

A modern, open-plan office environment. In the background, several people are seated at desks with computers, working. In the foreground, a man is seated at a desk, looking at a laptop. To the right, a man is sitting on a grey sofa, looking at a laptop. The office has large windows, modern furniture, and decorative spherical pendant lights. A blue geometric pattern is overlaid on the bottom left of the image.

The Evolution of Work:

La evolución del mundo laboral global

Índice

Extracto	3
Introducción.....	5
Metodología.....	8
¿Qué factores están influyendo en las tendencias del mundo laboral global?.....	10
Las cinco necesidades básicas de las personas.....	11
El reto del cambio acelerado.....	12
Emociones asociadas a cada tendencia.....	14
Impacto de las tendencias en las personas.....	16
Marco temporal previsto para las tendencias.....	18
Perspectivas divergentes.....	19

Diferencias regionales

Norteamérica	21
Europa.....	22
América Latina.....	23
Asia-Pacífico.....	24

Situación específica en cada región

Norteamérica	25
Libertad.....	27
Conocimiento.....	28
Estabilidad.....	29
Autogestión.....	30
Significado.....	31
Europa.....	32
Libertad.....	34
Conocimiento.....	35
Estabilidad.....	37
Autogestión.....	38
Significado.....	39

América Latina.....	40
Libertad.....	42
Conocimiento.....	43
Estabilidad.....	44
Autogestión.....	45
Significado.....	46
Asia-Pacífico.....	47
Libertad.....	49
Conocimiento.....	51
Estabilidad.....	53
Autogestión.....	54
Significado.....	56
Conclusión.....	57

Extracto

A photograph of three business professionals in a modern office setting. On the left, a man in a dark suit and striped tie smiles. In the center, a woman with blonde hair in a light-colored button-down shirt and dark skirt holds a tablet. On the right, a woman with dark hair and glasses in a black dress smiles. The background shows a bright office with large windows and a green chair.

El trabajo del futuro ya está aquí. Los cambios en la tecnología, la cultura y la economía están cambiando la manera de trabajar de las personas a todos los niveles en todo el mundo.

Los cambios están afectando tanto la forma en la que los empleados se relacionan entre ellos como las herramientas que utilizan para realizar su trabajo. Aunque la transformación varía según la región, el sector industrial o incluso el cargo que se ocupa, no hay duda de que tanto las empresas como los empleados tendrán que adaptarse a los cambios a la misma velocidad que se están produciendo.

Para entender cómo las tendencias relacionadas con el mundo laboral están afectando los puestos de trabajo, el ADP Research Institute® (ADP RI) ha llevado a cabo un innovador estudio cuantitativo y cualitativo entre empresas y empleados en cuatro grandes regiones del mundo: Norteamérica, Europa, América Latina y Asia-Pacífico. El estudio permite entender no sólo las tendencias emergentes en el mundo laboral, sino también las necesidades de los empleados. Este enfoque ofrece una visión más a largo plazo, más allá de la simple revisión de las tendencias que surgen hoy en día, y reflexiona y se anticipa a cuáles serán las nuevas fronteras del mundo laboral global.

- En este estudio, realizado principalmente entre empleados de oficina, la mayoría de empleados de todo el mundo acoge positivamente las nuevas tendencias del mundo laboral, tanto las que ya son una realidad tangible como las que se prevé que llegarán en el futuro. En la región de Asia-Pacífico, por ejemplo, donde la población es más joven y el crecimiento laboral es rápido, los empleados se muestran muy dispuestos a adaptarse a las innovaciones. Es así especialmente en el caso de las tendencias relacionadas con una mayor libertad, como que los empleados puedan organizar su propio horario de trabajo. En América Latina, los empleados también se muestran dispuestos a adaptarse a las futuras tendencias, pero los problemas económicos y el lento crecimiento han impedido que muchos incorporen las tendencias actuales al mismo ritmo que en otras partes del mundo.

- Aunque la mayoría de los empleados que han participado en este estudio ven el futuro de forma positiva, algunas tendencias no tienen tan buena acogida, en especial las que podrían suponer una amenaza para la estabilidad de las personas, como la automatización de ciertos puestos de trabajo.
- De todas las organizaciones que se analizaron en el estudio, las que parecen más dispuestas a adaptarse a las tendencias específicas del puesto de trabajo son las que se definen como corporaciones multinacionales, las empresas con menos de 20 años de historia y las que están ubicadas en la región Asia-Pacífico.
- En cuanto a los aspectos que los empleados creen que tendrán un mayor impacto en sus puestos de trabajo, la mayoría de los encuestados opinan que serán la rápida evolución de la tecnología y la globalización.
- Los resultados del estudio concluyen que las empresas piensan más a largo plazo, una dinámica que se explorará en más profundidad en este informe, mientras que los empleados tienden a pensar más en el corto plazo.

La esencia de este informe es comprender las diversas perspectivas de las tendencias en el mundo laboral y el impacto que éstas tienen en los empleados, desde los Millennials en Europa hasta los altos directivos de Norteamérica. Asimismo, al comprender el punto de vista de los empleados, los líderes empresariales y los departamentos de Recursos Humanos (RR.HH.) estarán mejor preparados para mantenerse a la vanguardia de las tendencias en el mundo laboral.

A diverse group of people, including a Black man and a white woman in the foreground, are smiling and clapping in a meeting or conference setting. They are seated at a table with papers and a tablet. The background is a bright, modern office with large windows.

Introducción

Los cambios tecnológicos y culturales siempre han impulsado el progreso del mundo laboral, y hoy en día esta transformación es cada vez más rápida.

Esta marea de cambios en el mundo del trabajo varía de una región a otra y en función del sector o del puesto de trabajo. Sin embargo, el efecto dominó de los rápidos avances tecnológicos y los cambios masivos, como la competencia globalizada, la comunicación corporativa y la movilidad del talento están teniendo un impacto significativo en la forma en la que las personas viven y trabajan en todo el mundo. La tecnología, en particular, (probablemente el factor que más cambios introduce en la civilización) ha aportado una nueva flexibilidad tanto a las empresas como a los empleados, ofreciendo a los empleados que ocupan ciertos puestos una mayor sensación de libertad, a las empresas, un mayor nivel de eficiencia, y para ambos, una mayor conectividad sin las tradicionales limitaciones de tiempo y espacio.

Los entornos de trabajo modernos contrastan con las épocas en las que el trabajo se realizaba en un horario fijo y en una ubicación específica. Hoy en día, muchos empleados disfrutan de más control y más autonomía sobre sus condiciones laborales y gozan de una mayor libertad para decidir cómo, cuándo y dónde trabajar. Otros cambios relevantes son, por ejemplo, el hecho de que cada vez hay más tareas automatizadas, que el talento se ve hoy en día a través de una perspectiva tanto local como global, y que las carreras profesionales de los empleados ya no son lineales. Se añade a esto el hecho de que hoy en día los empleados buscan cada vez más el significado o la relevancia de su trabajo, y no simplemente cobrar una nómina y disfrutar de beneficios.

Estas son sólo algunas de las formas en las que el mundo laboral global está evolucionando hoy en día. Y estos cambios arrojan luz sobre muchos aspectos del futuro. ¿Cómo van a seguir evolucionando estas tendencias con el tiempo? ¿Quiénes van a ser los más afectados? ¿Dónde es más probable que se produzcan?

Para contestar a estas preguntas y anticipar con precisión cómo será el trabajo en el futuro, hay que tener en cuenta las necesidades de los empleados. Aunque pueden variar en función de factores medioambientales, del sector industrial o del acceso a herramientas, como los ordenadores, las necesidades tienden a persistir en el tiempo y son aplicables a la mayoría de empleados, independientemente del cargo que ocupen o del lugar donde trabajen. Por ejemplo, el término "seguridad del puesto de trabajo" se utilizaba para definir una nómina fija, con beneficios interesantes, durante más de 20 años de fidelidad a una misma empresa, mientras se esperaba una gran fiesta de jubilación y una pensión que garantizara el bienestar una vez acabada la vida laboral. Con los cambios que se están produciendo hoy en día en el mundo laboral y la mentalidad de los empleados, la seguridad se define ahora en términos de la fortaleza de la red profesional de cada individuo y de su habilidad para utilizar dicha red para encontrar un nuevo trabajo y desarrollar una larga y variada carrera profesional. Centrarse en las necesidades permite tener una visión de futuro más a largo plazo, a la vez que coloca en el centro de atención a las personas que se verán afectadas por dichos cambios.

Hoy en día los empleados se guían cada vez más por la búsqueda de significado o, lo que es lo mismo, por hacer un trabajo que sea relevante, y no simplemente cobrar una nómina y disfrutar de ciertos beneficios.

À medida que las necesidades de los empleados van evolucionando, las empresas deben adaptarse.

Mientras que los departamentos de IT ya han encontrado nuevas formas de satisfacer los cambios que están experimentando las necesidades de los empleados y el mundo laboral global, los departamentos de RR.HH. todavía tienen un largo camino que recorrer. Los departamentos de RR.HH. han asumido que la búsqueda del talento debe hacerse a escala mundial, pero todavía tienen muchos problemas con la contratación de nuevos empleados internacionales. Además, mientras que las empresas ofrecen una mayor flexibilidad a sus empleados y a sus asesores externos, para que puedan trabajar desde casa o remotamente, los departamentos de RR.HH. no han sabido seguir el ritmo con nuevos programas y servicios para asegurarse de que los equipos permanecen conectados entre sí en todo momento.

El ADP Research Institute ha realizado este estudio con el fin de ayudar a los departamentos de RR.HH. y a las empresas a comprender las nuevas tendencias en el mundo laboral para contribuir a la contratación, el desarrollo y la conservación del talento. En última instancia, priorizar las necesidades es la forma más estable de construir el camino del futuro. Iluminar este camino es fundamental para que las empresas y las personas puedan innovar e implantar estrategias que maximicen los beneficios futuros para los empleados que se vean afectados por estos cambios. Este informe (1) analizará hacia dónde se dirige el mundo laboral, e (2) ilustrará cómo pueden aprovechar las empresas esta futura situación en cuanto a la toma de decisiones para satisfacer las necesidades actuales de los empleados y anticipar las tendencias del futuro.





Metodología

El ADP Research Institute® ha llevado a cabo un innovador y revolucionario estudio cualitativo y cuantitativo con empresas y empleados de todo el mundo.

A lo largo de este estudio, se ha hecho especial hincapié en tener en cuenta diferentes puntos de vista para proporcionar una visión general de cómo está cambiando el entorno de trabajo en todo el mundo y cómo seguirá cambiando en el futuro. Estos son algunos de los grupos de población que han sido analizados:

- Personas que viven y trabajan en las cuatro regiones más desarrolladas del mundo (en especial en los mercados emergentes de América Latina y Asia-Pacífico) para entender cómo las diferentes regiones perciben y/o lideran el cambio.
- Se entrevistó tanto a empresarios como a empleados para explorar hasta qué punto difieren las perspectivas de ambos grupos.
- Una sección transversal por grupos de edad, entre los que se encuentran los Millennials (que en este estudio se definen como personas de entre 18 y 34 años, que llevan trabajando menos de cinco años y que ocupan cargos bajos o medios); Trabajadores del Conocimiento (de más de 30 años edad, que hace ya cinco años o más que están en el mercado laboral y ocupan cargos bajos o de nivel medio), y altos directivos (que ocupan altos cargos, independientemente de sus años de experiencia) para obtener una visión más amplia de cómo las necesidades humanas se manifiestan de forma distinta en función del cargo o de la orientación de la carrera profesional.
- Empleados de pequeñas empresas (de 250 a <1000 empleados) y de grandes empresas (≥ 1000 empleados) para analizar cuál es el impacto del tamaño de la empresa en la evolución de las tendencias.
- Empleados de oficina y otros empleados, para explorar las diferencias en las tendencias y las necesidades individuales dependiendo del tipo de trabajo que una persona desempeña. [Hay que tener en cuenta que los resultados de este estudio provienen en un 90% de empleados de oficina y en un 10% de otros empleados, una muestra que proporciona una base lo suficientemente amplia como para poder sacar conclusiones.]

Al principio del estudio se llevó a cabo un amplio análisis de las investigaciones existentes sobre el futuro del trabajo, así como debates interactivos y cualitativos con empresarios y empleados de todo el mundo. De esta forma se pudieron sentar las bases para comprender todas las tendencias del mundo laboral que ya son una realidad o que empiezan a tomar forma. También se hacen algunas reflexiones sobre las necesidades humanas más profundas que impulsan muchas de estas tendencias.

Para desarrollar este punto de partida, se llevó a cabo una investigación cuantitativa a gran escala para discernir en qué medida se están produciendo hoy en día ciertas tendencias o se espera que se produzcan en el futuro, cómo afectarán a las personas y qué conexión existe entre cada tendencia y las necesidades humanas más profundas en cada grupo de población.

Los datos siguientes reflejan las particularidades del estudio en cuanto al trabajo cuantitativo:

- Del 16 de abril al 5 de mayo de 2015 se llevaron a cabo encuestas en línea de una duración de 15 minutos; no se identificó a ADP como el patrocinador del estudio.
- La muestra fue de $n=2.403$ entrevistas en cuatro regiones (Norteamérica, Europa, América Latina y Asia-Pacífico).
- El estudio se tradujo al idioma propio de cada país.
- El perfil de los encuestados correspondía a hombres y mujeres mayores de 18 años con un trabajo a tiempo completo o parcial en una empresa de 250 empleados o más.
- Algunos de los países en los que se realizaron las encuestas son Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Chile, Reino Unido, Francia, Alemania, Países Bajos, Australia, China, India y Singapur.

¿Qué factores influyen en las tendencias del mundo laboral global?

En este estudio se han examinado diecinueve tendencias que están empezando a transformar el mundo laboral a nivel global (ver Tabla 1) y que pueden clasificarse en cinco grandes necesidades que los trabajadores de todo el mundo manifiestan de una forma u otra.

Tabla 1: Las tendencias en el mundo laboral reflejan las necesidades de los empleados

Cada una de estas diecinueve tendencias del mundo laboral refleja una necesidad humana básica, que traspasa todos los grupos demográficos de empleados analizados. Estas cinco necesidades básicas son: **Libertad, Conocimiento, Estabilidad, Autogestión y Significado.**

Los empleados podrán trabajar desde cualquier lugar del mundo.	Los trabajadores optarán por un trabajo relacionado con sus intereses personales o que tenga un impacto relevante en la sociedad.	Desaparecerán los departamentos y las jerarquías.	Los empleados trabajarán allá donde se requiera su talento, en lugar de permanecer lealmente en una misma empresa.	La necesidad de que los empleados cambien constantemente de puesto exigirá la rápida adquisición de nuevos conocimientos.	La tecnología permitirá conectar con otras personas de forma más eficiente salvando la distancia y las diferencias horarias.	Desaparecerá la edad estándar para la jubilación; los trabajadores se jubilarán cuando así lo decidan.
Los empleados desarrollarán todas sus tareas a través de un dispositivo móvil.	Los empleados confiarán principalmente en ellos mismos y/o en información de Internet para resolver los problemas y desarrollar sus tareas.	Las empresas harán búsquedas a nivel global para encontrar el talento.	Las organizaciones asumirán mayores riesgos para poder seguir el ritmo que marcan los cambios.	Las organizaciones usarán la tecnología para medir y mejorar el bienestar de los empleados.	Las redes sociales se convertirán en la plataforma principal de colaboración en el trabajo.	
Los empleados organizarán su propio horario de trabajo, en función de lo que resulte más cómodo y eficaz para ellos.	Los empleados cobrarán en tiempo real según la aportación de su trabajo (alcanzar objetivos de un proyecto, etc.).	Las empresas harán únicamente contratos temporales o por proyecto (tendrán pocos o ningún trabajador fijo a tiempo completo).	Los trabajadores usarán la tecnología para aprender cualquier cosa, en cualquier momento y en cualquier lugar.	La tecnología (como los sensores en tiempo real) permitirá a las organizaciones ajustar proactivamente el rendimiento individual y de los equipos.	La automatización, los dispositivos inteligentes y la inteligencia artificial sustituirán a las personas en trabajos repetitivos.	

Las cinco necesidades básicas de las personas



LIBERTAD

La gente quiere libertad para disfrutar de su vida. Quiere control y flexibilidad para hacer su trabajo cuando, donde y como quiera. Este deseo se pone de manifiesto por el incremento de opciones que los trabajadores están demandando y están aprovechando para organizar su propio horario de trabajo y para trabajar desde casa, o desde otra ciudad, estado o país, distinto al lugar en el que está establecida la empresa. Esta libertad se ha concedido en gran medida a los empleados cuando ha sido posible gracias a las mayores posibilidades de realizar el trabajo a través de los dispositivos móviles o de ordenadores portátiles.



CONOCIMIENTO

La gente quiere tener acceso a los recursos, a las herramientas y a la información necesaria para poder realizar su trabajo. Y quiere disponer de tiempo para adquirir nuevos conocimientos mientras continúa desarrollando sus tareas. Mientras que la tecnología permite a los empleados realizar gran parte de su trabajo en el mismo o menos tiempo que antes, las empresas tienen mayores expectativas y esperan que los empleados realicen sus tareas a un ritmo más alto del que antes era posible. Los avances tecnológicos y los recursos globales permiten a los empleados recurrir rápidamente a dichos recursos para aprender nuevas cosas, resolver problemas, y seguir el ritmo de trabajo. Este aprendizaje a medida ayuda a los empleados a desarrollar nuevas habilidades rápidamente para poder satisfacer la necesidad de su empresa de contar con una plantilla multidisciplinar.



ESTABILIDAD

El mayor nivel de interconectividad tecnológica permite a las empresas ampliar su búsqueda de empleados fijos y temporales a escala mundial. Los trabajadores, por su parte, pueden considerarlo una fuente de seguridad, ya que su talento puede resultar interesante para empresas multinacionales, ampliándose para ellos el abanico de potenciales puestos de trabajo al no limitarse a la zona geográfica en la que viven. A medida que los empleados se vayan adaptando a una definición más flexible de lo que es una "carrera profesional" y que el movimiento de búsqueda internacional de talentos vaya en aumento, se darán cuenta de que tienen un mayor abanico de oportunidades a su disposición.



AUTOGESTIÓN

La tecnología facilitará a los empleados una mayor independencia para gestionar su productividad y su rendimiento y les permitirá también ser evaluados y recibir reconocimiento a su trabajo en tiempo real. Caerán así las barreras a la colaboración y se podrá redefinir la relación entre los empleados y sus superiores. Los últimos desarrollos en automatismos, dispositivos inteligentes e inteligencia artificial están empezando a sustituir a las personas en los trabajos más repetitivos. Sin embargo, en el futuro, la productividad de las personas mejorará gracias a una colaboración eficaz con estos dispositivos inteligentes. Con el uso de la tecnología para ayudar a dirigir y mantener a las personas y los equipos, la desaparición de los departamentos y de la jerarquía en el trabajo no parece una idea tan descabellada. En un entorno laboral de este tipo, las personas podrán centrarse más en su trabajo en lugar de dedicar su tiempo a dirigir a los demás o a ser dirigidos.



