



Orificadores & Empleo

La diversidad, la globalización o la transformación digital son realidades que dan un vuelco a un mercado laboral en el que conviven distintas modalidades de trabajo. Las empresas necesitan profesionales que tengan habilidades que les permitan adaptarse a un nuevo escenario laboral que cambia vertiginosamente, y en el que resulta imprescindible la capacidad para solucionar problemas. **Por Montse Mateos**

Guía para anticiparse a los trabajos de éxito en 2020

Que el 65% de los trabajos en los que participará la *Generación Z* –nacidos a mediados de los 90– todavía no existe es más que evidente. Un informe del World Economic Forum menciona trabajos como el de desarrollador de aplicaciones, *social media manager*, especialista en *cloud computing*, analista de *big data* o el creador de contenidos de YouTube que hace diez años no formaban parte de nuestras vidas. Y no hace falta recurrir a la tecnología: en Estados Unidos se contabilizan 325.000 conductores

de Uber, unos puestos impensables unos años atrás. Sin mencionar a los operadores de drones, un mercado que creará 100.000 nuevos trabajos en 2025.

No sólo los de 20 años, también los de 30, 40, 50 y, hasta los profesionales de 60 años tienen que prepararse para seguir en activo en un mercado laboral que cambia cada año. *Learnability* es un anglicismo que se define como la curiosidad y la capacidad de aprender nuevas habilidades para mantenerse empleable a largo plazo, y ya es una necesidad. Un aná-

Los profesionales de todas las edades tienen que formarse continuamente para seguir en activo

lisis de ManpowerGroup advierte de que un 45% de las tareas de los puestos de trabajo actuales podría automatizarse con la tecnología.

El contexto

¿Recuerda cómo era su trabajo hace apenas cinco años? La aparición de las redes sociales es sólo la punta del iceberg de un gran cambio que comenzó hace varias décadas. Internet fue el primer paso hacia una globalización a la que nadie ha permanecido ajeno. A la posibilidad de trabajar en remoto se suma la incorpora-

ción de las nuevas tecnologías, la aceleración de los procesos y una digitalización a la que ya se han acostumbrado los profesionales y que ha calado en las organizaciones.

Según el último Barómetro de Talento y Cultura Digital de ISDI, sólo un 1% de las empresas ni se ha digitalizado ni se lo plantea, y un 9% no ve ni entiende el reto que representa este proceso. Esto denota que el número de compañías que se queda a la cola de la digitalización se en-

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 Roger 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.

El cambio cultural es la principal barrera para la transformación digital de las empresas

< VIENE DE PÁGINA 1

cuentra muy por debajo de aquellas que trabajan en una transformación necesaria y natural para ser más competitivas. Los departamentos de personas son los principales impulsores del cambio en un 36% de los casos, y el 49% lidera la implementación de los planes, y casi la mitad, un 48%, ya ha transformado su estructura con este objetivo.

Sin embargo, existe algo que se resiste ante este cambio inevitable: la cultura corporativa, es decir, la manera de hacer las cosas en las organizaciones. Tiene que ver con el liderazgo, el trabajo en equipo, la flexibilidad laboral y un conjunto de factores que integran el ADN de las compañías, su razón de ser, lo que las diferencia de sus competidores. El informe *El negocio del futuro*, elaborado por la consultora IDC bajo el patrocinio de Cornerstone, refleja que el cambio cultural es la principal barrera para la transformación digital, junto con la retención del talento. La inversión en TI para permitir el trabajo flexible es otro de los retos que tienen por delante las empresas para sobrevivir en este entorno. El análisis de ISDI va más lejos y concreta por qué los cambios de cultura se resisten: el 12% de las organizaciones se niega a aplicar medidas que faciliten la conciliación de horarios de trabajo flexibles o el teletrabajo, y sólo el 29% facilita a sus empleados tiempo libre para dedicarse a actividades relacionadas con su negocio, con Internet y que les apasionen.

La digitalización choca con una transformación cultural necesaria. Trabajadores en plantilla, *freelance* o por proyecto reclaman una manera distinta de trabajar a la que las organizaciones tienen que acostumbrarse si no quieren perder ese talento necesario. Ese fue el tema central del último *Global Employer Forum 2017 Future Works* de Baker McKenzie, en el que se analizaron los ingredientes del trabajo del futuro.

