el ritmo de trabajo y cambiarán nuestra vida laboral.

SIGUE EN PÁGINA 2 >

Emprendedores & Empleo

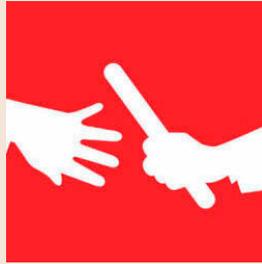
< VIENE DE PÁGINA 1



1. Agilidad

Delegar y compartir responsabilidades es sólo el punto de partida para un nuevo orden que incomoda a algunos profesionales. Cuestionar y debatir es la clave para que los empleados puedan gestionar este ritmo y son las organizaciones las que tienen que impulsar esta transformación. Michael Bazigos, director de estrategia de Accenture y profesor adjunto del departamento de Organización y Liderazgo de la Universidad de Columbia, asegura que "las reglas y procedimientos del pasado funcionan como un sedimento de roca que puede anquilosar las organizaciones a lo largo del tiempo". En la década de los 80, la mayoría de las empresas pasaron de ser silos independientes a desarrollar redes colaborativas con socios y proveedores: las organizaciones transversales fueron las protagonistas de la siguiente fase: profesionales multidisciplinares, capaces de trabajar con colegas ubicados en cualquier parte del planeta rápidamente y con un objetivo común.

Ahora ya se habla de la compañía celular, es decir, un organismo vivo integrado por células autónomas con espíritu de colaboración y en amistosa competencia, que unen sus fuerzas cuando es necesario. Estamos ante el espíritu *start up* que alimenta a las empresas que arrancan. Los profesionales saben que tienen que ser ágiles en su trabajo y estar preparados para reaccionar ante imprevistos, es su único salvavidas. Esto supone un cambio radical en los líderes más tradicionales -"las estructuras son más flexibles y exigen una toma de decisiones más rápida y que se adapte al nuevo entorno", matiza Bazigos-, y también en el lugar de trabajo. La agilidad no se limita a un sector o a un lugar en el mundo. Isaac Getz, profesor de liderazgo e innovación de ESCP Europe Business School, subraya que "si dejamos a la gente que tenga libertad y sea responsable para resolver los desafíos de hoy, veremos un aumento de la innovación y la creatividad. El potencial del ser humano está aún por explotar".



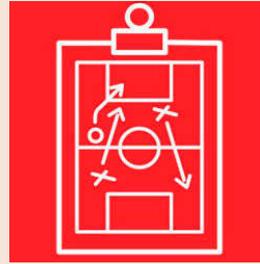
2. Colaboración

Este afán por sacar el máximo partido de los profesionales se refleja en el diseño de las oficinas, en las que se comparte espacio y recursos y se favorecen las interacciones para la resolución de problemas combinando puntos fuertes para abordar cuestiones complejas. Es lo que los expertos definen como lugares de trabajo cruzados que fomentan la creatividad y la innovación.

Para los consumidores, la innovación es algo habitual que esperan y se les concede. Los empleadores no

tienen esa suerte, deben innovar para adelantarse a sus competidores; son responsables de dar con la fórmula mágica que les permita a ellos y a sus profesionales extraer ideas brillantes de la nada.

Para hacer que esta creatividad fluya, Gillian Tett, autora del libro *The Silo Effect*, explica que "crear lugares y programas en los que las personas pueden chocar o cooperar es una buena idea. También diseñar espacios en los que confluyan personas del mismo departamento, forzando relaciones constantes e imprevistas". Es lo que se denomina polinización cruzada -*cross pollination*- en la que coinciden disciplinas, habilidades, distintas generaciones y el *background* de cada empleado, un puzzle del que surge la innovación que requiere el mercado y que las organizaciones pueden fomentar a través de la escucha, la curiosidad, el pensamiento lateral y la creencia de que cualquiera puede innovar. "Las colaboraciones más fructíferas a menudo son el resultado de los encuentros más inesperados", afirma Frédéric Chevalier, fundador de HighCo.