SIGNIFICADO

Hoy en día las motivaciones de los empleados para trabajar van más allá de cobrar una nómina. Se interesan cada vez más por trabajar en proyectos que tengan sentido para ellos a nivel personal, que tengan un impacto positivo en la sociedad y que mejoren el bienestar de las personas. Del mismo modo que los avances tecnológicos han permitido a algunos empleados escoger cuándo, dónde y cómo trabajar, estos cambios también han facilitado el acceso a trabajos que cubren otras necesidades de los empleados, aparte de las financieras. Las organizaciones y los departamentos de RR.HH. que reconocen esta necesidad están implicando a sus colaboradores más estrechamente en la misión de la organización. Al reconocer que todos los empleados contribuyen de manera significativa al éxito de la compañía, los colaboradores sienten que su trabajo tiene sentido.

Los empleados no sólo quieren trabajar en organizaciones cuyos objetivos sean acordes con lo que da un mayor sentido a sus vidas, sino que también quieren que las empresas demuestren su compromiso con las personas que trabajan para ellas. Empresas como Google han experimentado con esta idea haciendo que cada empleado dedique un 20% de su tiempo a trabajar en algo que realmente les apasione.¹ Esto es sólo un ejemplo de cómo una organización puede demostrar que se preocupa por sus empleados, lo que puede motivar más a las personas y conectarlas más con su trabajo.

El reto del rápido cambio

El entorno de trabajo se está transformando a gran velocidad. Muchos están de acuerdo en que la transformación está siendo impulsada por los Millennials, que acaban de entrar en la edad adulta y están dejando su huella en todas las facetas de la cultura del trabajo, tanto exigiendo una mayor libertad para escoger su horario y lugar de trabajo hasta animando a que exista una mayor colaboración en condiciones igualitarias e incluso impulsando la innovación. La región de Asia-Pacífico es un claro ejemplo de ello: la población trabajadora es más joven y los empleados están más dispuestos a adoptar los cambios.

Pero cuando las cosas cambian tan rápido, surgen retos que hay que superar. Por ejemplo, la inteligencia artificial y los dispositivos inteligentes están sustituyendo a las personas en trabajos repetitivos. Las empresas también están empezando a encontrar la forma de aprovechar las nuevas tecnologías para potenciar el trabajo de las personas en los puestos más cualificados. La automatización podría suponer una amenaza para el 50% de los puestos de trabajo, incluyendo los empleos administrativos, de oficina y los trabajos de producción.² Este tema preocupa sobre todo en Asia, donde la clave para mejorar el nivel de vida es el trabajo. En la medida en que la automatización lo limite, o disminuya los salarios que están haciendo prosperar a la región, este cambio se puede percibir como un riesgo.

La parte positiva de la automatización es que podría ofrecer la posibilidad a más gente de trabajar en proyectos más creativos e interesantes.³ Y, con plataformas sociales como Google Hangouts, LinkedIn, y software interno, como SocialBlue de IBM (antes Beehive), las nuevas tecnologías están facilitando la conexión y colaboración entre personas en cualquier lugar del mundo. Cada vez hay más gente que trabaja desde casa o en espacios compartidos, adaptando sus horarios de trabajo a sus agendas personales, en lugar de seguir el horario fijo tradicional de nueve a cinco. Y las empresas están empezando a llenar de sentido el día a día de la vida laboral. General Motors, por ejemplo, ha creado un programa de "concienciación" para transmitir energía positiva a sus empleados y reducir el estrés en el entorno de trabajo.⁴

Según el estudio, todas estas transformaciones en el entorno laboral se pueden agrupar en tres áreas clave, que seguirán experimentando grandes períodos de cambio más allá de la próxima década:

- 1 **TECNOLOGÍA**
- 2 **GLOBALIZACIÓN**
- 3 **ESTRUCTURA DE TRABAJO**

² CNN Money, *Smarter robots put 50% of jobs at risk*, noviembre 2015

³ Fortune, *3 Workplace Trends for 2015 and Beyond*, diciembre 2014

⁴ Alternet, *How the Mindfulness Movement Went Mainstream — And the Backlash That Came With It*, enero 2015

En general, la mayoría de las nuevas tendencias del mundo laboral se perciben como positivas. Más del 50% de las emociones asociadas a cada tendencia son positivas (ver tabla 2).

Las tendencias que se perciben con mayor optimismo son las que ofrecen una mayor flexibilidad para los empleados, como que puedan aprender cuando lo necesiten, trabajar en proyectos que tengan sentido para ellos o un impacto en la sociedad, así como las que les permiten escoger cuándo y dónde trabajar. Las tendencias valoradas con menor optimismo fueron las que podían afectar a la seguridad del empleo, como la tendencia a la automatización y a los dispositivos inteligentes que pueden sustituir a personas y la tendencia de las empresas a hacer contratos temporales por proyecto.

Sin embargo, estas valoraciones varían de una región a otra y difieren también entre empresarios y empleados. En cuanto a las diferencias por regiones, Europa continúa siendo la más cautelosa ante muchos de los cambios, mientras que América Latina y Asia-Pacífico son optimistas sobre la transformación del entorno de trabajo. Aparte de las valoraciones culturales, algunas regiones, como Norteamérica, están más predispuestas a acoger el futuro que una región como América Latina en la que, a pesar de percibirse un cierto entusiasmo, se están produciendo transformaciones políticas y económicas que pueden obstaculizar un rápido crecimiento.

Con todos los cambios que se están produciendo en el mundo laboral en tan poco tiempo, es inevitable que surjan problemas. Hay varios aspectos que preocupan tanto a empresarios como a empleados en todo el mundo:

- ¿Cómo podemos asegurarnos de que los sistemas, programas y herramientas se mantienen siempre actualizados en un mundo en el que la tecnología evoluciona tan rápidamente?
- ¿Cómo podemos mejorar el intercambio del conocimiento en un entorno laboral cada vez más global en el que los equipos cambian con frecuencia?

- ¿Cómo es una carrera profesional cuando de alguna forma se espera que la gente cambie de trabajo varias veces en el transcurso de su vida?
- La tecnología y los dispositivos inteligentes crean la expectativa de que cada persona será capaz de hacer más trabajo en menos tiempo, ¿cómo podemos asegurarnos de que no se sobrecarga de trabajo a las personas?
- ¿Cómo podemos crear un sentimiento de "equipo" cuando la mayoría de gente trabaja en remoto y según su propio horario?

Según el estudio, tanto los empresarios como los empleados tienen sentimientos contradictorios sobre muchas de las tendencias. En su mayor parte, los últimos tienden a mirar el corto plazo, mientras que los empresarios miran el largo plazo. Por lo tanto, el interés de los empleados se sitúa más en el día a día, con las consecuentes implicaciones para los managers a la hora de dirigir a sus equipos.

En un área en el que las empresas y los empleados tienen percepciones distintas, los empleados creen que las tendencias de búsqueda del talento a nivel global, el cambio constante de puesto y el uso de la tecnología para el aprendizaje ya son una realidad hoy en día. Por otro lado, según el estudio, los empresarios tienden a pensar que estas tendencias, junto con la desaparición de departamentos y jerarquías, todavía forman parte del futuro. Pero estas no son las únicas diferencias. Mientras que los empleados se muestran más pesimistas sobre la amenaza que supone la automatización, los contratos temporales por proyecto y la falta de una jubilación con garantías de bienestar económico, los empresarios ven con buenos ojos estas nuevas tendencias. Esto se debe probablemente a que estas tendencias contribuirán a que logren que el trabajo sea más eficiente y se haga mejor. Pero a los empleados les puede dar la impresión de que no se les está recompensando la lealtad que muestran a sus empresas.

Tabla 2: Emociones asociadas con cada tendencia

Emociones positivas vs. emociones negativas asociadas a cada tendencia



Hay tendencias que podrían revolucionar no sólo la realidad laboral de las personas a nivel individual (ver Tabla 3), sino el mundo laboral en general.

La tendencia que se considera que tendrá un mayor impacto mundial es la capacidad de usar la tecnología en cualquier momento y en cualquier lugar. Aunque en la actualidad la tecnología juega un papel fundamental en el trabajo de la mayoría de empleados a nivel global, la capacidad de usar la tecnología para hacer formación a demanda ayudará a las personas a conseguir la información que necesitan, exactamente cuando la necesiten, sin depender de un paradigma de formación centrado en las personas. Un cambio como este tendrá implicaciones para los departamentos de RR.HH. más centrados en las personas, que se irán alejando de la formación presencial hacia una tecnología de aprendizaje a demanda.

Otra tendencia que se considera que tendrá un gran impacto en las personas es la necesidad constante de ir cambiando de puesto. Teniendo en cuenta la necesidad de estabilidad, los constantes cambios de puesto significarían una gran diferencia con respecto a cómo trabajan las personas hoy en día y cómo lo han hecho en el pasado, cuando los puestos no cambiaban de un proyecto a otro.

Por último, se cree que el hecho de poder trabajar desde cualquier lugar del mundo tendrá un gran impacto en la vida de las personas. Aunque esta tendencia ya se está materializando, poder trabajar desde cualquier lugar del mundo cambiará la forma que tienen las personas de interactuar, de comunicarse, de colaborar a la hora de trabajar. También cambiará la forma de dirigir a los empleados.

Relacionado con lo anterior, aunque se considera que no tendrá tanto impacto, está el uso de las redes sociales como plataforma de colaboración para el trabajo. El uso de las redes sociales está bastante generalizado en todo el mundo; no obstante, la gente no ve clara la utilidad que pueden tener en el mundo laboral. Aunque las redes

sociales han evolucionado para incluir más el mundo laboral, las empresas siguen intentando desarrollar una estrategia empresarial interna en cuanto a las redes sociales.

Tanto los empresarios como los empleados tienden a pensar también que la tendencia a disolver ciertos departamentos y estructuras jerárquicas tendrá poco impacto en sus trabajos, probablemente porque no creen que esta tendencia vaya a materializarse. Existen indicios de que la organización jerárquica de las empresas podría desaparecer, en gran parte debido a la tecnología, que conecta a las personas a todos los niveles de la organización, así como al intercambio cada vez mayor de información entre un público más amplio y más joven. En la región de Asia-Pacífico, sin embargo, la desaparición de la estructura jerárquica no se producirá con tanta rapidez debido a las normas sociales y culturales. Países como la India y China respetan la jerarquía y su burocracia, por lo que dejar atrás estas normas va a tomar su tiempo.⁵

Los resultados del estudio han destacado otras dos tendencias que los encuestados piensan que no les afectarían demasiado. Una de ellas es la tendencia a permitir a los empleados trabajar en proyectos que les interesen personalmente. Muchas compañías todavía siguen una política basada principalmente en los resultados y todavía tienen que aprender a cultivar la necesidad de los empleados de sentir pasión por lo que hacen. La otra tendencia es la relativa a que los empleados trabajen sólo desde sus dispositivos móviles. Los encuestados de Norteamérica y Europa, especialmente, creen que esta tendencia apenas afectará su trabajo, porque opinan que todavía pertenece a un futuro lejano y que no es probable que llegue a ocurrir. Sin embargo, en las economías emergentes de Asia Pacífico y América Latina, el nivel de introducción de los dispositivos móviles es mayor que el de Internet, y ellos sí que creen que esta tendencia les afectará considerablemente.

Tabla 3: Impacto de las tendencias en las personas

Impacto esperado de cada tendencia para las personas



Las estimaciones sobre cuándo se materializarán estas tendencias en el entorno laboral difieren entre las personas encuestadas en nuestro estudio (ver Tabla 4).

Muchas de las tendencias que los empleados creen que ya se están produciendo, especialmente en Norteamérica, Europa y América Latina, están relacionadas con la tecnología. Las tendencias en el mundo laboral que ya se están observando incluyen el uso de la tecnología para aprender cualquier cosa, en cualquier momento y en cualquier lugar y, el uso de la tecnología para permitir unas relaciones personales más profundas salvando el espacio y las diferencias horarias, la capacidad de captar el talento a escala mundial, y la necesidad de adquirir nuevos conocimientos muy rápidamente.

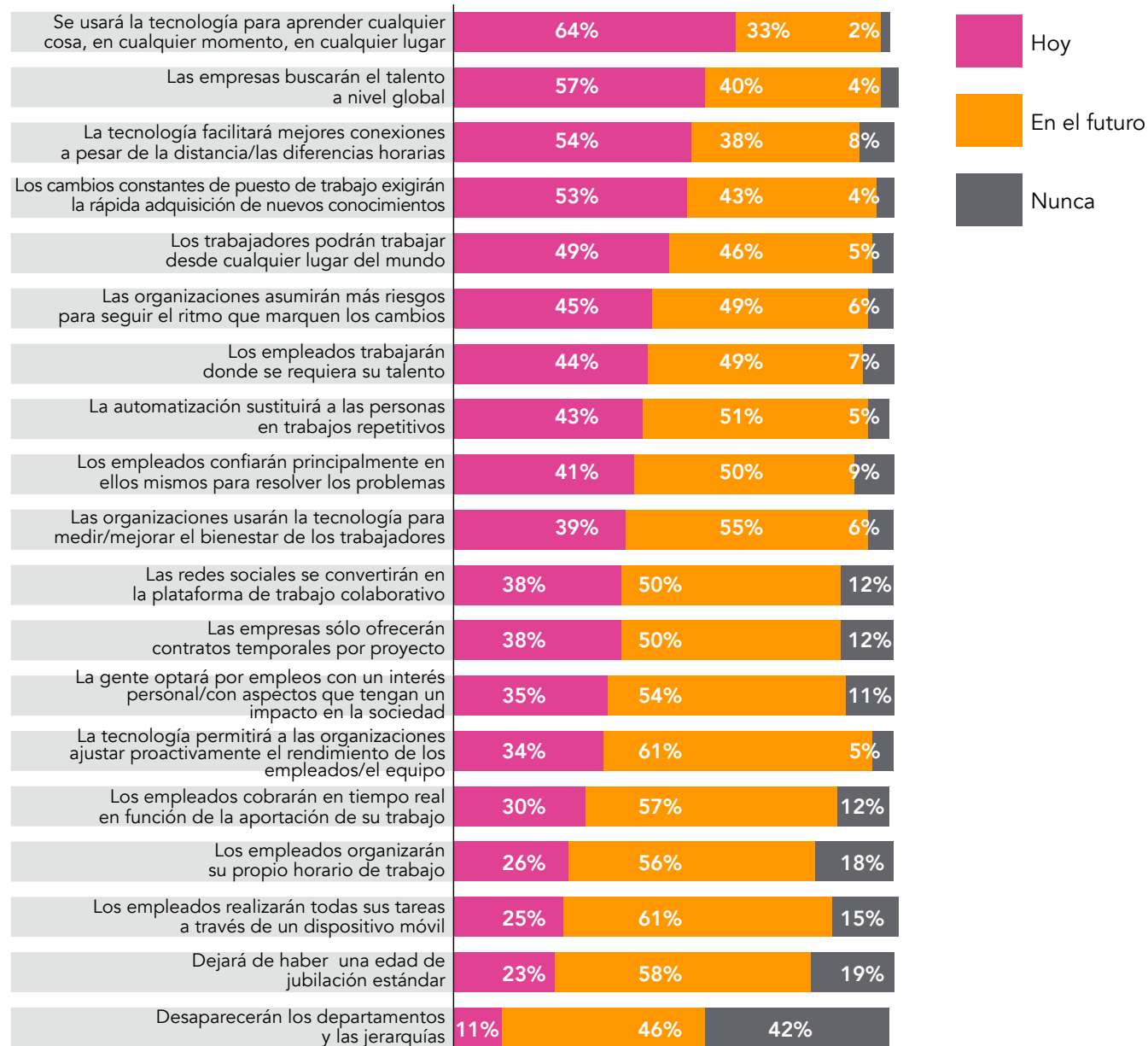
Las tendencias que parece que pronto se van a implantar también se centran en la tecnología. Entre ellas podemos mencionar que las organizaciones asumirán más riesgos para poder mantener el rápido ritmo del cambio; el uso de la tecnología para medir y mejorar el bienestar de los empleados, adaptando proactivamente el rendimiento; y una cada vez mayor confianza de los empleados en sí mismos para resolver problemas.

A continuación encontramos ciertas tendencias que la gente, sobre todo los empresarios, creen que todavía tardarán en llegar. Es el caso, en efecto, de tendencias que ponen el énfasis en la libertad y la flexibilidad de los empleados para que hagan su trabajo en la forma que les resulte más conveniente. Son las tendencias, por ejemplo, según las cuales las personas organizarán sus propios horarios de trabajo, la edad estándar para la jubilación se convertirá en algo del pasado, y los empleados podrán trabajar en cuestiones en las que se sientan implicados a nivel personal. Cada una de estas potenciales tendencias contrasta en gran parte con el actual sentimiento en torno a que sólo se trabaja para ganar dinero. Otras de las principales tendencias que se cree que se materializarán en un futuro son que la gente realizará casi todo su trabajo a través de un dispositivo móvil, que las redes sociales serán una herramienta de colaboración en línea, y que las compañías sólo harán contratos temporales por proyecto.

Algunas organizaciones parecen más dispuestas que otras a acoger este tipo de cambios en el entorno de trabajo. Las multinacionales, por pura necesidad, tendrán que mantenerse a la vanguardia de los cambios tecnológicos, así como de cualquier cambio que afecte la manera de hacer negocios a nivel mundial o que influya en la contratación y gestión del talento a escala mundial. Las empresas que hace menos de veinte años que están en funcionamiento se adaptarán con más facilidad a estos cambios del mundo laboral, porque probablemente contarán con sistemas más nuevos y unos procedimientos y procesos menos establecidos. En la región de Asia-Pacífico muchas organizaciones están bien posicionadas para sacar provecho de muchas de las tendencias que están emergiendo en el mundo laboral, ya que tienen una plantilla más joven que se adaptará con mayor facilidad a las nuevas modalidades de trabajo. La comprensión de las peculiaridades de cada región permitirá ver con mayor claridad el papel que pueden jugar las empresas y los departamentos de RR.HH. para ayudar a dirigir la naturaleza cambiante del entorno laboral.



Tabla 4: Marco temporal previsto para las tendencias



Perspectivas divergentes

Empresas vs. Empleados

Una dinámica importante en la forma en que se están manifestando las tendencias en el mundo laboral es la relación entre las empresas y sus empleados, tanto desde una perspectiva racional como emocional. La mentalidad predominante de "ellos contra nosotros" que persiste entre estos dos grupos. En general, los empleados no creen que las empresas vayan a tener en cuenta los cambios de sus necesidades en el trabajo.