1. La nueva era

"La mano de obra ya no está donde estaba antes. ¿Dónde tengo que buscar talento?". David Díaz, socio responsable del departamento laboral de Baker McKenzie, y que acudió a dicho evento internacional celebrado en Londres, plantea esta pregunta para



Los robots protagonistas de 'El hombre bicentenario' (1999) no están tan lejos de la realidad laboral de algunas empresas.

hablar de una nueva era. "La edad media en Filipinas es de 23 años, mientras que en Alemania está en los 46 años. El mundo es plano y se está escurriendo hacia el Este". Ian Goldin, profesor de Globalización y Desarrollo

en la Universidad de Oxford y exvicepresidente del Banco Mundial, identifica varias megatendencias: el poder económico y la demografía en pleno cambio, las tecnologías disruptivas y los riesgos sistémicos.

El crecimiento se debe a la globalización y a la aceleración del cambio tecnológico. La velocidad y la complejidad de esta integración tiene implicaciones en las empresas y en los individuos, y está cambiando la na-

La inteligencia artificial y la robótica están generando empleos y reemplazando gran número de puestos

turalidad de las relaciones en el trabajo y las relaciones laborales. Por otra parte, los motores de crecimiento que están cambiando: los mercados emergentes continuarán aumentando. El aumento de esperanza de vida y el colapso de la fecundidad tendrán consecuencias dramáticas para las pensiones, la jubilación y los patrones de empleo. La globalización también crea riesgos sistémicos como las pandemias, los ataques cibernéticos, el cambio climático y el contagio financiero.

2. La robótica

La semana que viene el Mobile World Center de Barcelona acogerá la presentación de *Atomian*, un software de computación cognitiva que extrae el conocimiento de las organizaciones en segundos, automatiza procesos y saca el máximo partido de los datos. Esto es sólo un grano de arena en los avances de inteligencia artificial y robótica que, según el informe de Baker McKenzie, están transformando

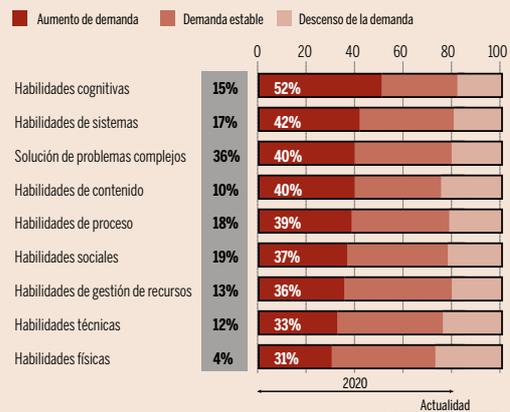
Habilidades que vienen y van

Las habilidades cognitivas, las sistémicas y aquellas que se utilizan para la resolución de problemas complejos son las que más están dando que hablar. Las organizaciones demandan profesionales que, al margen de sus conocimientos técnicos, sean capaces de enfrentarse al cambio. Así lo consideran los abogados, académicos y directores de recursos humanos participantes en el 'Global Employer Forum 2017' organizado por Baker McKenzie. Según sus estimaciones, las tendencias tecnológicas, socioeconómicas y demográficas generan nuevas categorías profesionales que están desplazando a otras. Los empleadores necesitan anticiparse y prepararse para estos cambios para evitar el desempleo masivo y la escasez de talento. Los datos sobre el futuro de los empleos del 'Foro Económico Mundial' muestran que, aunque las empresas son conscientes de los desafíos que se avecinan, pueden

hacer aún más. Las estrategias de mano de obra incluyen invertir en reestructuración, enfocarse en diversos grupos de talentos (incluyendo mujeres y trabajadores de más edad), en capacitar a los empleados actuales, involucrarse con instituciones educativas y colaborar con otras compañías dentro de una industria o entre diferentes sectores. David Díaz, socio responsable del departamento laboral en Baker McKenzie, afirma que "nos enfrentamos a una fuerza de trabajo líquida. No podemos esperar tener a nuestro lado a todos los trabajadores, ¿cómo gestionarlos?". Díaz explica que algunas empresas ya están ordenando sus plataformas de autónomos para darles el servicio. La capacitación de los empleados está cambiando, "impulsado tanto por los 'freelance' como por los profesionales que trabajan en plantilla. La especialización, el

CAMBIO EN LA DEMANDA DE COMPETENCIAS 2015/2020

■ Escala de habilidades demandadas en 2020.



Fuente: Future of Jobs Survey, World Economic Forum

Expansión

entorno y la competitividad obliga a este binomio para ser más competitivo. Ya existen

trabajadores excelentes que prestan servicios a empresas y que no forman parte de su plantilla".