3. 'Design thinking'

Es el nuevo *mantra* de los profesionales y de los empleadores, una metodología de trabajo dirigida a fomentar la innovación en las organizaciones de una forma eficaz y con éxito. Según la última encuesta sobre capital humano de Deloitte -*2016 Global Human Capital Trends*-, el 79% de los ejecutivos considera primordial el *design thinking*. Se trata de poner al empleado en el centro de todo. Más allá de construir un entorno laboral agradable, la tecnología y las posibilidades de trabajar en un entorno virtual, centrar-

se en el empleado implica un nuevo diseño de la organización que contemple formación y desarrollo, una política de recompensas y la gestión del desempeño. En suma, facilitar una serie de herramientas y recursos para que los profesionales puedan desarrollar su jornada laboral. El futuro pasa por crear espacios de trabajo más funcionales que permitan que las personas trabajen y se sientan mejor. De hecho, dos tercios de las organizaciones creen que la complejidad es un obstáculo para el éxito empresarial y una barrera para el aumento de la productividad. Y por la mejora de ese ambiente laboral, los expertos auguran que, cada vez más, veremos espacios que tratan de reproducir la luz natural, ya que está demostrado que no sólo es beneficioso para la salud, también mejora el rendimiento. Más allá de instalar un futbolín o un tobogán en el centro de trabajo, tiene que ver con crear un ambiente en el que el diseño del interior -*facility management*- esté alineado con políticas de recursos humanos que impacten en la plantilla.

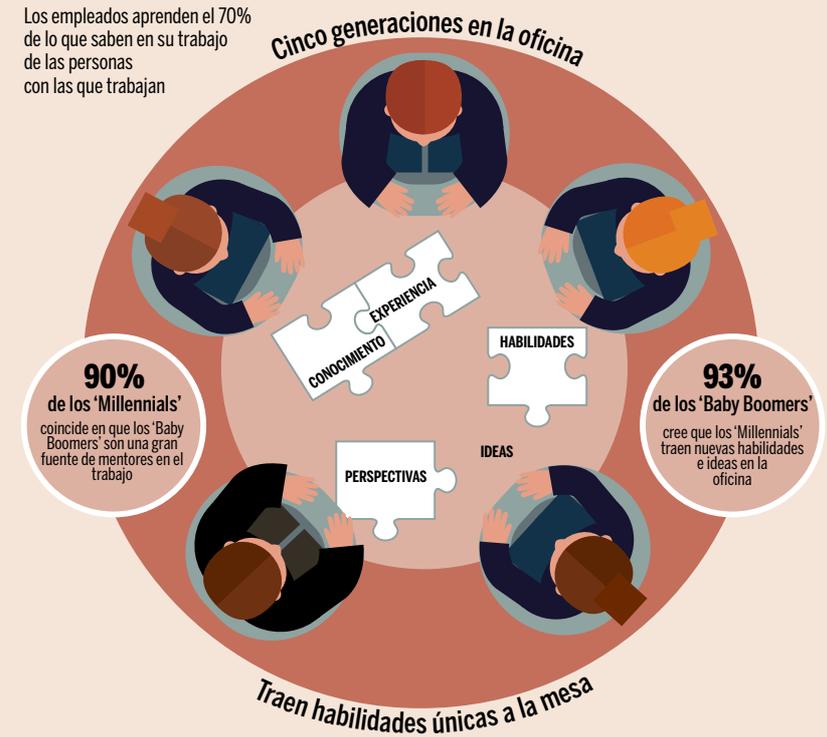


4. Sin fronteras

La reubicación de los trabajadores y los flujos migratorios -Naciones Unidas estima un total de 244 millones de inmigrantes, el 73% en edad de trabajar- suponen un cambio inevitable en las organizaciones. Esta diversidad está generando nuevas oportunidades para demostrar un liderazgo inclusivo que evalúe las habilidades, la disponibilidad, los beneficios de la localización y, sobre todo, la integración cultural efectiva. Todo este movimiento tiene implicaciones claras en el lugar de trabajo. Sólo las empresas que se esfuerzan en promover el sentido de pertenencia y una cultura de inclusión entre trabajadores de distintas procedencias y ubicados en cualquier parte del mundo estarán mejor equipadas para hacer frente a la escasez de talento. Evaluar las habilidades de los profesionales es fundamental para esa transferencia de talento necesaria. Las empresas tienen la responsabilidad de invertir en el desarrollo de esas habilidades, comenzando por el idioma, y en la integración de ese talento: una mano de

APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL

Los empleados aprenden el 70% de lo que saben en su trabajo de las personas con las que trabajan



Fuente: Sodexo

Expansión

LOS NÚMEROS

244 millones
inmigrantes

Un 3,3% de la población mundial es inmigrante. Esta diversidad de habilidades es una oportunidad para los empleadores.