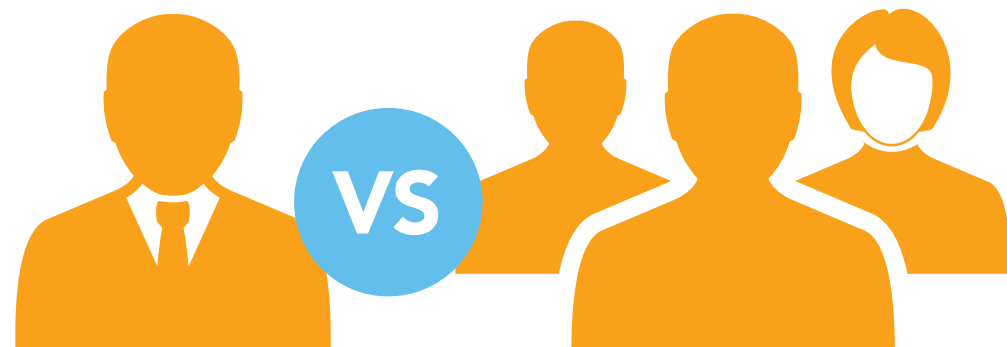
Como se ha mencionado anteriormente, el estudio descubrió que los empleados tienen una visión más a corto plazo sobre la llegada de las nuevas tendencias. Muchas tendencias que desde el punto de vista de los empleados ya se están produciendo hoy en día son tendencias que los empresarios no ven factibles hasta dentro de un par de años, como por ejemplo:

- El uso de la tecnología para aprender lo que uno desee en cualquier momento y en cualquier lugar.
- La búsqueda del talento en cualquier parte del mundo por parte de las empresas.
- La necesidad de los empleados de cambiar constantemente de puesto, lo que requiere adquirir rápidamente nuevos conocimientos
- Trabajar desde cualquier lugar del mundo
- La asunción de mayores riesgos por parte de las organizaciones para poder seguir el ritmo que marcan los cambios

Muchos empleados no se muestran muy convencidos de que sus empresas puedan adaptarse a las nuevas tendencias, y tienden a culpar a los dirigentes, por tener demasiado miedo a asumir riesgos e implementar cambios. Las tendencias a las que los empleados creen que sus empresas no se adaptarán son:

- La desaparición de departamentos y jerarquías
- Que los empleados organicen su propio horario de trabajo
- Que los empleados trabajen allá donde se requiera su talento, en lugar de permanecer lealmente en una misma empresa.
- Que la automatización, los dispositivos inteligentes y la inteligencia artificial vayan a sustituir a las personas en trabajos repetitivos
- Que los empleados puedan trabajar en temas que les interesen.

La mayoría de las empresas, sin embargo, creen que se adaptarán a la mayoría de esas tendencias. Dado que los empleados dudan de que sus empresas puedan adaptarse a los cambios, son menos propensos que las empresas a pensar que dichos cambios vayan a afectarles. Los empleados que tienen más años de carrera profesional por delante o que ocupan cargos de menor responsabilidad, pueden sentir más ansiedad y miedo ante los cambios en el mundo laboral y el efecto que estos puedan tener en sus vidas y su futuro.



Perspectivas divergentes

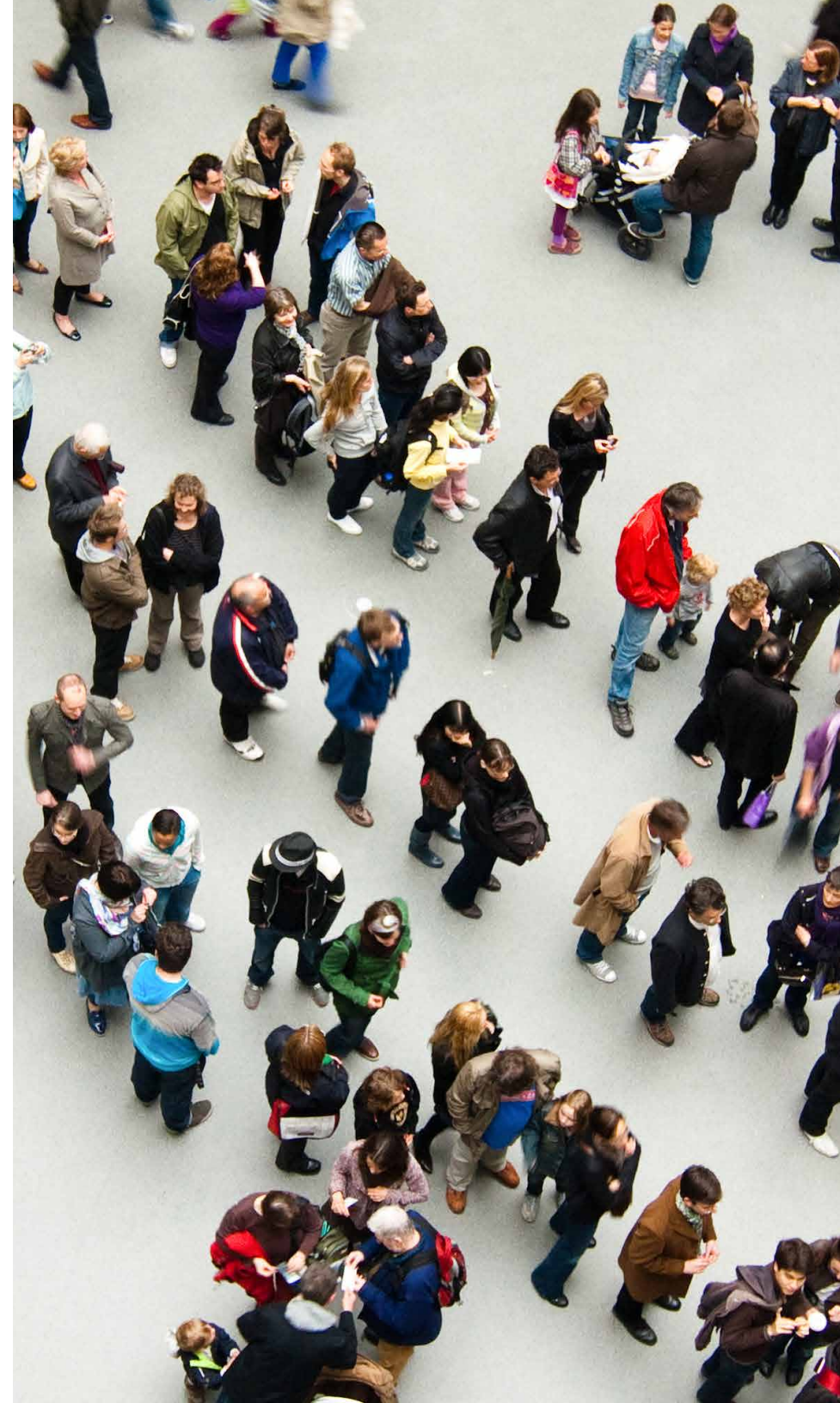
El estudio indica que tanto los Millennials como los Trabajadores del Conocimiento (empleados con una experiencia laboral de como mínimo cinco años, pero menos de quince) ven con pesimismo las siguientes tendencias en el mundo laboral:

- Que las empresas contraten únicamente por proyecto
- Que la automatización, los dispositivos inteligentes y la inteligencia artificial vayan a sustituir a las personas en trabajos repetitivos

Además, los Trabajadores del Conocimiento también perciben las siguientes tendencias como negativas:

- Que deje de existir una edad de jubilación estándar
- La asunción de mayores riesgos por parte de las organizaciones para poder seguir el ritmo que marcan los cambios
- El cambio constante de puesto de los empleados con la consecuente necesidad de aprendizaje acelerado de nuevos conocimientos
- La búsqueda del talento en cualquier parte del mundo.
- Que la tecnología permita a las organizaciones adaptar de forma proactiva el rendimiento de las personas y los equipos

Según el estudio, los empresarios, por otro lado, sienten mayor seguridad ante las expectativas del cambio en el entorno laboral, sea porque están más próximos a la jubilación, o porque, como altos directivos, ocupan cargos de mayor poder y control. En consecuencia, los empresarios tienen una visión mucho más positiva de los cambios futuros, especialmente de los cambios que los empleados temen que puedan afectarles negativamente.



Diferencias regionales

Norteamérica

Las percepciones y los sentimientos de los empresarios y los empleados de Norteamérica suelen seguir las líneas generales globales. Si analizamos específicamente la región de Norteamérica encontraremos sólo ligeras diferencias.

Las siguientes percepciones, que globalmente defienden principalmente los Trabajadores del Conocimiento, en Norteamérica se encuentran principalmente entre los Millennials:

- La creencia de que las empresas no se adaptarán a que los empleados trabajen allá donde se requiera su talento, en lugar de permanecer lealmente en una empresa
- El sentimiento negativo frente a la búsqueda del talento en cualquier lugar del mundo

Globalmente, tanto los Millennials como los Trabajadores del Conocimiento comparten una valoración negativa de las siguientes tendencias, mientras que en Norteamérica observamos las siguientes diferencias:

- Los Trabajadores del Conocimiento, más que los Millennials, ven negativamente el hecho de que las empresas hagan únicamente contratos temporales por proyecto
- Los Millennials, más que los Trabajadores del Conocimiento, valoran negativamente que la automatización pueda sustituir a las personas en trabajos repetitivos



Diferencias regionales

Europa

Las percepciones y los sentimientos de los empresarios y los empleados de Europa también suelen seguir las líneas generales globales. Pero si analizamos específicamente Europa, encontramos algunas desviaciones.

La creencia de que hay otras compañías que ya están buscando el talento a escala mundial, pero que la empresa para la que ellos trabajan no se adaptará a esta tendencia reina sobre todo entre los Millennials.

Contrariamente a lo que opinan los empresarios a nivel global, los empresarios europeos no creen que las organizaciones se adapten a permitir que los empleados establezcan su propio horario de trabajo o que vayan a automatizar procesos para sustituir a las personas en trabajos repetitivos.

Globalmente, tanto los Millennials como los Trabajadores del Conocimiento valoran negativamente que las empresas adopten una contratación únicamente temporal por proyecto. En Europa, esta opinión negativa es compartida por los Trabajadores del Conocimiento más que por los Millennials.



Diferencias regionales

América Latina

Las percepciones y sentimientos de los empresarios y los empleados de América Latina siguen las mismas líneas, en general, que en el resto del mundo, con algunas diferencias.

A nivel global, la valoración negativa de las siguientes tendencias es característica sobre todo de los Trabajadores del Conocimiento; en América Latina, en cambio, esta opinión negativa es compartida sobre todo por los Millennials:

- La necesidad para los empleados de adquirir nuevos conocimientos rápidamente para adaptarse a los cambios constantes de puesto
- La búsqueda del talento a nivel mundial.
- Que la tecnología permitirá a las organizaciones ser proactivas para adaptar el rendimiento de las personas y los equipos

A nivel mundial, los Trabajadores del Conocimiento son los que creen mayoritariamente que muchas tendencias ya se están produciendo. Sin embargo, en América Latina, son tanto los Trabajadores del Conocimiento como los Millennials los que creen que las siguientes tendencias ya se están produciendo:

- La convicción de que las organizaciones ya están asumiendo más riesgos para poder seguir el ritmo del cambio (valorando negativamente esta tendencia)
- El convencimiento de que las empresas no se adaptarán a que los empleados trabajen allá donde se requiera su talento, en lugar de permanecer lealmente en una empresa



Diferencias regionales

Asia-Pacífico

La región de Asia-Pacífico es la región con mayores particularidades en cuanto a las percepciones y sentimientos tanto de los empresarios como de los empleados ante las tendencias en el mundo laboral.

A nivel mundial, son principalmente los Trabajadores del Conocimiento quienes defienden las siguientes tendencias; mientras que en Asia-Pacífico, son compartidas principalmente por los Millennials:

- La convicción de que hay otras compañías que ya están buscando el talento a escala global, pero que la empresa para la que ellos trabajan no se adaptará a esta tendencia
- El convencimiento de que las organizaciones no harán desaparecer los departamentos y la jerarquía
- La convicción de que las organizaciones no se adaptarán a permitir que los empleados establezcan su propio horario laboral
- El sentimiento negativo sobre el hecho de que los empleados tendrán que adquirir nuevos conocimientos de forma acelerada para adaptarse a los cambios constantes de puesto

Mientras que en el resto del mundo las siguientes tendencias se encuentran principalmente entre los Trabajadores del Conocimiento, en Asia-Pacífico las comparten por igual los Trabajadores del Conocimiento y los Millennials:

- La convicción de que los empleados ya pueden trabajar desde cualquier lugar del mundo
- La valoración negativa del hecho que las organizaciones usen la tecnología para adaptar de forma proactiva el rendimiento de las personas y los equipos

Al contrario de lo que consideran los empresarios en el resto del mundo, los empresarios encuestados en la región de Asia-Pacífico no creen que los empleados vayan a tener muchos trabajos distintos a lo largo de su carrera, yendo allá donde se requiera su talento en lugar de permanecer lealmente en una empresa.



Situación específica
en cada región

Norteamérica



Norteamérica: Abiertos al cambio

Mientras que los últimos focos de crecimiento global, como China, sufren una desaceleración, las economías de Norteamérica parecen estar listas para pisar el acelerador en un futuro próximo y causar un impacto permanente en el mundo laboral. La región presenta grandes ventajas, como un clima empresarial relativamente liberalizado, una profunda cultura de innovación y emprendeduría, mercados de capital ágiles, pequeñas empresas que pueden crear y capitalizar avances tecnológicos, y una cultura de start-ups muy bien posicionada para enfrentarse al futuro.⁶

El sistema bancario de Canadá, por ejemplo, ha demostrado ser uno de los más saneados del mundo, y su sector del gas y del petróleo continúa fuerte, a pesar de la bajada del precio del petróleo de los últimos años. Toda la industria de la región, incluyendo la energética, fabricación avanzada, ciencias de la salud y tecnologías de la información, están en un buen momento.⁷ Por último, se prevé un crecimiento estable del empleo, que podrá apoyar y financiar muchas tendencias emergentes en el trabajo, como la automatización y el uso de tecnologías para el bienestar.

Aunque este panorama parece en gran parte positivo para el futuro del mundo laboral, la región se enfrenta al desafío de una población de cada vez mayor edad, que se resiste a muchos de los posibles cambios y duda de su impacto, al igual que en Europa. Aun así, la población más joven y la apuesta por la innovación por encima de todo, ha colocado a Norteamérica históricamente al frente del cambio. Así, aunque la región continuará progresando, la intensidad del cambio no será tan fuerte como en otras partes del mundo.

Los estudios sugieren que es por este motivo por el que los norteamericanos no creen que los cambios que se están produciendo en el mundo laboral les vayan a afectar. La gente en general valora positivamente las nuevas tendencias del mundo laboral, especialmente las relacionadas con una mayor libertad para escoger cuándo y dónde trabajar y con un mayor acceso a información para lograr hacer más en menos tiempo. En general, este estudio muestra que la población de EE.UU. es más receptiva y muestra más entusiasmo ante los cambios en el mundo laboral que la población de Canadá, que se muestra algo más reservada.

⁶ ForeignPolicy.com, *North America: the Next Great Emerging Market?*, junio 2015

⁷ ForeignPolicy.com, *North America: the Next Great Emerging Market?*, junio 2015

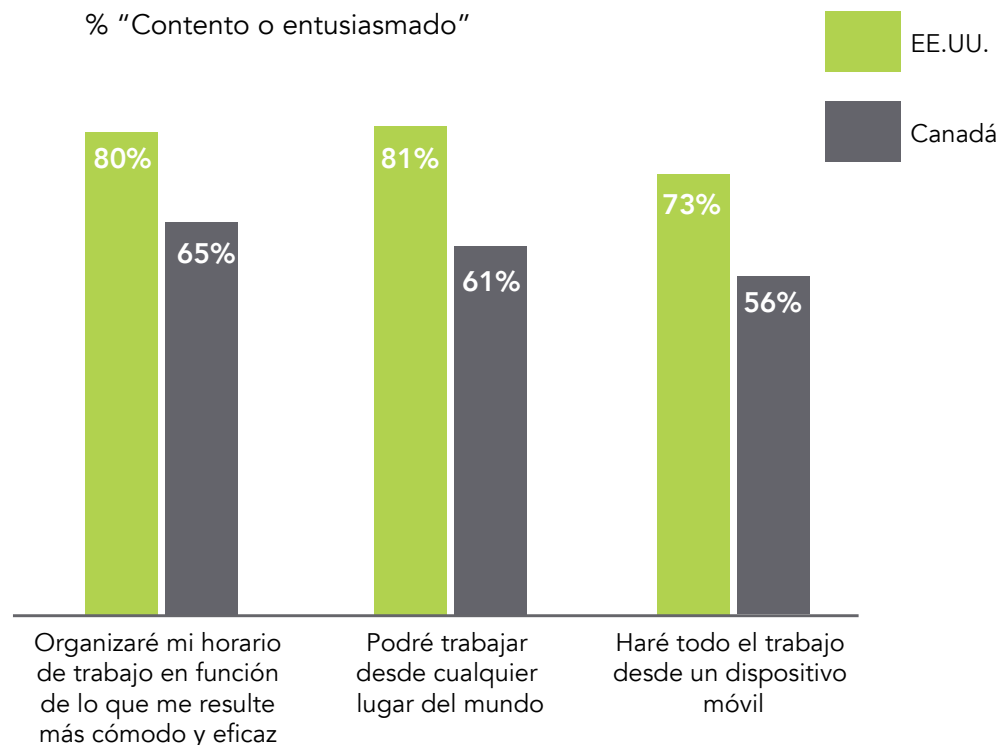
Libertad

Tanto los empresarios como los empleados norteamericanos sienten que ya disfrutan de mayor control y flexibilidad para hacer su trabajo cuando, donde y como quieran. Aquellos que todavía no pueden organizar su propio horario, trabajar desde cualquier lugar, o hacer más trabajo a través de dispositivos móviles creen que experimentarán el cambio en los próximos cinco años. La mayoría de norteamericanos se muestran entusiasmados con este tipo de cambios porque están deseando tener una mayor flexibilidad y tienen el convencimiento de que las empresas continuarán adaptándose (ver Tabla 5). Los empleados estadounidenses son los que manifiestan un mayor entusiasmo ante tales cambios; los canadienses no comparten la misma euforia.

El gran entusiasmo que se observa en Estados Unidos por la mayor libertad de elección de horario y ubicación para trabajar es quizá el resultado natural de los cambios económicos y culturales que se han ido produciendo estos últimos tiempos. Entre los Millennials, coinciden las actitudes y las aspiraciones de hombres y mujeres, ya que ambos dan más valor a la conciliación entre la vida personal y la laboral. Las compañías que demuestren que valoran a sus empleados como personas, con una vida completa que incluye la personal, y no simplemente como a empleados, tendrán más posibilidades de retener e impulsar el talento.⁸ Por otro lado, la subida del precio de la vivienda está provocando que la gente abandone las grandes ciudades que habían sido importantes centros de trabajo, como Nueva York, Los Ángeles y San Francisco. Si la gente sigue marchándose de las ciudades y un coste de la vida que parece inalcanzable aleja los potenciales nuevos residentes, las empresas tendrán que buscar la forma de contar con empleados que trabajen en remoto.⁹

Tabla 5

% "Contento o entusiasmado"



⁸ Business Value Exchange, *Marvelous Millennials Don't Turn Generation Y Into A Commodity*, mayo 2015

⁹ Bloomberg News, *These Are The Top 20 Cities Americans Are Ditching*, julio 2015

Conocimiento

En línea con el sentimiento general presente en otras regiones, los norteamericanos creen que ya tienen acceso a las personas, las herramientas y la información necesarias para hacer su trabajo, y en general consideran que tienen tiempo para adquirir nuevos conocimientos sin dejar de cumplir con su trabajo diario (ver Tabla 6). En este sentido, mucha gente dice percibir ya un impacto positivo por el hecho de poder conectarse con su red profesional global y poder aprender según sus necesidades a través de la tecnología (ver Tabla 7).