467 millones

Perfiles

LinkedIn aglutina 467 millones de perfiles -28% en Estados Unidos-. Maximizar el impacto de su 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.

15.000 millones

Filantropía

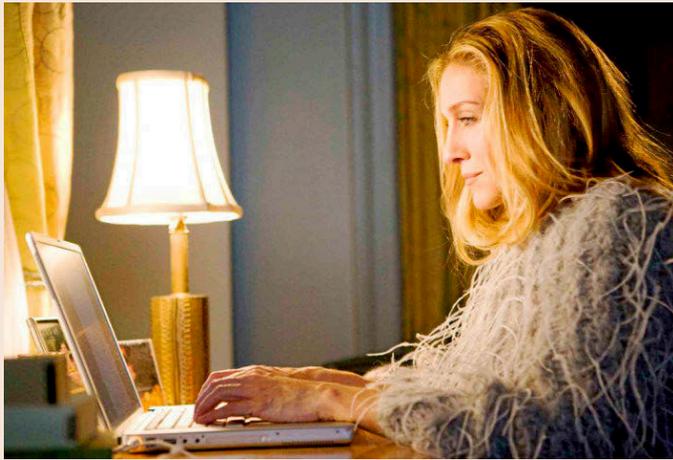
Las 500 empresas que aparecen en 'Fortune' destinan más de 15.000 millones de dólares al año en filantropía corporativa.

75%

'Millennials'

En 2025 los nacidos entre 1980 y 1995, 'Millennials', supondrán el 75% de la fuerza laboral en el mundo. Ahora representan el 32%.

Fuente: '2017 Global Workplace Trends' de Sodexo



Los 'freelance' como Carrie Bradshaw, el papel que interpretaba Sarah Jessica Parker en la serie de TV 'Sexo en Nueva York' ya son una constante en el empleo.

la naturaleza del trabajo y tienen el potencial de reemplazar un gran número de puestos y ampliar la desigualdad.

3. Las reglas

Díaz hace referencia a una nueva licencia social para trabajar, "algo que va más lejos de la responsabilidad social corporativa, un permiso social allí donde las empresas realicen sus operaciones. Se trata de buscar una legitimidad, de cómo una empresa debe fijar su estándar en función de los principios éticos y económicos".

El panel de laboristas de Baker McKenzie, directivos de recursos humanos y expertos en el *Global Employer Forum 2017*, exploraron cómo y por qué las compañías están avanzando en el desarrollo sostenible, uno de los asuntos centrales de la *Agenda 2030* de las Naciones Unidas.

El negocio es el que está presionando para este cambio. Para abordar estos desafíos laborales y de derechos humanos proponen a las empresas: gestionar la participación de los grupos de interés, proteger la reputación y la imagen de marca, minimizar la responsabilidad legal, mejorar las relaciones con los empleados y la productividad y crear mayor valor de negocio. Apuntan además que, ante el creciente populismo y la aceleración del cambio, es probable que se intensifique la atención a la responsabilidad de las empresas de obtener permisos sociales para operar en sus comunidades. La transparencia, la rendición de cuentas y la participación de las partes interesadas serán aún más importantes. Y no sólo eso, la responsabilidad social, la diversidad y la in-

Por qué la tecnología no es todo

"La transformación digital se asocia a la tecnología, pero es un asunto de personas". Marc Altamiras, vicepresidente de ventas en el Sur de Europa de Cornestone, hace esta afirmación con la experiencia que le brinda trabajar en una firma de 'software' en la nube de capital humano. Añade que "las tareas repetitivas son susceptibles de robotización, pero que las decisiones son humanas, aunque estén basadas en datos. Recomendamos utilizar el 'big data' para valorar los pros y los contras, pero no para tomar una decisión definitiva".

clusión son fundamentales para cualquier estrategia mundial de personas en este momento de acelerar el cambio.

4. Diversidad

Otro de los cambios que ya están transformando el mercado laboral es la diversidad. El análisis de Baker McKenzie identifica varias maneras de avanzar en la inclusión y en la diversidad. Su primera recomendación es no utilizar la amplitud de las

opiniones o multitud de tareas para permitir la inercia. Empezar en un lugar concreto y con una faceta determinada, por ejemplo, la diversidad de género puede ser un buen principio, siempre y cuando no exista otro tipo de diversidad prioritaria, como por ejemplo la étnica. En una segunda fase propone crear ambientes que permitan escuchar voces diferentes y construir ideas, ser creativo. Y, por último es importante definir el puesto de trabajo, examinando las necesidades reales de cada posición o apelando a un grupo mayor de solicitantes.