1,5 millones
empleos

En diez años la robotización de la logística acabará con 1,5 millones de empleos en la Eurozona, según un análisis de Roland Berger.

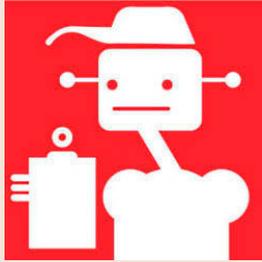
16,5%
mayores de 60

En 2030, los mayores de 60 años supondrán el 16,5% de la población mundial, un porcentaje cuatro puntos superior al de 2015.

45%
actividades

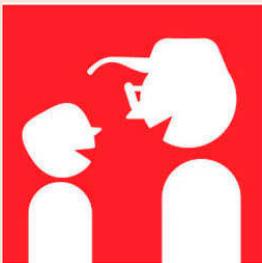
Un informe de McKinsey Global Institute asegura que un 45% de las actividades que realizan los humanos serán robotizadas.

obra diversa, experta y comprometida es clave para aumentar la competitividad.



5. Robótica

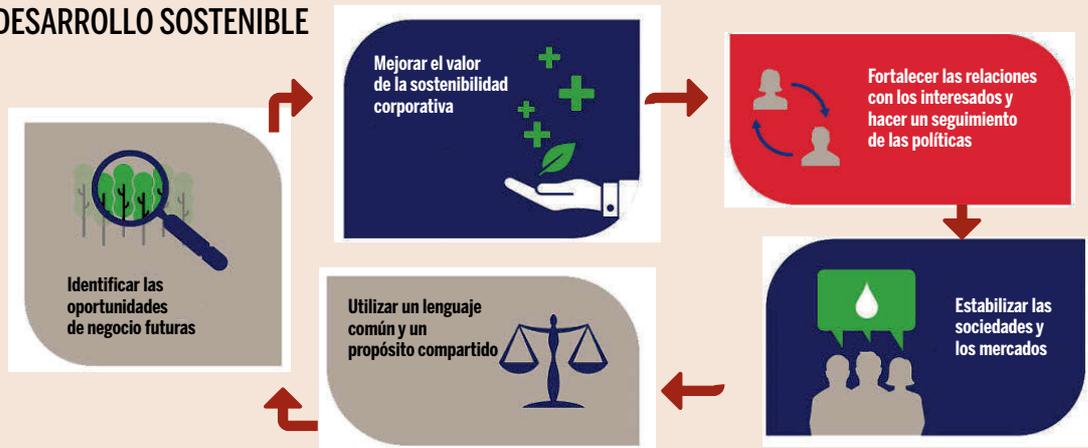
Lo llaman el nuevo gen de la robótica, porque aunque los robots llevan años trabajando con nosotros, los avances de la inteligencia artificial han hecho que algunos ellos realicen trabajos que solían hacer los humanos. El desafío al que se enfrentan las organizaciones es explorar este éxito, especialmente cuando colaboran con profesionales en actividades exclusivamente humanas. Gudrun Litzenberger, secretario general de la Federación Internacional de Robótica, afirma que "muchas personas manifiestan su ansiedad al pensar en los robots, pero en 2030 los aceptarán y comprobarán cómo hacen la vida más sencilla y productiva". Lo que se impone es la convivencia entre máquinas y humanos. Un informe de McKinsey Global Institute concluye que los robots no reemplazarán a los humanos, sino que un 45% de las actividades que realizan los profesionales podrían ser automatizadas. Bob Doyle, director de comunicaciones de la Asociación para la Automatización Avanzada, asegura que la actual ola de tecnología "aumentará los empleos y generará nuevas oportunidades para que las personas hagan mejor su trabajo".



6. Generaciones

Por primera vez en la historia cinco generaciones distintas convivirán en las organizaciones. Aprender de profesionales más jóvenes y mayores que nosotros es una fuente de forma-

DESARROLLO SOSTENIBLE



Fuente: Sodexo

Expansión

ción única que impacta directamente en cómo se hacen las cosas. Determinar quién enseña a quién y aprovechar la conexión de generaciones es la principal fuente de talento y creatividad. Uno de los peligros que amenaza a los lugares de trabajo es etiquetar a los profesionales por la edad. Mariano Sánchez, profesor de la Universidad de Granada, considera que "las identidades se basan en la trayectoria y en la experiencia, no en la edad. Un *Millennial* puede ser mentor de software de su abuela y aprendiz de su padre, por ejemplo, *masterchef*". Las empresas tienen que ser conscientes de este cambio y organizar actividades que promuevan la conexión entre generaciones, intercambiar ideas, capacidades y, todos juntos, mejorar sus habilidades.