Aunque dos tercios de los encuestados en Norteamérica se muestran entusiasmados con las oportunidades de crecimiento que implica un mercado laboral que exige el aprendizaje rápido de nuevos conocimientos, persiste el sentimiento de presión y estrés relacionado con ello (del mismo modo que se observa en todas las regiones). Las empresas están poniendo en práctica métodos singulares para combatir el estrés que sienten los empleados y ayudarles a ver el aprendizaje permanente como algo positivo. El año pasado, una empresa llamada Udacity se asoció con varias empresas tecnológicas para desarrollar cursos en línea enfocados a enseñar una serie de conocimientos técnicos muy específicos—como la programación móvil, el análisis de datos, y el desarrollo web. Los estudiantes que completaron dichos cursos recibieron un “nanotítulo,” un certificado de Udacity creado en asociación con Google, AT&T, y otras compañías como una nueva forma de certificación laboral.¹⁰ En los próximos años es probable que cada vez se utilice más este enfoque a la formación en el trabajo.

Tabla 6

% “Ya es una realidad”

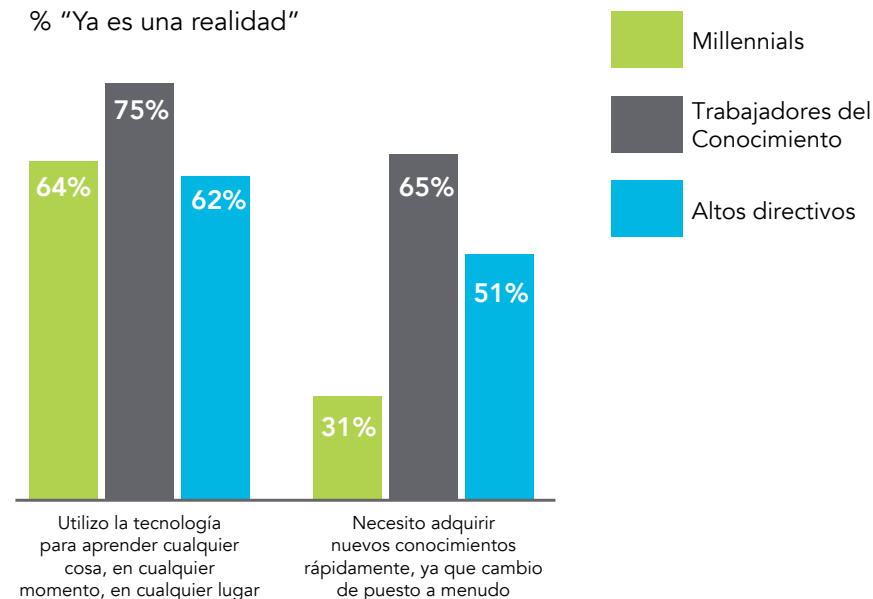
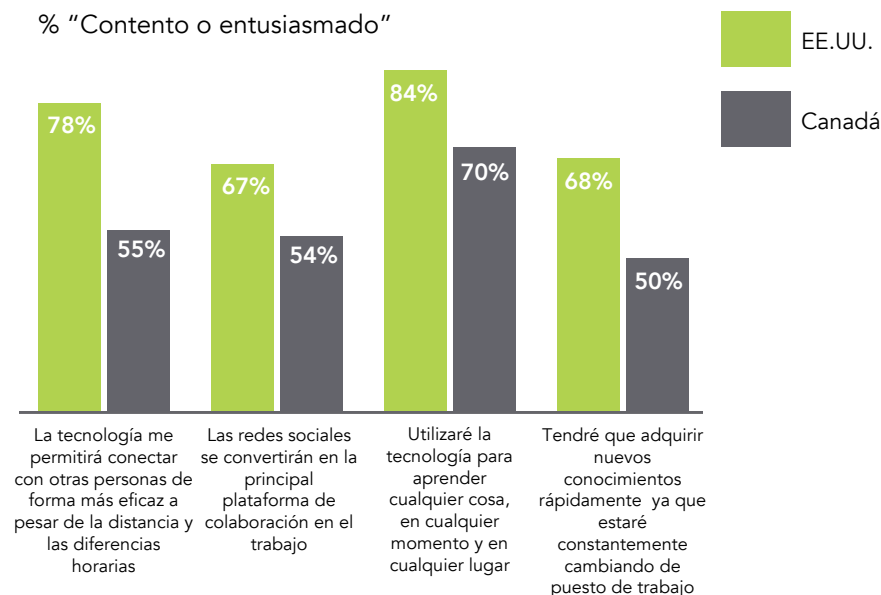


Tabla 7

% “Contento o entusiasmado”



Estabilidad

Aunque ciertamente no al mismo nivel que se observa en Europa, la estabilidad es algo que preocupa a los norteamericanos, en especial a los hombres más mayores y a las mujeres de todas las edades. Mucha gente cree que las empresas ya están buscando el talento a escala global y están empezando a orientarse hacia una contratación temporal por proyecto.

Esto provoca un cierto nivel de incertidumbre en relación con la seguridad laboral a largo plazo, observado en todas las regiones, pero más prevalente en Estados Unidos y Europa (ver Tablas 8 y 9). Sin embargo, la mayoría de norteamericanos se muestran entusiasmados ante las oportunidades que ofrece un entorno laboral más global y con menores expectativas de que los empleados permanezcan en el mismo trabajo y en la misma compañía durante mucho tiempo.

Tabla 8

% "Contento o entusiasmado"

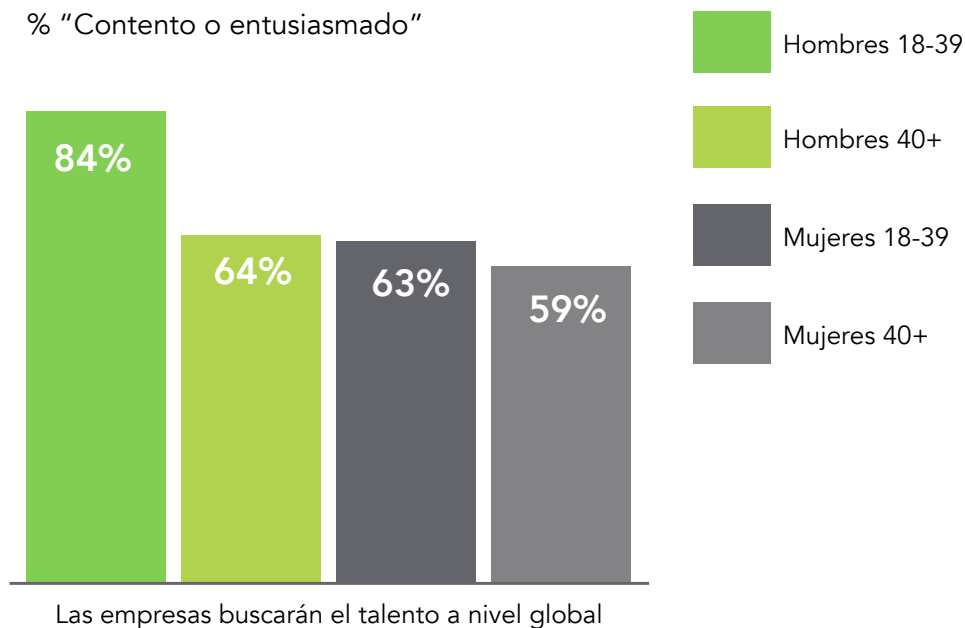
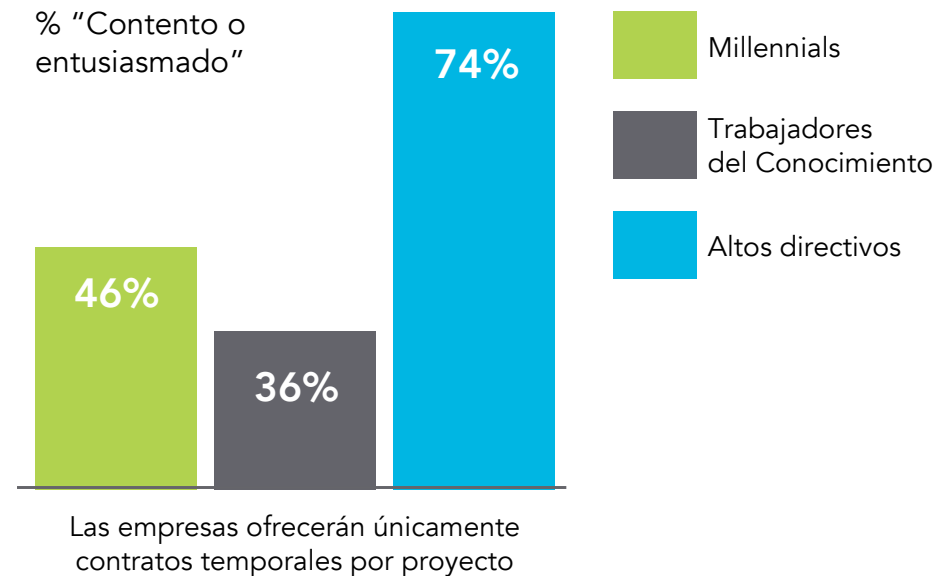


Tabla 9

% "Contento o entusiasmado"



Autogestión

La tecnología que permite a los trabajadores tener más independencia para gestionar su productividad y su rendimiento, y recibir evaluaciones y reconocimiento en tiempo real, está en curso de adopción según se percibe en Norteamérica. La gente espera que, quizá no inmediatamente, pero sí en los próximos tres años, el trabajo repetitivo se realice de forma automática con máquinas inteligentes, y que las organizaciones usen herramientas tecnológicas para supervisar y ajustar el rendimiento de las personas y los equipos. Hay mucha expectación ante las herramientas que ayudarán a las personas a gestionar mejor su tiempo y sus resultados. Aunque la mayoría ve con buenos ojos un aumento de la automatización, esta tendencia genera menos entusiasmo que otras en Norteamérica. Si bien los norteamericanos pueden ver los beneficios positivos de mejorar su trabajo con máquinas inteligentes, los canadienses están más preocupados por el impacto potencialmente negativo de la disminución de la seguridad laboral (ver Tabla 10).

Tal como se ha observado en América Latina y en Europa, muchos norteamericanos consideran que en el lugar de trabajo siempre existirá una estructura corporativa de múltiples departamentos y una jerarquía establecida. (ver Tabla 11). Si se produjera dicho cambio, la mayoría de norteamericanos lo valoraría positivamente, pero sólo la mitad de los encuestados de esta región cree que las empresas se adaptarían a algo que podría percibirse como una falta de estructura. A los canadienses les gustaría que en el futuro se produjera ese cambio, ya que creen que una menor jerarquía les ayudaría a mantener mejor el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada.

Tabla 10

Efectos de una mayor automatización

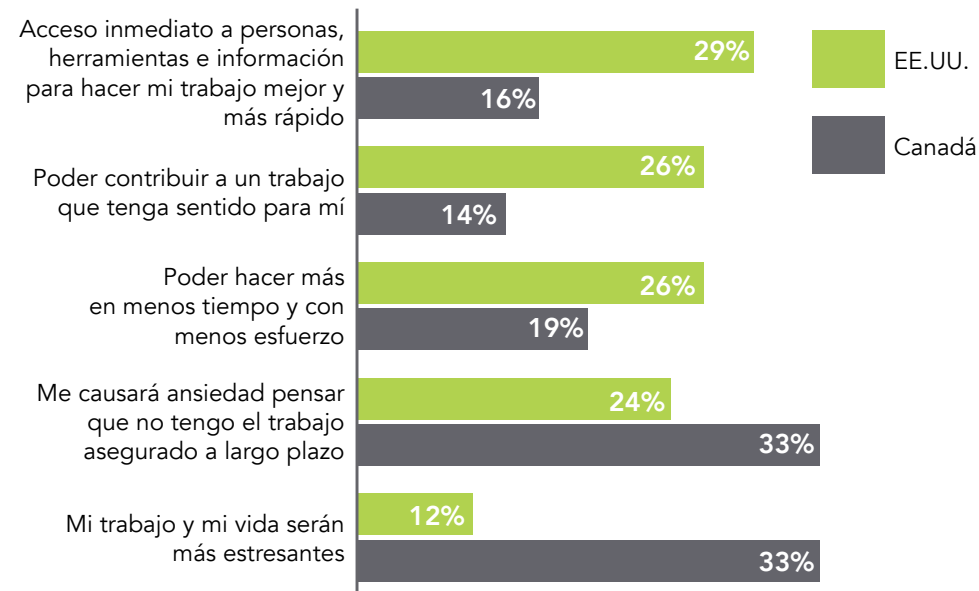
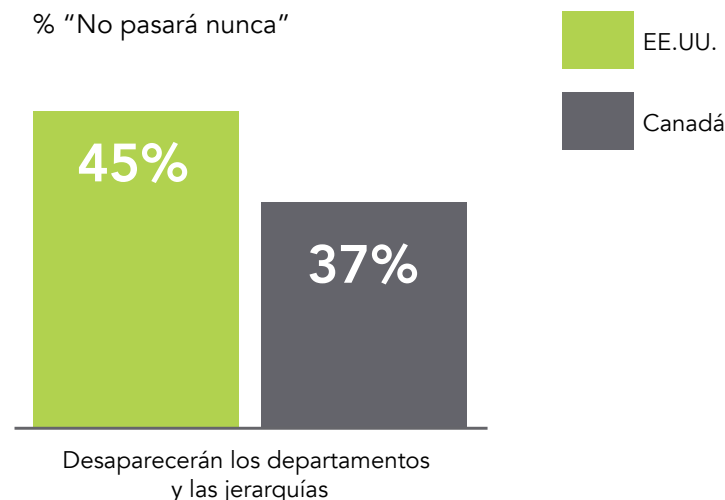


Tabla 11

% "No pasará nunca"



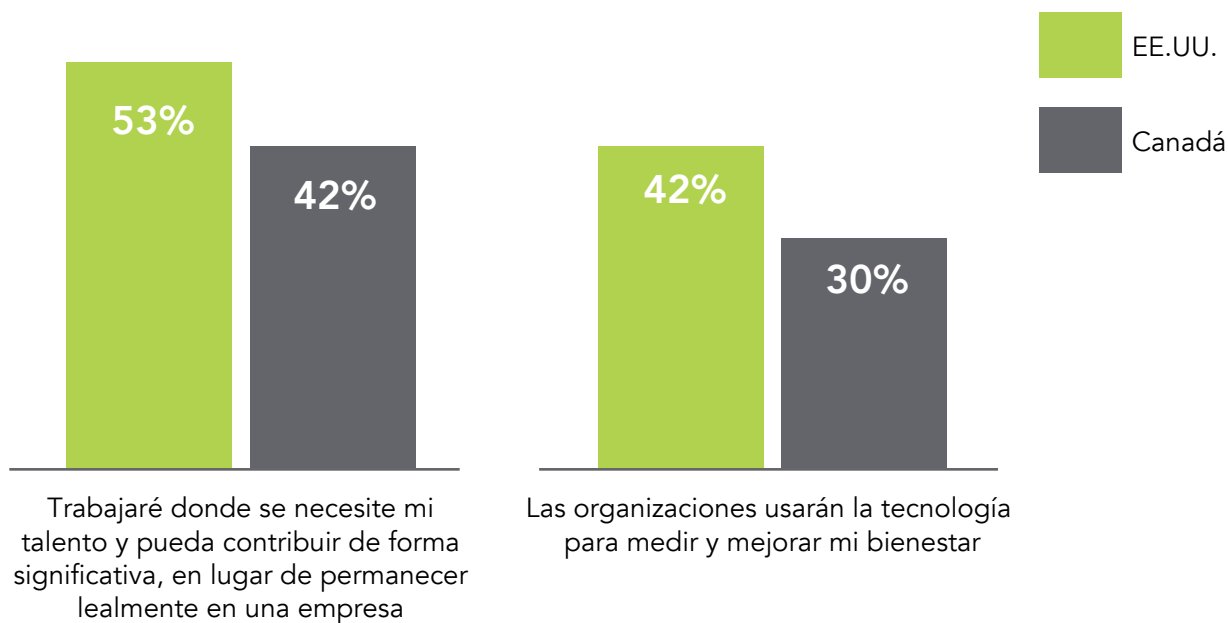
Significado

Como muchos norteamericanos ya están buscando oportunidades que aúnen sus habilidades con su creciente necesidad de que todo tenga sentido, las empresas de la región ya están empezando a adaptarse, utilizando herramientas y tecnología que mejoren el bienestar de los empleados y les ayude a llevar vidas saludables y llenas de sentido (ver Tabla 12). Esta tendencia existe sobre todo en Estados Unidos, y no tanto en Canadá. Los norteamericanos valoran tener más oportunidades para contribuir a realizar un trabajo con sentido y contribuir en empresas que demuestren un mayor compromiso con sus empleados.

Un ejemplo de cómo las empresas pueden usar la tecnología para ayudar a sus empleados a mantener su bienestar con el fin de contribuir a un trabajo con sentido lo encontramos en la industria del gas y el petróleo. Baker Hughes, empresa de servicios de perforación de gas y petróleo con sede en Texas, está desarrollando una nueva tecnología inteligente para cascos con sensores que hacen un seguimiento de las estadísticas vitales del usuario (ritmo cardíaco, niveles de oxígeno, nivel de azúcar en la sangre) con motivos de seguridad. Este tipo de tecnología se podría usar en muchos puestos de trabajo de diferente naturaleza para garantizar que los empleados están en las mejores condiciones y ayudar a las personas a mejorar su bienestar.¹¹

Tabla 12

% "Ya es una realidad"



Situación específica
en cada región

Europa

Europa: La visión del "Viejo mundo"

Europa, como región, suele ser la más reticente al cambio, en comparación con el resto del mundo. Según nuestro estudio, esto se debe a la gran división que existe en Europa entre el trabajo y el ocio (y el miedo asociado a que las nuevas tendencias puedan amenazar esta división), así como la resistencia al cambio característica de una gran parte de la población de la región, con una edad media bastante avanzada. En Alemania, por ejemplo, actualmente se trabaja menos horas que en muchos de los demás países europeos, y sin embargo es el país con mayor nivel de productividad.¹² Esto se debe a que las horas de trabajo son un tiempo de máxima concentración. De hecho, el gobierno alemán está incluso pensando en prohibir los correos electrónicos de trabajo después de las 6 de la tarde.¹³

En la mayor parte de Europa existe una mentalidad de "trabajar para vivir". Al igual que en Alemania, la población activa de los Países Bajos planifica cuidadosamente su vida privada y su vida laboral, pero su progresivo enfoque hacia los negocios les hace estar bien preparados para asumir las labores del futuro entorno laboral.¹⁴ Al otro lado del espectro, la población activa del Reino Unido trabaja muchas horas, y más de una cuarta parte de la población se muestra insatisfecha con su conciliación entre la vida personal y la vida laboral, en especial aquellas personas con carreras más exigentes, como los del mundo financiero, la sanidad, el derecho y la docencia.¹⁵

Irónicamente, aunque en la región existe el miedo al cambio, muchos países europeos se muestran dispuestos y son incluso líderes en tecnología y educación, construyendo inevitablemente la fuerza de trabajo del futuro. Francia está a la vanguardia de la tecnología digital y del big data, y tanto Francia como el Reino Unido son usuarios frecuentes de las redes sociales.¹⁶ Alemania, el motor de Europa, continuará liderando las exportaciones a los países asiáticos en desarrollo. En última instancia, será fundamental la forma en la que la región utilice estas herramientas y se adapte a su crecimiento.