5. Productividad

El uso de medicamentos para aumentar el rendimiento del empleado fue uno de los asuntos que más debate despertó en este foro, en el que se mencionaron algunos productos utilizados para mejorar la atención y funciones ejecutivas. Lo que se plantea es si el buen desempeño de un profesional se puede atribuir a estos potenciadores cognitivos, en cuyo caso, estos empleados podrían estar engañando a la organización. Julián Savulescu, profesor de Ética Práctica en la Universidad de Oxford y director del programa en la Oxford Martin School, apunta que habría que replantear prohibir algunos medicamentos en el lugar de trabajo, ya que podría ser negligente no hacerlo si con ello se reducen los errores, sobre todo en el caso de cirujanos o pilotos. En su opinión, en este caso, el concepto de responsabilidad moral pierde fuerza, ya que los posibles efectos de estos medicamentos a largo plazo no se conocen todavía.

El desafío de trabajar en comunidad

Los profesionales que trabajan en remoto han cambiado el modelo laboral del siglo XX. **Por M. Mateos**

Lo de 'zapatero a tus zapatos' pierde todo el sentido en 2017. Se acabó trabajar en una única tarea y para una sola empresa. Trabajar en comunidad y en distintos proyectos para varias empresas es la esencia de nuestros días... y no es algo nuevo. Cuando internet llegó a nuestras vidas nació el *crowdwork*, lo que viene siendo trabajar en remoto en plataformas en línea.

Los trabajadores realizan tareas como contratistas independientes y se les paga por ellas, siempre y cuando su actividad sea aceptada por el solicitante. Esta multitud de profesionales comparte similitudes con otras modalidades de empleo no estándar, como el trabajo temporal, a tiempo parcial o los freelance, pero además se enfrenta a otro desafío: su trabajo depende de las innovaciones tecnológicas.

Camaleónicos

Todos estos profesionales dan rienda suelta a su conocimiento, con lo que fabrican su propia marca de empleado. Santiago García, impulsor de Future for Work Institute, explica que el trabajador "debe tomar conciencia del mundo en el que se está moviendo, salir de la caja, averiguar cuáles son sus puntos débiles y sus puntos fuertes y detectar así su grado de empleabilidad... y la tecnología ayuda mucho en este contexto". Aboga García por la curiosidad como la capacidad que debe trabajar este profesional, "tiene que ser un explorador del entorno y prepararse constantemente, ser un camaleón capaz de adaptarse a las organizaciones".

La tecnología que menciona este experto es la que también defiende Raquel Roca, autora de *Knowmads, los trabajadores del futuro* (Ed. Lid), cuando explica que "facilita la forma de trabajar en redes abiertas o en ecosistemas creativos a través de procesos de innovación abierta. También ayuda a mejorar la organización del trabajo para conseguir una mayor conciliación y bienestar de los trabajadores, fomentando que las personas sean gestoras de su propio tiempo y responsables de su productividad". Comenta además, que "alienta el aumento de los perfiles laborales independientes

La tecnología facilita el trabajo en ecosistemas creativos abiertos y fomenta la innovación

Los trabajadores independientes trabajan por proyectos y colaboración

que trabajan por proyectos y colaboración pues ya es posible externalizar muchos de los servicios de manera óptima y desde una perspectiva win win".

La transformación

Para acoger este talento independiente y en movimiento las empresas están adaptando sus estructuras, pero aún les queda un largo trecho. Según el estudio *El negocio del futuro*, elaborado por la consultora IDC bajo el patrocinio de Cornerstone, sólo el 77% de los entrevistados indica que, en sus organizaciones, se acepta que los empleados cambien de función y de departamento, frente al 86% de los entrevistados europeos. Lo más preocupante es que un 25% de los trabajadores se siente excluido de la toma de decisiones de cualquier tipo, un mal dato para la convivencia con otros trabajadores independientes que se sumarán a la organización.

Marta Muñoz, directora de análisis de IDC España, explica que en España los retos de esta transformación coinciden con los de nuestros vecinos europeos: la resistencia al cambio, la existencia de unos sistemas heredados que no cuajan con el contexto actual y las limitaciones de la tecnología, "una empresa no puede cambiar de un día para otro". Y, si se trata de cambiar, identifica a los líderes de las organizaciones como los artífices de una transformación más que necesaria.