7. Bienestar

La empresa se concibe como un catalizador de una vida saludable para los empleados, sus familias y la comunidad. Los profesionales demandan esta propuesta de valor. Quieren que su lugar de trabajo sea un destino para su bienestar y mejorar su calidad de vida, no una fuente de estrés. Las organizaciones más avanzadas no sólo

tratan de concienciar a sus empleados sobre buenos hábitos alimenticios. También crean áreas en las que pueden practicar actividades deportivas; unas iniciativas que no tienen ningún sentido si no forman parte de una cultura corporativa sólida.



8. 'Personal branding'

La marca personal –*personal branding*–, lo que somos como profesionales, va todos los días al trabajo. Y, aún hay más. Los empleadores no sólo son conscientes de la fuerza que puede tener su marca para atraer y fidelizar talento, también se han dado cuenta de que sus mensajes se comparten 24 veces más cuando lo hacen sus empleados. Según Martín, "el *branding* corporativo de cara a un empleado está en un contenido interesante del puesto, un paquete retributivo atractivo y unas buenas condiciones laborales que incluyan elementos de flexibilidad y equilibrio con la vida personal. No creo en la existencia de la fidelidad sin concesiones".

El poder de la marca personal va más allá de compartir. Por ejemplo, en LinkedIn hay 467 millones de perfiles. Cómo maximizar el impacto en la red y ser diferente es el reto. Los expertos insisten en la definición de la

propuesta de valor de cada uno –ya sea profesional o empresa– como la herramienta definitiva. Compartir buen contenido, mantener una actitud proactiva y apostar por la calidad de los contactos en la red es la receta para destacar. La marca personal es una de las habilidades laborales del futuro. Los *Millennials* recurren a ella para crecer en su trabajo; y los *Baby Boomers*, para permanecer en su puesto. Se hace referencia a la tecnología como la culpable de eliminar puestos de trabajo, pero en este caso afecta positivamente a la vida de las personas. Las redes sociales han puesto en bandeja una popularidad que, eso sí, requiere ser gestionada.



9. Desarrollo sostenible

Acabar con la pobreza y el hambre en el mundo, procurar la salud y el bienestar, la calidad en la educación, la igualdad de género, las energías limpias o reducir las desigualdades son algunos de los objetivos de un desarrollo sostenible en el que tienen que colaborar las organizaciones. La buena noticia es que los empleados están comprometidos con esos valores. Es más, una nueva generación de profesionales y consumidores exigen a las empresas que vayan en esa dirección compran-

do bienes y servicios que contribuyan a la sostenibilidad. Las organizaciones ya están respondiendo a estas demandas: las 500 empresas más grandes del mundo que recoge *Fortune* destinan 15.000 millones de dólares anuales a la filantropía corporativa.



10. Talento 'Millennial'

La colaboración y la creatividad son sólo un par de los atributos que convierten a la generación *Millennial* en una de las más admiradas por las organizaciones. Entender mejor a los nacidos entre 1980 y 1995 aporta una visión más que aproximada de lo que nos depara el futuro. Esta generación anhela experiencias y un significado en lo que hacen, y valoran las relaciones personales. Martín subraya que los jóvenes "prefieren trabajar por proyectos porque lo que les interesa es el contenido del trabajo, las herramientas que utilizan y lo que puedan aprender. Les motiva cambiar y formarse en diferentes compañías y manera de hacer las cosas, necesitan transparencia en la comunicación y acceso a la información". Muchos de estos profesionales serán excelentes jefes. La flexibilidad laboral es una de sus demandas y se caracterizan por su capacidad emprendedora e iniciativa.

467 millones
perfiles

LinkedIn aglutina 467 millones de perfiles –28% en Estados Unidos–. Maximizar el impacto de tu marca en la Red es el gran desafío.

74%
empleados

Cree que su entorno laboral es complejo; un 40% dice que el éxito laboral es incompatible con tener tiempo para la familia y el ocio.

15 mil millon.
filantropía

Las 500 empresas que aparecen en 'Fortune' destinan más de 15.000 millones de dólares al año en filantropía corporativa.

75%
'millennials'

En 2025 los nacidos entre 1980 y 1995, 'Millennials', supondrán el 75% de la fuerza laboral en el mundo, un porcentaje que ahora se sitúa en el 32%.