Tal y como se ha indicado, los europeos en general son los más reticentes a los cambios en el mundo laboral que ya se están produciendo o que se espera que se produzcan en los próximos años. El miedo y la ansiedad surgen sobre todo frente a las tendencias que pueden reducir la seguridad financiera o laboral. Además, los europeos se sienten en cierto modo amenazados por la creciente competencia con personas procedentes de Asia-Pacífico y América Latina en busca de trabajo, ya que creen que pueden alterar sus tradicionales estilos de vida en los que trabajan un número de horas razonables y pueden coger permisos por razones familiares y vacaciones.

¹² Huffington Post, *Why Germans work fewer hours, but produce more: A study in culture*, noviembre 2014

¹³ Huffington Post, *Germany to consider ban on late-night work emails*, septiembre 2014

¹⁴ The Guardian, *Going Dutch: why the country is leading the way on sustainable business*, septiembre 2013

¹⁵ Independent, *A quarter of UK professionals are unhappy with their work-life balance, survey finds*, febrero 2015

¹⁶ [Gouvernement.Fr](#), *9 things you didn't know about France and #digitaltechnology*, marzo 2015

Libertad

En línea con otras regiones, la mayoría de europeos encuestados en nuestro estudio creen que ya es posible trabajar desde cualquier lugar del mundo o que podrán hacerlo en los próximos cinco años. Aunque las tres cuartas partes de los encuestados en Europa creen que se verán afectados por el aumento de las posibilidades de trabajar desde cualquier lugar, la mayoría creen que este cambio les afectará sólo "un poco". Es una visión de esta tendencia muy similar a la que se tiene en Norteamérica y muy distinta a la idea que se tiene en Asia-Pacífico y América Latina, donde se cree que el impacto será mayor.

En Europa hay sentimientos contradictorios sobre si será posible que los empleados organicen su propio horario o puedan realizar todo su trabajo a través de un dispositivo móvil (ver Tabla 13). Aunque casi una cuarta parte de los europeos creen que estos cambios nunca se van a producir, casi la misma proporción de gente cree que estos cambios ya se están produciendo. En Europa son pocos los encuestados que creen que verán los efectos de esta tendencia, sobre todo en Alemania.

Aunque la mayoría de los europeos encuestados se muestran satisfechos de tener una mayor elección en cuanto al horario y el lugar de trabajo, así como de poder hacer todo el trabajo a través de un dispositivo móvil, su nivel de entusiasmo todavía es el más bajo de todas las regiones. La mayoría creen que las empresas se adaptarán a ofrecer más flexibilidad en cuanto al lugar de trabajo y a poder realizar el trabajo desde un dispositivo móvil, pero todavía existe mucho escepticismo en cuanto a que el empleado pueda organizar su propio horario, sobre todo en el Reino Unido (ver Tabla 14).

Independientemente de cómo se sientan los europeos frente a estos cambios, la nueva tecnología tendrá un efecto espectacular sobre cómo y desde dónde se trabajará en Europa. La acelerada adopción de las tecnologías móviles y la migración a la informática en la nube ofrecerán un punto de transición hacia un espacio de oficina "vacío" o "pequeño". La proliferación de centros de datos permitirá a las corporaciones centralizar la informática en amplias instalaciones externas o aprovechar de forma activa los servicios externos en la nube para alcanzar la capacidad informática necesaria (por ejemplo, Amazon Cloud).¹⁷

Tabla 13

Yo organizaré mi horario de trabajo

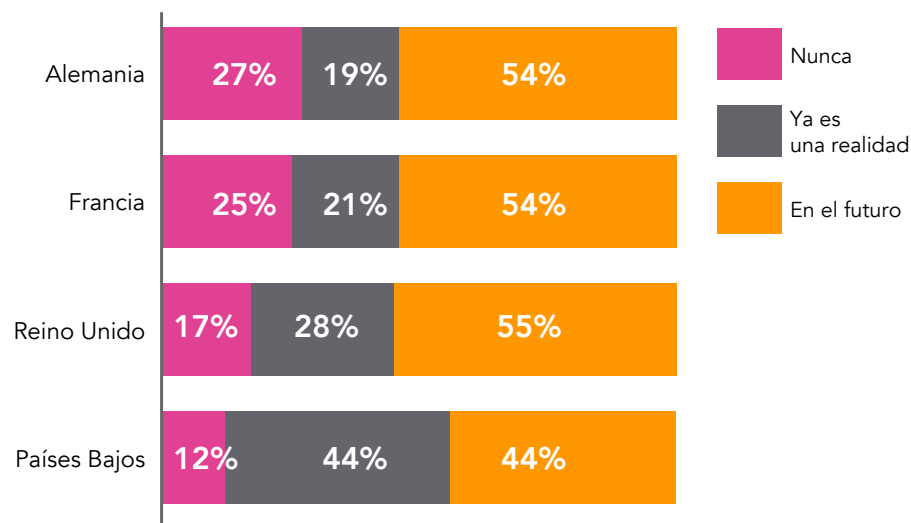
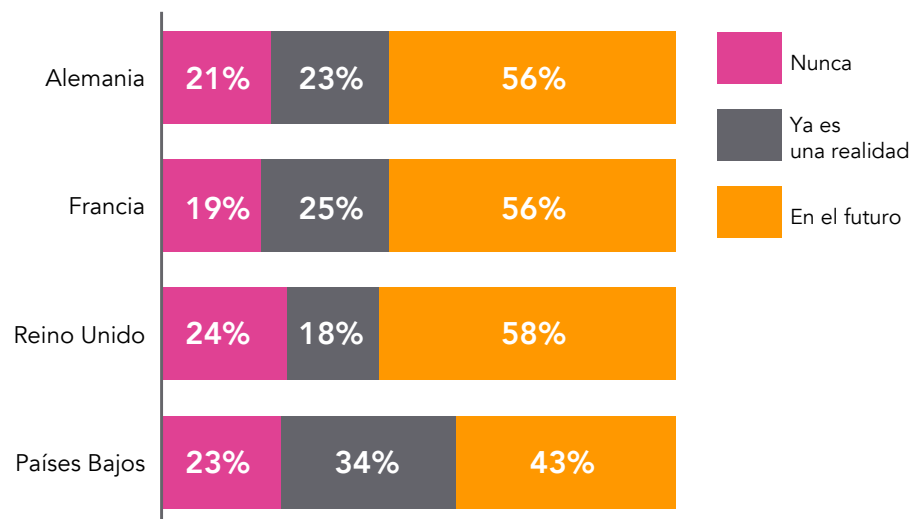


Tabla 14

Haré todo el trabajo desde un dispositivo móvil



Conocimiento

La mayoría de los europeos encuestados consideran que la tecnología ya permite conectar con otras personas de forma eficiente salvando la distancia y las diferencias horarias, y les ofrece la posibilidad de aprender cualquier cosa, en cualquier momento y en cualquier lugar. Puesto que muchos empleados ya se han adaptado a estos cambios, el nivel del impacto y el entusiasmo que sienten los europeos es algo

inferior al de los empleados de otras regiones (ver tabla 15). Mientras que la mayoría de los europeos encuestados consideran que las redes sociales se utilizarán como una herramienta de colaboración en el trabajo en un futuro más o menos lejano, una gran parte se muestra escéptica de que dicho cambio vaya a producirse realmente (ver tabla 16).

Tabla 15

% Creo que me afectará "mucho"

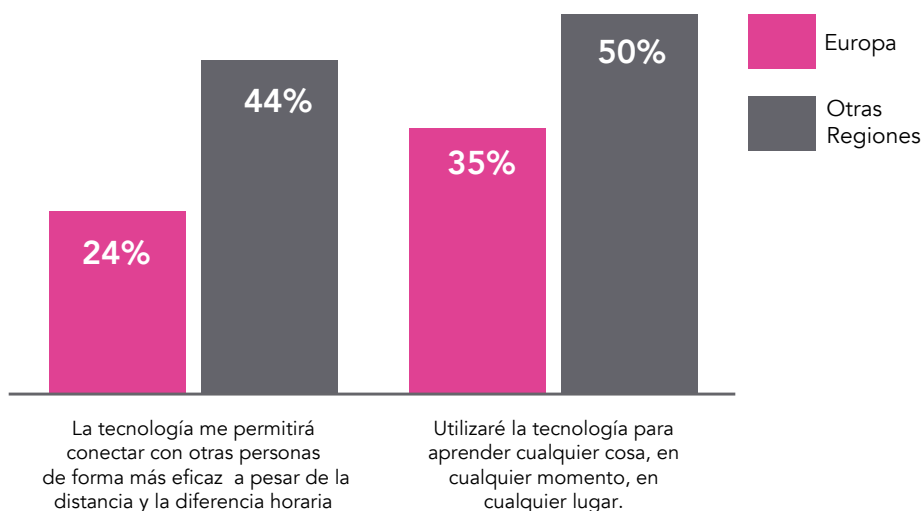
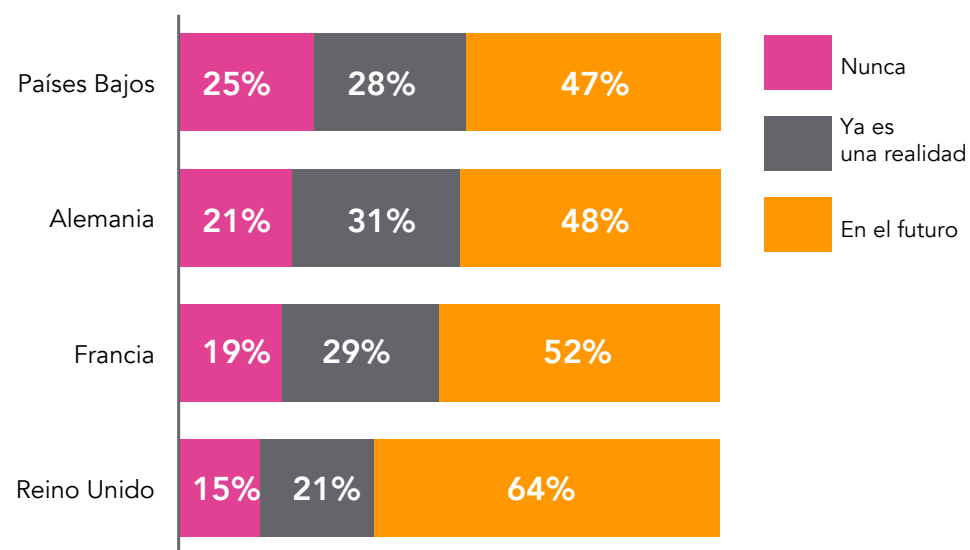


Tabla 16

Las redes sociales se convertirán en la plataforma principal de colaboración en el trabajo



Conocimiento

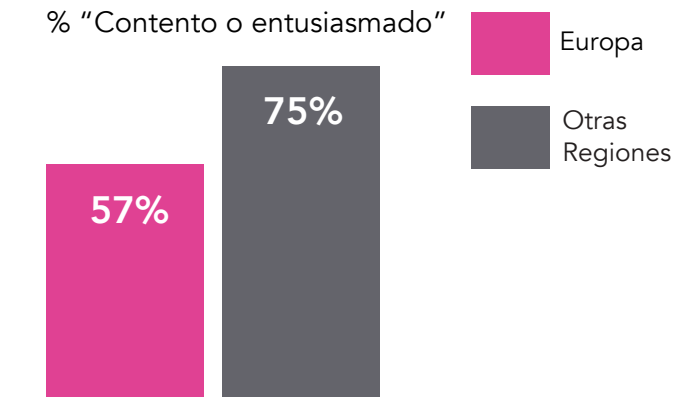
Este escepticismo provoca que el entusiasmo por la posibilidad de usar las redes sociales para colaborar en el trabajo sea menor entre los europeos si lo comparamos con otras regiones (ver Tabla 17).

Con la mayor facilidad de acceso a las personas, las herramientas y la información necesarias para poder hacer el trabajo en menos tiempo y con menos esfuerzo, llega también una mayor expectativa por parte de las empresas de que los empleados podrán adquirir nuevos conocimientos más rápidamente para poder moverse con fluidez entre diferentes puestos. Esto conducirá a nuevos enfoques en la educación desde los primeros años de edad, con el fin de preparar a los estudiantes adecuadamente para la vida y el trabajo en el siglo de la tecnología. En Francia, Alemania y el Reino Unido se está preparando a los estudiantes más jóvenes como a una generación de emprendedores cuyo programa de estudios se centra en las cuatro C: Comunicación, Creatividad, pensamiento Crítico y Colaboración. Estas aptitudes serán fundamentales para el trabajo en equipo, y favorecerán la formación de equipos compuestos por personas capaces de reflexionar sobre cualquier cuestión desde diversas perspectivas, una estructura que se impondrá en los entornos de trabajo modernos.¹⁸

Más de la mitad de los europeos encuestados en nuestro estudio se muestran inquietos o preocupados cuando piensan que tendrán que adquirir rápidamente nuevos conocimientos con el fin de poder cambiar constantemente de puesto (ver Tabla 18). El sentimiento en Europa relativo a este ámbito es muy diferente al de las demás regiones del mundo en las que dicho sentimiento es positivo. La idea de tener que estar adquiriendo nuevos conocimientos constantemente y cambiando continuamente de un puesto a otro preocupa a los europeos, por el aumento del estrés que ello puede suponer en su trabajo y en su vida, y porque si no son capaces de estar a la altura de los demás en un entorno de búsqueda global del talento, perderán seguridad laboral a largo plazo.

Tabla 17

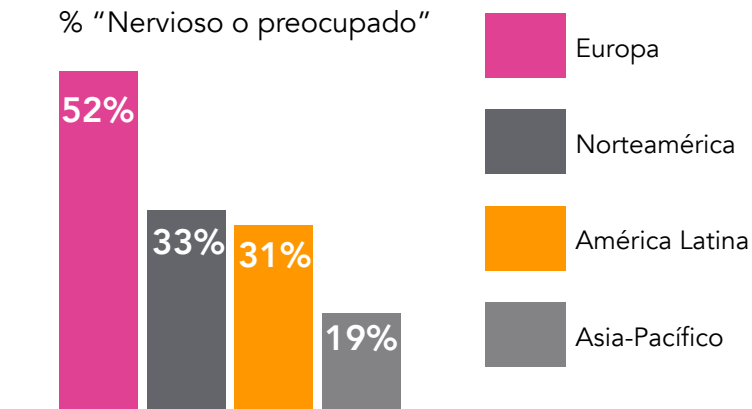
% "Contento o entusiasmado"



Las redes sociales se convertirán en la principal plataforma de colaboración

Tabla 18

% "Nervioso o preocupado"



Tendré que adquirir nuevos conocimientos rápidamente, ya que estaré cambiando de puesto continuamente

Estabilidad

La necesidad de estabilidad es ya una gran preocupación en Europa. La mayoría de gente cree que el cambio a la búsqueda del talento a nivel global ya se está produciendo y que la contratación temporal por proyecto llegará en un futuro muy próximo (ver Tabla 19). Aunque los europeos encuestados en este estudio son los que mostraron un menor optimismo por estos cambios en comparación con otras regiones, no creen que les vayan a afectar personalmente tanto como en América Latina o Asia-Pacífico (ver Tabla 20). Sin embargo, sí que se espera que el impacto sea mayor en Francia y en los Países Bajos, en especial por lo que respecta al cambio a contratos temporales por proyecto.

La preocupación de los europeos por la seguridad de sus puestos de trabajo a largo plazo y el impacto que creen que ello tendrá en su nivel de estrés, tanto en el trabajo como en casa, merecen cierta

consideración. De la misma forma que reconocemos que existen centros de especialización a nivel global en la economía industrial tradicional (p.ej. la moda de París o Milán, las alfombras de Oriente Medio o la electrónica de Japón), están empezando a surgir centros de especialización basados en el conocimiento.¹⁹ Pronto la falta de empleados especializados obligará a las empresas a buscar un mayor porcentaje de empleados procedente de diversas fuentes, incluyendo bolsas de contratación, colaboraciones académicas, concursos de innovación y la contratación abierta y colaborativa (crowd-sourcing).²⁰ Los europeos pueden ya ver estos cambios en el horizonte, y su primera reacción es muy emocional. Para poder ayudar a los empleados europeos a superar este periodo de transición, las empresas deben tener en cuenta este alto nivel de preocupación y ansiedad.

Tabla 19

% "Contento o entusiasmado"

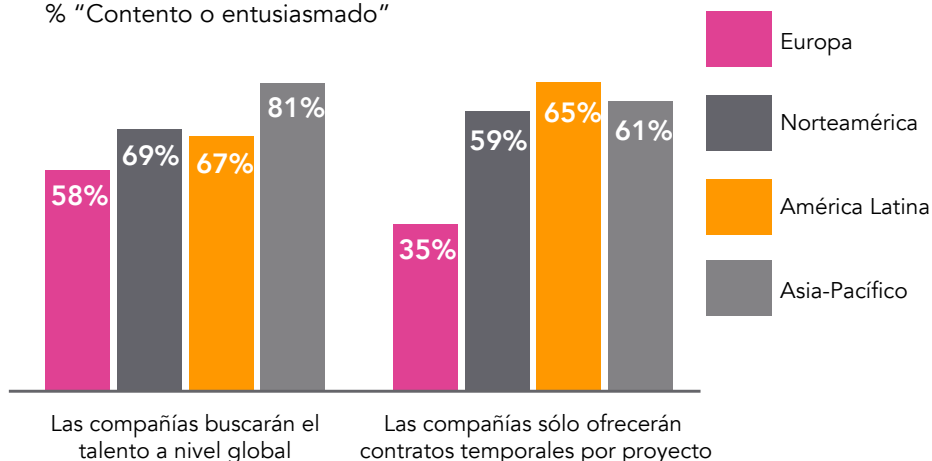
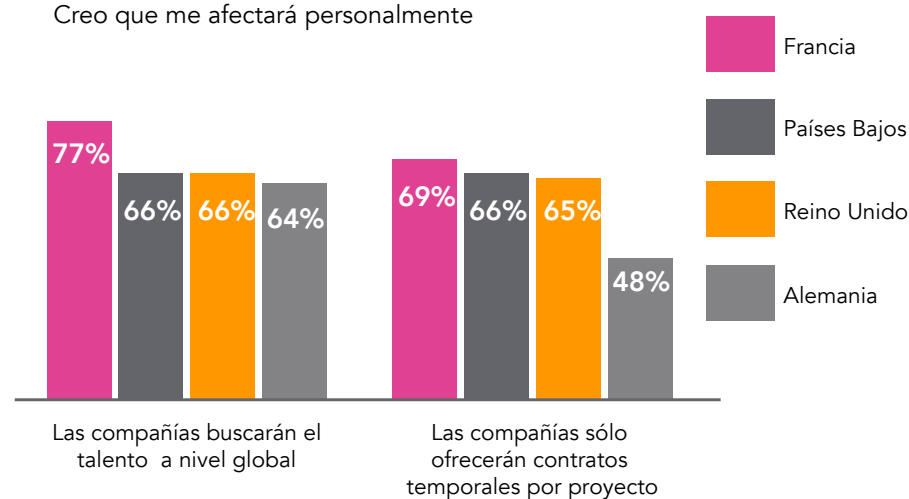


Tabla 20

Creo que me afectará personalmente



¹⁹ 19 Cognizant White Paper, *The Future of Work: A New Approach To Productivity And Competitive Advantage*, diciembre 2010

²⁰ Intel Labs White Paper, *The Future of Knowledge Work*, octubre 2012

Autogestión

Nuestro estudio reveló que la mayoría de los empleados europeos cree que algunos de los cambios que permitirán la autogestión ya se están produciendo o se producirán en los próximos tres años. La mayoría esperan un impacto en sus vidas por el aumento del uso de la automatización y la tecnología para ayudar a las organizaciones a ajustar el rendimiento de sus empleados y sus equipos. Sin embargo, sólo la mitad de los encuestados en Europa valoran positivamente dichos cambios, ya que temen por su seguridad laboral a largo plazo y por el aumento de su nivel de estrés (ver Tabla 21). Estas

preocupaciones, sin embargo, son menores en los Países Bajos y en Francia.

Los europeos se muestran incluso más escépticos que los empleados de otras regiones sobre la tendencia de las organizaciones a eliminar los departamentos y la jerarquía (ver Tabla 22). Este escepticismo es especialmente compartido por los Trabajadores del Conocimiento. En general, los europeos se muestran dispuestos a trabajar en un entorno sin estructura jerárquica, aunque algunos piensan que su nivel de estrés aumentaría.

Tabla 21

% "Contento o entusiasmado"

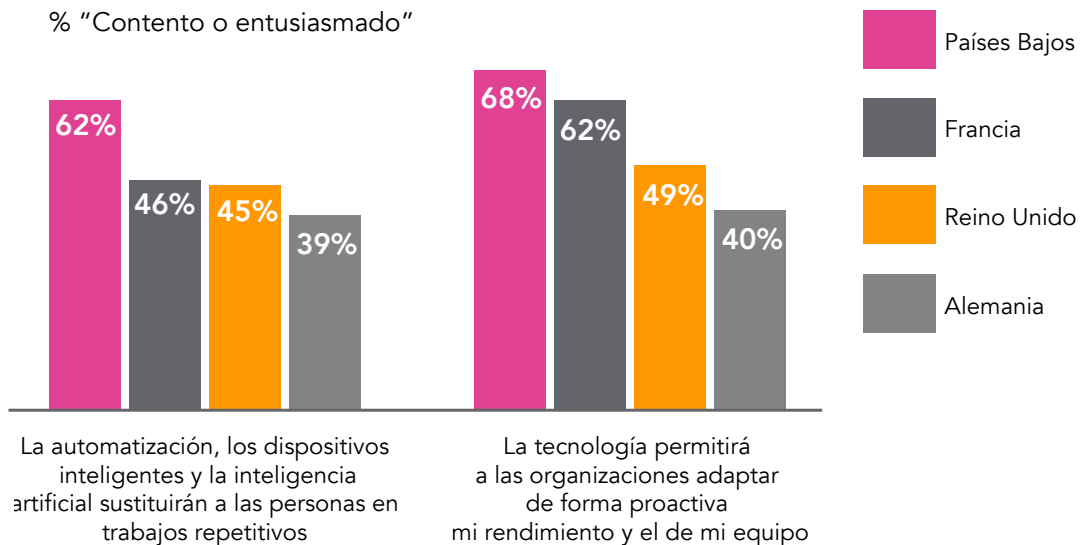
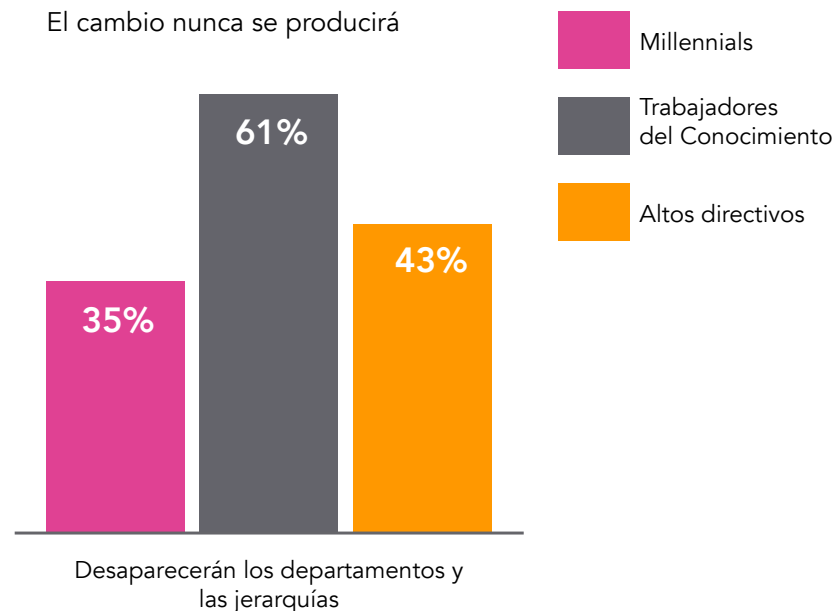


Tabla 22

El cambio nunca se producirá



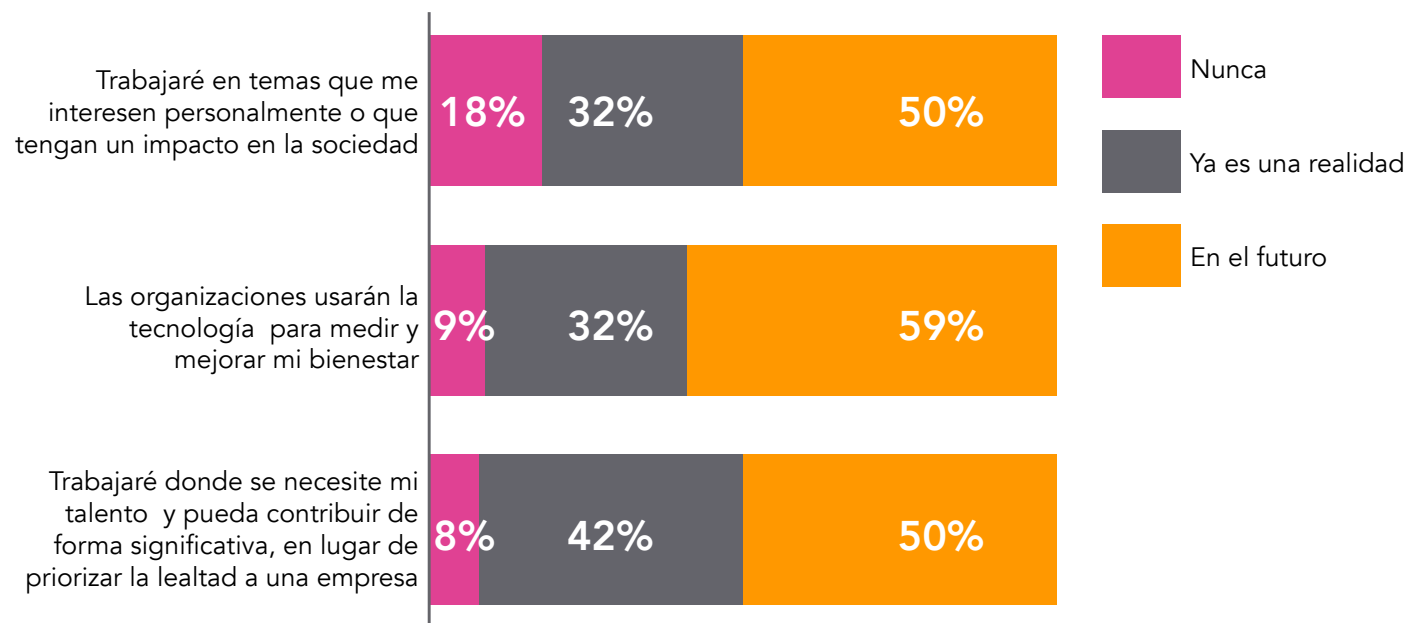
Significado

La mayoría de las personas encuestadas en Europa creen que ya se está produciendo un cambio hacia la búsqueda de un trabajo que esté más cargado de sentido para el trabajador, además de trabajar para empresas que se preocupen por sus empleados. La mayoría de los encuestados creen que estas tendencias tendrán continuidad en los próximos cinco años (ver Tabla 23). En línea con lo que los europeos piensan sobre estas tendencias en el mundo laboral, la mayoría creen que se verán afectados por estos cambios, pero en menor medida que

en otras regiones. Aunque los europeos se muestran entusiasmados con la idea de poder escoger un trabajo que les interese personalmente y que tenga un impacto en la sociedad, manifiestan menos predisposición que en otras regiones a cambiar continuamente de trabajo con el fin de encontrar ese significado. Asimismo, los europeos se muestran menos entusiasmados que en otras regiones por el hecho de que las compañías usen la tecnología para mejorar el bienestar de sus empleados (ver Tabla 23).

Tabla 23

Marco temporal para cada tendencia



Situación específica
en cada región

América Latina





América Latina: Esperanzados pero escépticos

Aunque América Latina parecía especialmente preparada para el crecimiento en la última década, un constante declive del crecimiento económico en los últimos años (en especial en Brasil) ha colocado a la región en una situación complicada hoy en día. Los principales motores económicos de la región, Brasil y Argentina, han experimentado un lento ritmo de crecimiento debido en gran parte a la caída de los precios de las materias primas, a una economía china más ralentizada y a la caída de las inversiones, que han afectado tanto las infraestructuras tecnológicas como la adopción de nuevas tendencias en el mundo laboral.

Sin embargo, la situación no es tan desalentadora en toda la región. Sólo en la última década, América Latina ha conseguido sacar de la pobreza a más de 70 millones de personas y ha expandido su clase media en más del 50%.²¹ Una educación de más calidad, mejores infraestructuras, seguridad y asistencia sanitaria, forman parte de las principales demandas de la creciente clase media de América Latina. Chile, país empresarial integrado globalmente, se convertirá en el centro tecnológico de la región, con un sector de start-ups emergente y una industria exportadora en crecimiento.²² Del mismo modo, México se está convirtiendo en el ganador económico de América Latina.²³ La manufactura en México continúa siendo un gran valor para el país.

Además, la proximidad de México a los Estados Unidos repercute a su favor. La debilidad del peso mejora la competitividad de las exportaciones, y México se beneficia de la tecnología importada. Compañías como Ford o Coca-Cola está previsto que continúen con sus proyectos en la zona, junto con otras industrias que contribuyen a la generación de empleo.²⁴ Incluso en países como Brasil, donde la economía se ha hundido, los empleados continúan estando bien atendidos y disfrutan de protección laboral.

Así, aunque la región en general continúa creciendo con lentitud en comparación con el resto del mundo, los cambios están facilitando el crecimiento hacia el futuro, y los sentimientos de los empleados así lo reflejan. Las personas encuestadas en nuestro estudio se muestran entusiasmadas con la libertad y el significado que la tecnología y la flexibilidad aportan a sus trabajos. En comparación con otras regiones, en América Latina hay la convicción de que se verán muy afectados por los cambios en el mundo laboral. Aunque casi dos tercios de las personas encuestadas creen que las organizaciones de la región se adaptarán a las necesidades cambiantes de los empleados, América Latina es la región más escéptica sobre que las organizaciones vayan a cambiar con el tiempo. Los países de América Latina suelen compartir la misma visión sobre el futuro del mundo laboral. No obstante, cuando se produce alguna diferencia, suele ser México el país que muestra más entusiasmo por los cambios que llegarán y más confianza en que las organizaciones sabrán adaptarse.

²¹ [Worldbank.Org](#), *Latin America Overview*, 2015

²² [Stanford.edu](#), *Technology trends in Latin America*

²³ CNN Money, *Mexico is Latin America's success story as Brazil stumbles*, septiembre 2015

²⁴ Forbes, *Expert Opinion: How Stable Is Mexico's Economy?* septiembre 2015

Libertad

Más de la mitad de los encuestados en América Latina cree que la mayoría de empleados ya pueden trabajar desde cualquier lugar del mundo, y (junto con Asia-Pacífico), con mayor frecuencia que los empleados de Norteamérica y Europa, creen que ello tiene un gran impacto en sus vidas. Curiosamente, hay sentimientos contradictorios con respecto a si la gente realmente podrá elegir su propio horario de trabajo. La población encuestada en América Latina está dividida en la misma proporción entre los que creen que ya pueden hacerlo y los que creen que eso nunca será posible (ver Tablas 24 y 25). En América Latina les suele entusiasmar la idea de poder organizar su propio horario, especialmente en Brasil, pero en cambio son los que menos confianza tienen en que las organizaciones vayan a permitirlo. Dicho escepticismo es predominante sobre todo entre los Millennials. En general, los empleados de México son los que mayor entusiasmo

muestran por poder decidir el lugar y el horario de trabajo en comparación con otros países de América Latina.

Muchos encuestados en América Latina creen que ya es posible realizar todo el trabajo a través de un dispositivo móvil o que será posible en los próximos tres años. Aunque los latinoamericanos reciben con más entusiasmo este cambio que los norteamericanos y los europeos, su valoración no supera a la de los empleados de la región Asia-Pacífico. El menor nivel de entusiasmo probablemente se debe al escepticismo que genera que las organizaciones de la región vayan a adaptarse para permitir que sus empleados realicen el trabajo a través de un dispositivo móvil. Además, en lugares como Brasil, aunque el uso del teléfono móvil es predominante, la adopción del smartphone todavía es limitada.

Tabla 24

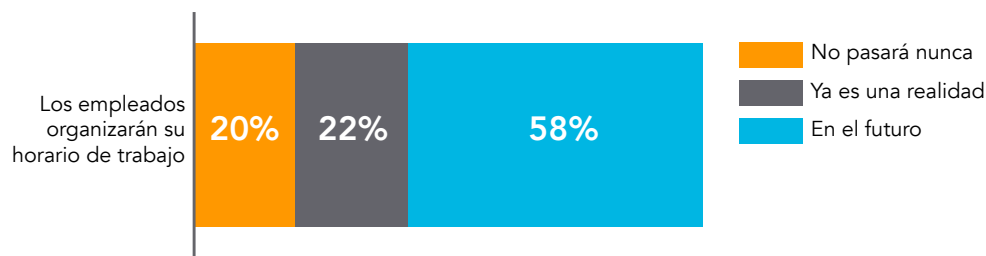
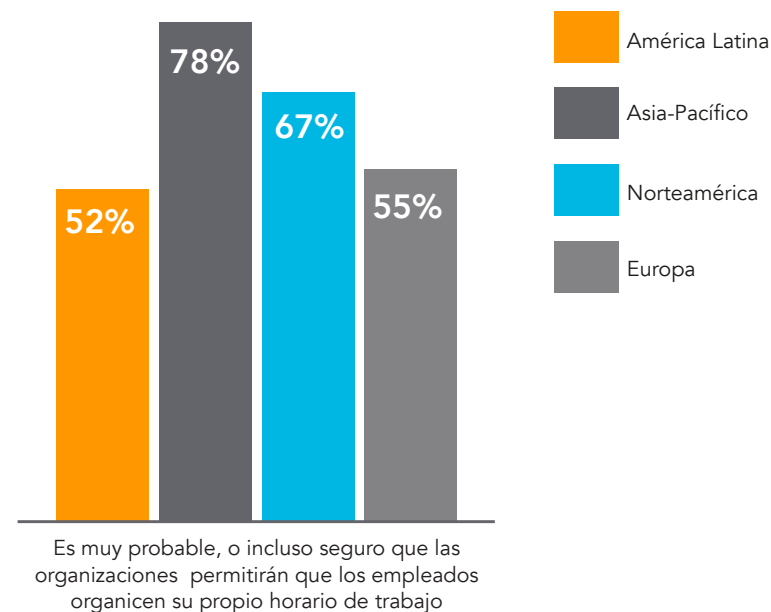


Tabla 25



Conocimiento

La mayoría de personas en América Latina (mucho más que en otras regiones) cree que la tecnología ya está generando oportunidades para establecer unas conexiones más eficaces salvando la distancia y las diferencias horarias (ver Tabla 26). Esta opinión no es tan sorprendente si tenemos en cuenta que países como Costa Rica han declarado que el acceso a Internet es un derecho humano fundamental.²⁵ Curiosamente, los latinoamericanos, y sobre todo los Millennials, también tienen una mayor tendencia a creer que las redes sociales ya se han convertido en una plataforma de colaboración en el trabajo. Así, en la región de América Latina predomina la impresión de que estos cambios tendrán un gran impacto en sus vidas. Aunque los latinoamericanos no se muestran tan entusiasmados con los cambios como los empleados de la región de Asia-Pacífico, en México están especialmente interesados en sacar provecho de dichos cambios.

Igual que los norteamericanos, los latinoamericanos son mucho más propensos a pensar que pueden aprender bajo demanda (ver Tabla 27). Asimismo, al igual que los empleados de la región de Asia-Pacífico, los de América Latina creen en mayor medida que en otras regiones que esta posibilidad les afectará. En Brasil no valoran tan positivamente el aprendizaje según sus necesidades como en otros países de América Latina.

Con la mayor capacidad para adquirir rápidamente nuevos conocimientos e información gracias a mejores plataformas tecnológicas, se genera también una mayor expectativa por parte de las empresas de que los empleados serán capaces de ir cambiando de puesto constantemente. Estas expectativas son ya reales según creen más de la mitad de los latinoamericanos, mientras que otra cuarta parte considera que el cambio constante de puesto será la norma en los próximos tres años. Al igual que ocurre en las demás regiones, casi todo el mundo en América Latina cree que este cambio de expectativas va a tener un gran impacto en sus vidas.

Tabla 26

% "Ya es una realidad"

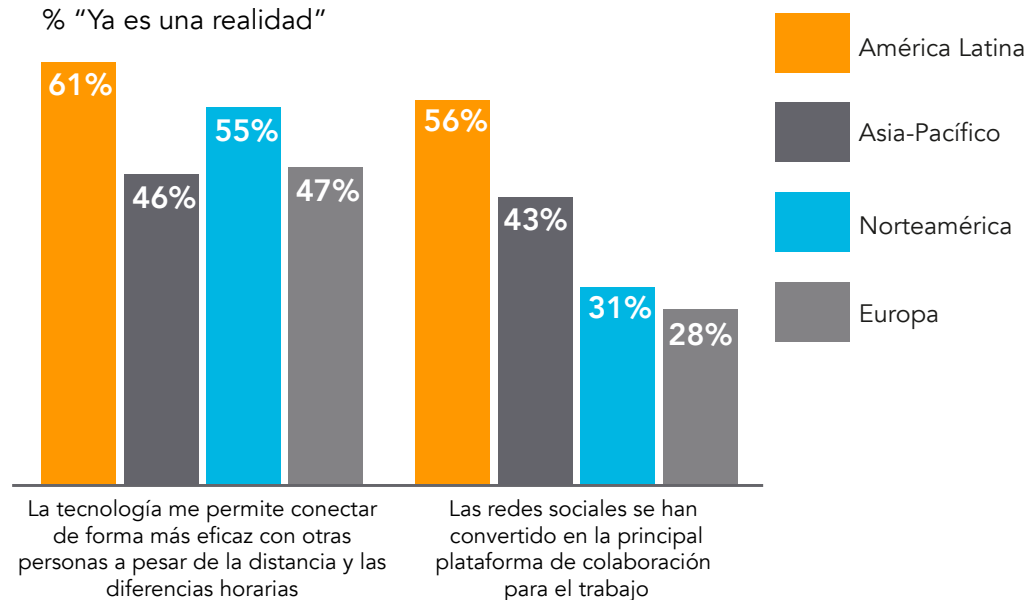
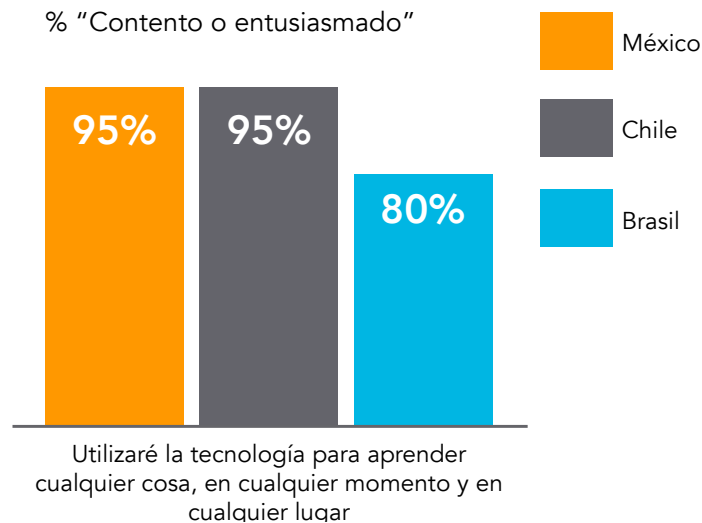


Tabla 27

% "Contento o entusiasmado"



Estabilidad

Al igual que ocurre en Europa, nuestro estudio muestra que en América Latina, más que en otras regiones (especialmente Asia-Pacífico) los encuestados creen que las empresas ya buscan el talento a nivel global. Y al igual que en las demás regiones, los latinoamericanos creen que el cambio a la contratación temporal únicamente por proyecto también llegará, pero que no ocurrirá en los próximos cinco años. México es la única excepción. Muchos empleados del país ya conviven con contratos temporales, probablemente debido a la creciente economía, basada principalmente en la manufactura (ver Tabla 28). En muchos casos, las

compañías ya prefieren contratar por proyecto, en lugar de pagar un salario durante un largo período de tiempo. Los latinoamericanos tienen más tendencia a pensar que estos cambios les afectarán personalmente, a pesar de que apenas superan a los encuestados de la región de Asia-Pacífico. La mayoría ven con optimismo el hecho de tener que competir globalmente por un empleo y trabajar por proyectos, especialmente en Brasil, donde la economía está empezando a ralentizarse y el trabajo temporal por proyecto ofrece nuevas oportunidades (ver Tabla 29).

Tabla 28

Las empresas sólo ofrecerán contratos temporales

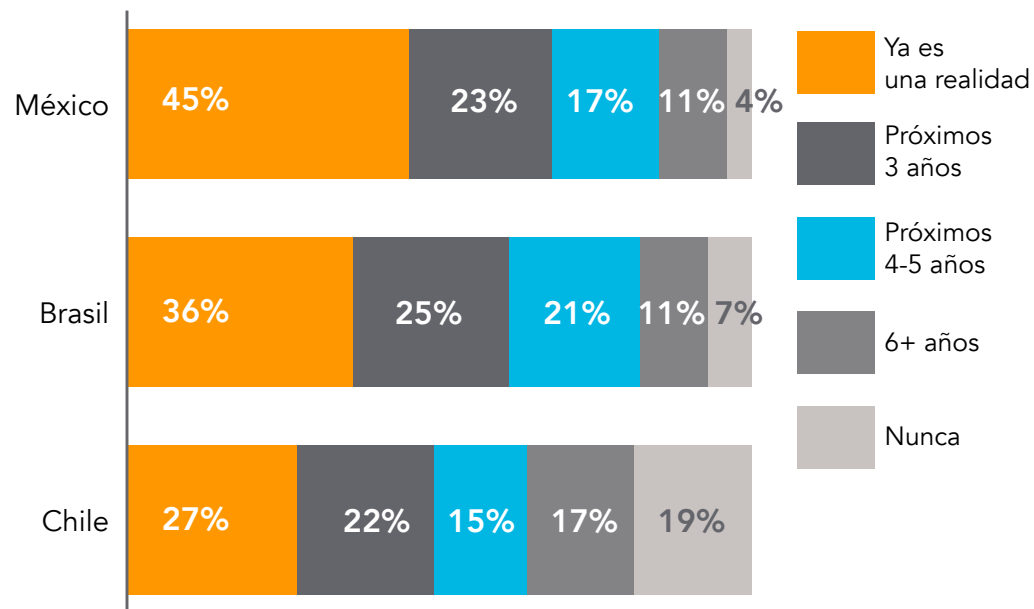
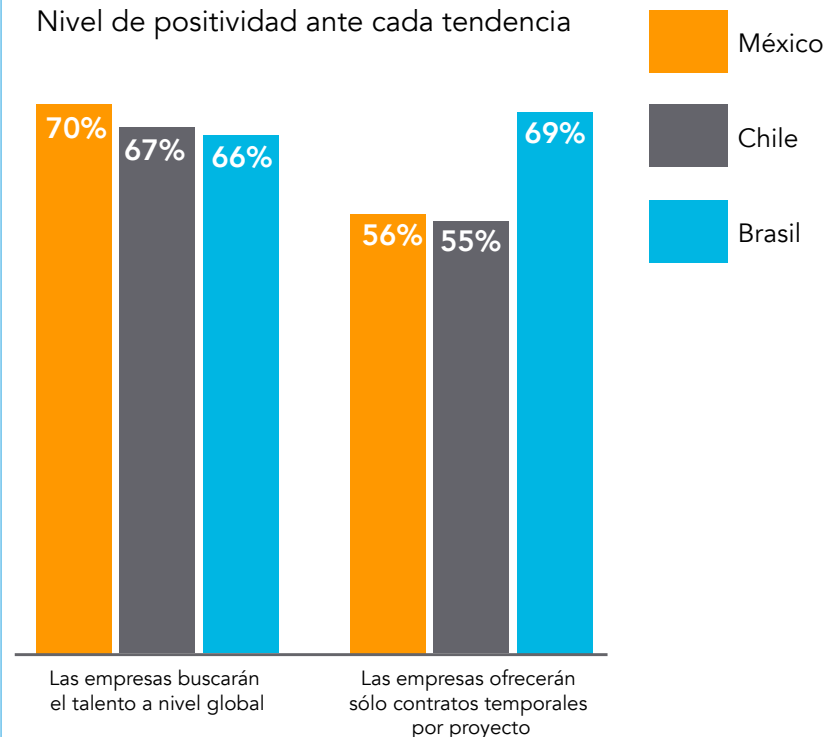


Tabla 29

Nivel de positividad ante cada tendencia



Autogestión

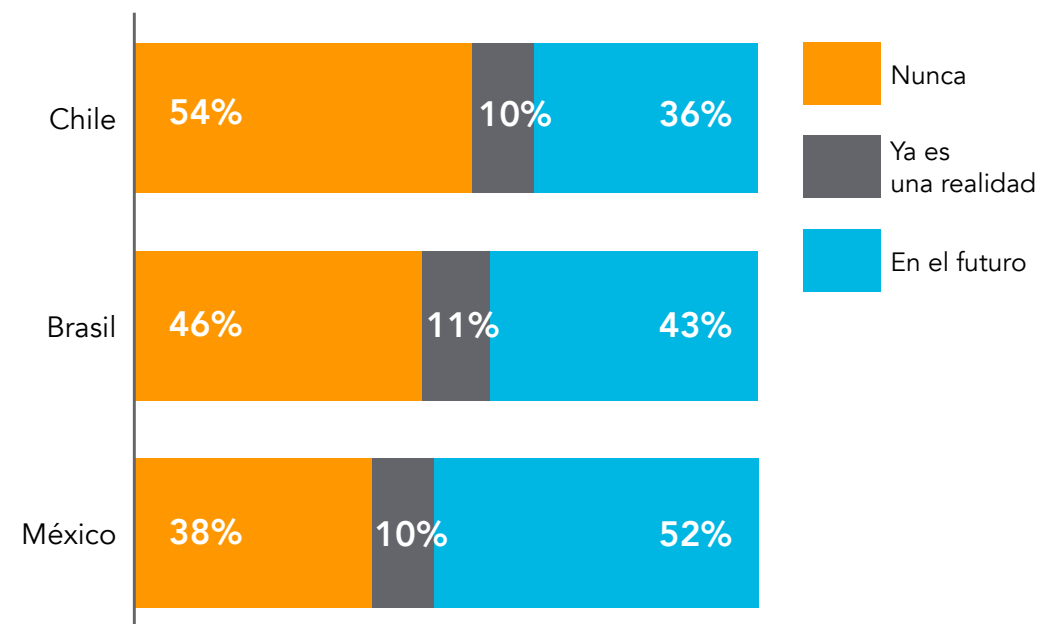
En línea con lo que ocurre en Norteamérica y Europa, aproximadamente la mitad de los latinoamericanos creen que siempre existirán departamentos y jerarquía, aunque en México existe mayor confianza de que dicha estructura dejará de existir en un futuro más o menos lejano (ver Tabla 30). Aunque la mayoría de latinoamericanos valora positivamente la posibilidad de este cambio en el mundo laboral, esta región es la que menos confía en que las compañías vayan a adaptarse a dicho cambio.

América Latina es, de todas las regiones, la que manifiesta mayor convencimiento de que las organizaciones ya están siendo proactivas en el uso de la tecnología para ajustar el rendimiento de sus empleados y sus equipos. Esta opinión es especialmente mayoritaria en Chile, donde casi todo el mundo cree que se verá afectado por ello. Aunque sólo dos tercios de los latinoamericanos parecen acoger favorablemente por el uso de este tipo de tecnología, en general la gente siente que será útil para ellos poder realizar más trabajo en menos tiempo y con menos esfuerzo.

Al igual que en Norteamérica y en Europa, aproximadamente la mitad de los latinoamericanos cree que la automatización, los dispositivos inteligentes y la inteligencia artificial ya están sustituyendo a las personas en trabajos repetitivos. Los latinoamericanos, en cambio, son más propensos a creer que ellos se verán personalmente afectados por dicho cambio. Esto provoca ansiedad o miedo por su seguridad laboral a largo plazo en aproximadamente la mitad de los latinoamericanos.

Tabla 30

Desaparecerán los departamentos y las jerarquías



Significado

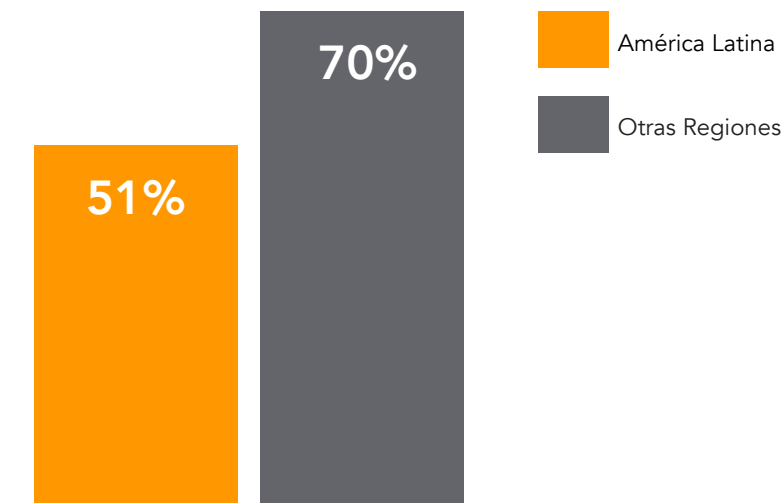
Al igual que ocurre en otras regiones, aproximadamente un tercio de los latinoamericanos creen que los empleados ya optan por trabajar en temas que les interesen personalmente o con los que puedan tener un impacto en la sociedad. Otra cuarta parte considera que esta tendencia se habrá generalizado en el plazo de tres años. Aunque en la región de América Latina es donde más personas creen que este cambio tendrá un impacto en sus vidas, también son los que menos confianza tienen en que las organizaciones se adapten a este cambio, lo que hace que les cueste más ver las ventajas de este cambio (ver Tabla 31).

Más de dos tercios de los latinoamericanos, especialmente los hombres, creen que las organizaciones ya utilizan la tecnología para medir y mejorar el bienestar de sus empleados o que lo harán en los próximos tres años (ver Tabla 32). La mayoría esperan que el impacto en sus vidas será positivo y ya se muestran entusiasmados por ello, en especial los Millennials.

Aunque América Latina cree que la gente ya está empezando a trabajar donde se requiere su talento, en lugar de permanecer leales a una misma empresa, esta región (junto con Asia-Pacífico) también es más propensa que otras regiones a pensar que esta tendencia todavía tardará por lo menos tres años en expandirse. Los latinoamericanos, como sus colegas de Asia-Pacífico, tienen mayor propensión que en Norteamérica y Europa a creer que este cambio les afectará personalmente y lo valoran positivamente. La región de América Latina, sin embargo, es la que ve más difícil que las compañías se adapten voluntariamente a dicho entorno, aunque en México parecen tener más confianza en que las compañías cambien.

Tabla 31

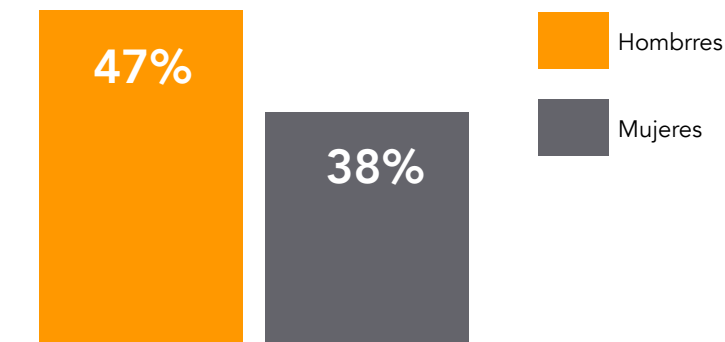
Las empresas "probablemente" o "seguramente" se adaptarán



La gente optará por empleos que les interesen personalmente o que puedan tener un impacto en la sociedad

Tabla 32

% "Ya es una realidad"



Las organizaciones están usando la tecnología para medir y mejorar mi bienestar

Situación específica
en cada región

Asia-Pacífico



Asia-Pacífico: Jóvenes e inquietos

Hoy en día, Asia-Pacífico se caracteriza por la rapidez de su crecimiento económico, el desarrollo tecnológico y una población activa cada vez más joven. Esto hace, no sólo que la región se muestre abierta a tales cambios en el mundo laboral, sino que, en general, esté bien preparada para afrontarlos. Durante la última década, China ha liderado el crecimiento de la región, pero el crecimiento del país empezará a disminuir después del próximo año, ya que está cambiando hacia un modelo más dominado por el consumo nacional y los servicios. Este cambio es muy probable que afecte al mundo laboral tanto en la región como en el resto del mundo. India está cada vez más cerca de quitarle el liderazgo a China como el país de mayor crecimiento de la región, gracias a las continuas grandes inversiones en ciencia, tecnología y telecomunicaciones. Incluso con la ralentización de la economía en China, los países en desarrollo de Asia-Pacífico continuarán presentando el mayor y más rápido nivel de crecimiento del mundo durante la próxima década, lo que modelará la organización del trabajo en la región. Sólo en Singapur, donde casi todos los ciudadanos tienen smartphones, la infraestructura de alta tecnología continuará evolucionando.²⁶ Del mismo modo, el crecimiento de la biotecnología, la manufactura y la industria minera en Australia continuarán innovando frente a muchas de las tendencias mencionadas en este estudio.²⁷

No es sorprendente, pues, que los empleados y las organizaciones de la región de Asia-Pacífico estén especialmente bien preparadas para adaptarse a este rápido crecimiento en el mundo laboral. En esta región se respira un mayor entusiasmo en relación con los cambios del mundo laboral y están más convencidos que en otras regiones de que el impacto del cambio será positivo. En Asia-Pacífico, los empleados valoran de forma especialmente positiva el crecimiento tecnológico y el incremento de opciones personales, que les ofrecerán una mayor libertad y una mayor capacidad de autogestión, además de dar más sentido a sus acciones. Es interesante el hecho de que en Asia-Pacífico se contemple este modelo de futuro, ya que será necesario que muchos países pongan en marcha cambios significativos para que pueda tener lugar. Unas jerarquías muy rígidas, conglomerados familiares y culturas tradicionales que afectan las formas de hacer negocios son elementos que favorecerán la permanencia del status quo en el futuro.²⁸

²⁶ TodayOnline, Smartphone penetration in Singapore the highest globally: Survey, febrero 2015

²⁷ BusinessInsider, 6 trends that will define the workplace in 2015, enero 2015

²⁸ WorldBank.org, East Asia Pacific Economic Update, octubre 2015

Libertad

La mayoría de los encuestados en la región de Asia-Pacífico cree que la posibilidad de poder trabajar desde cualquier lugar del mundo y de que los trabajadores puedan organizar su horario de trabajo, y la opción de poder trabajar a través de un dispositivo móvil son tendencias presentes o que se producirán en los próximos tres a cinco años (ver Tabla 33). Casi todos los encuestados esperan verse afectados por dichos cambios y se muestran contentos y entusiasmados con ello (ver Tabla 34).

A diferencia de lo que sucede en otras regiones, en Asia-Pacífico los Trabajadores del Conocimiento y los altos directivos son más propensos que los Millennials a creer que ya se está dando a los empleados una mayor libertad y que las compañías se adaptarán y lo sentirán como algo positivo. Las empresas que llevan en funcionamiento menos de veinte años están en mejores condiciones para ofrecer una mayor libertad, ya que, tal como indican los datos de este estudio, dichas organizaciones fueron ya creadas con modernos sistemas de conectividad/IT que permiten una mayor coordinación a pesar de la distancia y las diferencias horarias.

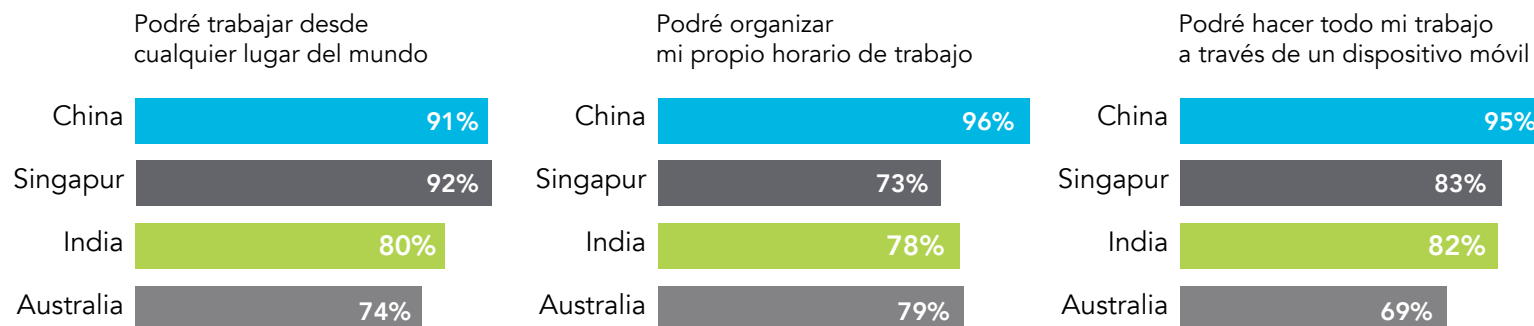
“Podré trabajar desde cualquier lugar del mundo.”

Ya es una realidad:
 > Australia
 > India
 > Singapur

Llegará en los próximos tres años
 > China

Tabla 34

Nivel de entusiasmo por diversas tendencias relacionadas con la libertad:



Libertad

La demanda de mayores posibilidades de elección y más movilidad en Asia-Pacífico no debería ser una sorpresa. En Japón, los más jóvenes ya no comparten la figura del típico empleado fielmente entregado a la compañía que predominaba hasta hace poco. Esto demuestra la diferencia de actitudes en el trabajo existentes en Japón entre los más mayores, que fueron educados para creer que debían sacrificar su vida privada por el bien de la empresa, y los jóvenes, que dan más importancia a lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida privada.²⁹ Y en Asia-Pacífico en general, la población más joven (especialmente en mercados como Indonesia y las Filipinas) es un diferenciador clave en comparación con otras partes del mundo. Este segmento más joven de la población ha ido desplazando las fronteras de cómo la movilidad puede afectar cada una de las facetas de su vida, y seguirán haciéndolo.³⁰

Otro factor que, indudablemente, forzará a las empresas a acomodarse al deseo de los empleados de una mayor flexibilidad, serán los cambios en la oferta y la demanda laboral. Para el año 2030, muchos países de Asia-Pacífico (incluyendo China, Australia y Corea del sur) se enfrentarán a la carencia de trabajadores especializados, mientras que en otras regiones (como EE.UU. y Sudáfrica) tendrán un exceso de trabajadores especializados.³¹ Así, las empresas tendrán que recurrir a los avances tecnológicos para contratar y gestionar una fuerza laboral global.³² El legado de la regulación laboral de Norteamérica y Europa a Asia-Pacífico continuará condicionando la manera en la que los países gestionan estas carencias. Con el aumento del coste del trabajo en países como China, las multinacionales están explorando nuevos mercados donde los costes siguen siendo bajos. En Asia-Pacífico aumentará la necesidad de movilidad del talento desde el país de origen para gestionar operaciones de plantas más remotas, lo que requerirá una mayor flexibilidad en cuanto a la forma y el lugar de trabajo.



²⁹ Japan Times, Almost 30% of Young People Don't Want To Work For A Company, agosto 2015

³⁰ McKinsey & Company, Microsoft's ASEAN Experience, agosto 2015

³¹ Boston Consulting Group, The Global Workforce Crisis, julio 2014

³² Intel Labs, The Future of Knowledge Work, octubre 2012

Conocimiento

La mayoría de encuestados en Asia-Pacífico creen que ya tienen un mayor acceso a las personas, las herramientas y la información que necesitan para hacer su trabajo (ver Tabla 35). Ya están experimentando

estos cambios y están entusiasmados con ellos (ver Tabla 36), aunque valoran menos positivamente la mayor expectativa de contribuir de forma multidisciplinar.

Tabla 35

“La tecnología ya me permite conectar de forma eficaz con otras personas a pesar de la distancia y las diferencias horarias.”

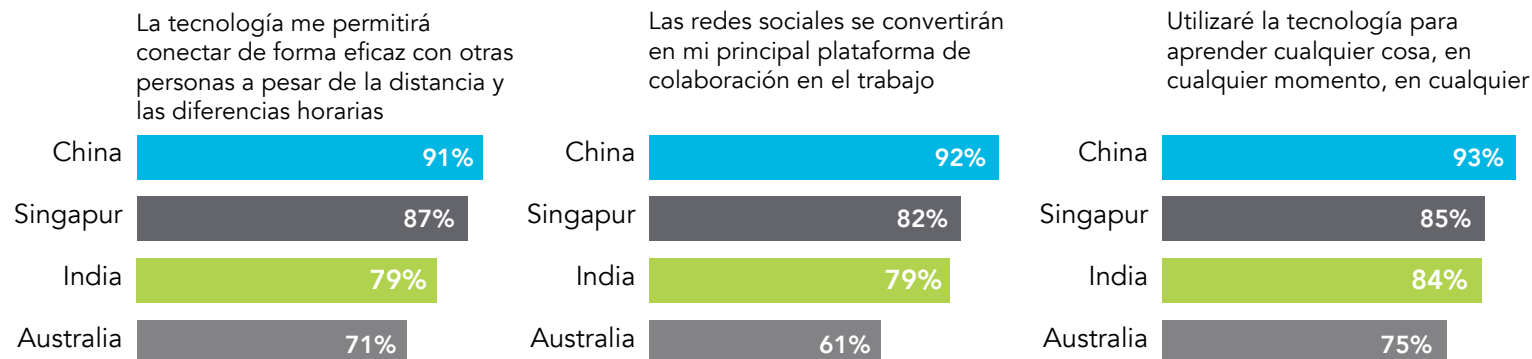
65% Singapur
56% Australia
47% India
45% China

“Ya utilizo la tecnología para aprender cualquier cosa, en cualquier momento y en cualquier lugar.”

73% Singapur
68% Australia
55% India
52% China

Tabla 36

Nivel de entusiasmo por diversas tendencias relacionadas con el conocimiento:



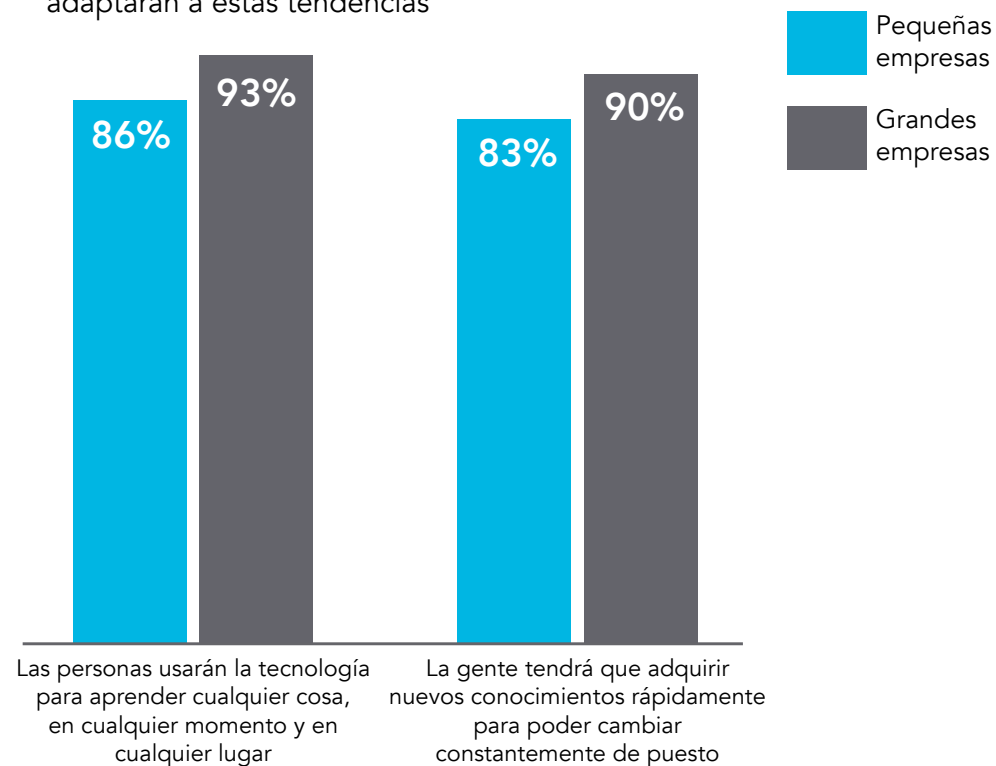
Conocimiento

Los países de Asia-Pacífico lideran el aprendizaje bajo demanda a través de la tecnología del futuro. Las grandes compañías con mayores recursos tienen más probabilidades de invertir en proporcionar a sus empleados un mayor acceso a las personas, las herramientas y la información necesarias para hacer más trabajo en menos tiempo (ver Tabla 37). Como cabría esperar, los altos directivos están impulsando la necesidad que los empleados aprendan con rapidez y contribuyan a la empresa de múltiples formas.

Un ejemplo de cómo Asia-Pacífico ha empezado a sentar un precedente para pasar al aprendizaje a demanda y a un acceso a la información más eficiente se puede encontrar en la división de aire acondicionado de Mitsubishi Electric. Utilizan gafas con tecnología de realidad aumentada para mostrar las instrucciones en el campo de visión del técnico, de modo que no tengan que ir cargando con manuales de cientos de modelos de aparatos de aire acondicionado donde quiera que van.³³

Tabla 37

"Seguramente" o "probablemente" se adaptarán a estas tendencias



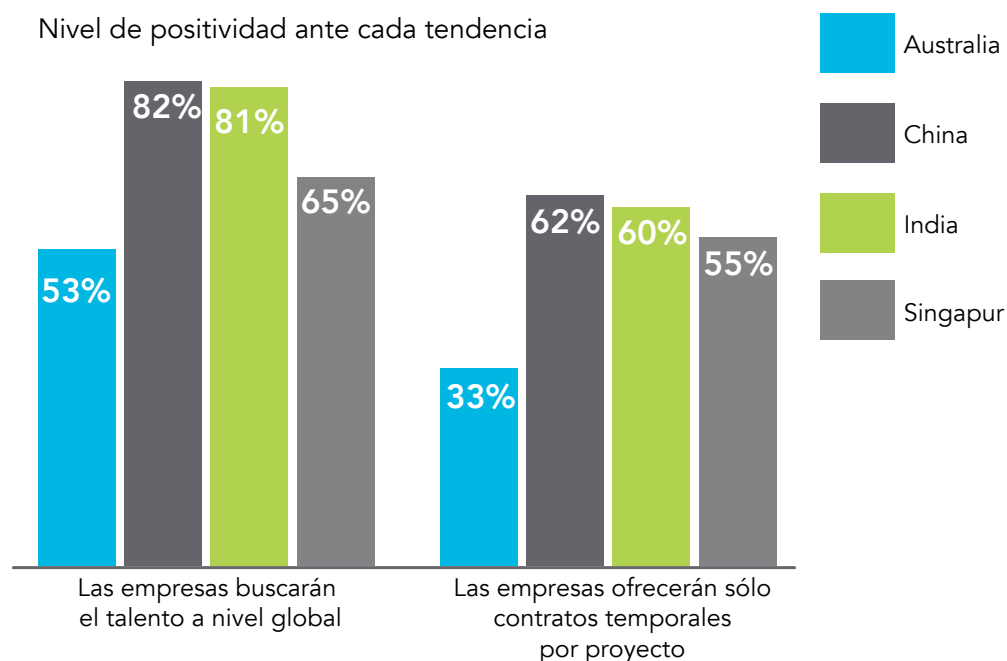
Estabilidad

En Asia-Pacífico se percibe la capacidad de búsqueda del talento a nivel global gracias a la tecnología y la contratación temporal por proyecto, en sustitución de los contratos indefinidos, como algo que ya está ocurriendo. Mientras que los encuestados, especialmente los altos directivos, valoran muy positivamente la posibilidad de competir por un puesto de trabajo en todo el mundo, hay sentimientos contradictorios sobre el incremento de los contratos por proyecto, en

especial entre los hombres de más edad y los miembros de ambos sexos de los Millennials (ver Tabla 38). Los encuestados en Asia-Pacífico creen que en el futuro las personas tendrán sus propias "marcas" y venderán sus capacidades a compañías que las necesiten. Esto podría conducirnos a un mundo en el que los empleados se vean como miembros de una red profesional o especializada concreta más que como empleados de una compañía.³⁴

Tabla 38

Nivel de positividad ante cada tendencia



Autogestión

La tecnología necesaria para permitir a los empleados tener una mayor independencia, gestionar mejor su productividad y su rendimiento y ser evaluados y recibir reconocimiento en tiempo real (mediante sensores de productividad, máquinas inteligentes automáticas, etc.) forma parte del presente, según los encuestados, o llegará de forma inminente en los próximos tres a cinco años (ver Tabla 39).

Al contrario que en otras regiones, la mayoría de personas en Asia-Pacífico cree que tanto la actual estructura multidepartamental como la clara jerarquía desaparecerán en un futuro más o menos lejano (ver Tabla 40). Esta estadística es particularmente interesante, porque

muchos países de Asia-Pacífico son culturalmente más jerárquicos que los países de Europa y Norteamérica. Hay quien piensa que un cambio así podría llegar en tan solo tres años. En China este cambio hacia una menor jerarquía es visto como un gran aliciente. Para algunos, la pérdida de fe en la jerarquía del partido comunista entre la clase media, que está creciendo rápidamente, está detrás de este entusiasmo. Muchas de estas personas no creen en la ideología del Estado, aunque cumplen con ella. Y en China, muchas personas adineradas están adquiriendo activos en otros países, abriendo cuentas bancarias y enviando a sus hijos a universidades occidentales.³⁵

Tabla 39

“La tecnología permitirá a las organizaciones adaptar de forma proactiva mi rendimiento y el de mi equipo”

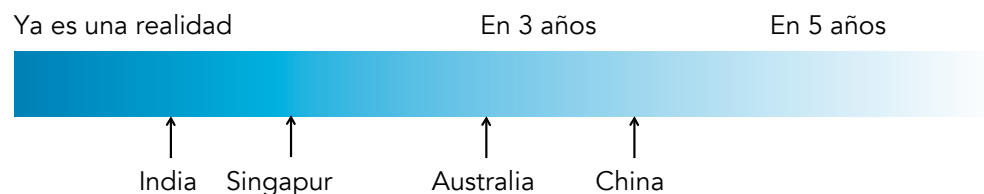
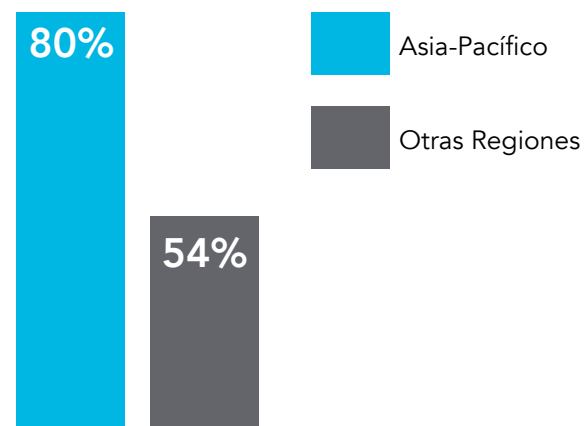


Tabla 40

Creer que en algún momento desaparecerán los departamentos y las jerarquías



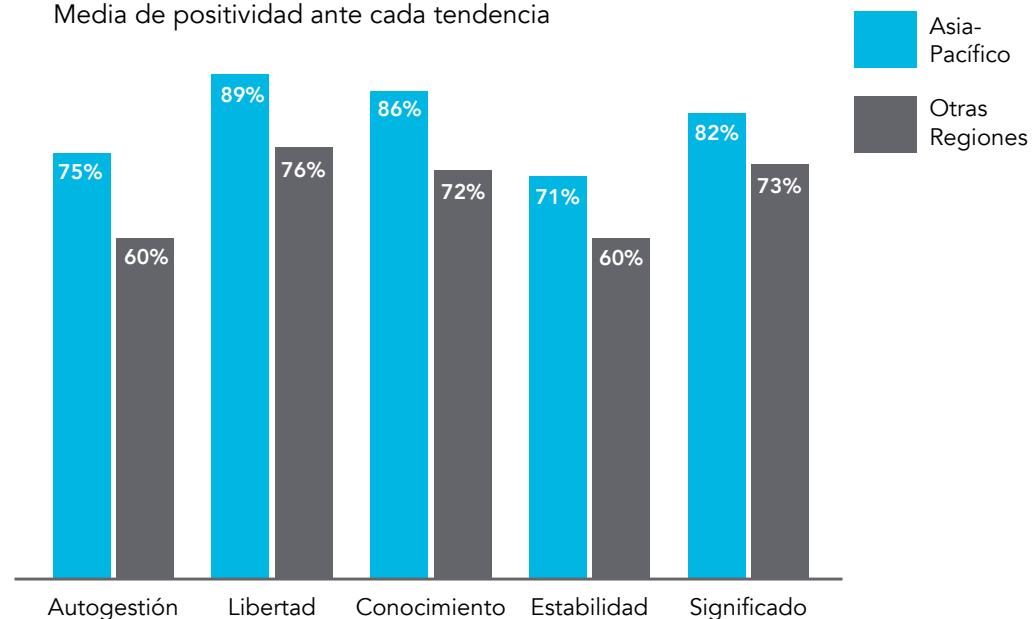
Autogestión

Aunque la opinión general sobre el impacto que estos cambios tendrán en sus vidas es muy positiva, y aunque ese entusiasmo es mayor que el nivel de positividad observado en el resto del mundo, Asia-Pacífico no acoge la autogestión con la misma ilusión que otros cambios (ver Tabla 41). Esto podría explicarse por el hecho de que la gente no sabe cómo navegar exactamente en un entorno de trabajo en el que tienen que confiar más en la tecnología y los dispositivos inteligentes para potenciar su trabajo y confiar menos en una jerarquía establecida que defina sus funciones.

Aun así, ya existen muchos ejemplos de autogestión en el trabajo en Asia-Pacífico. Deep Knowledge Ventures, una empresa de capital riesgo de Hong Kong, ha nombrado a un algoritmo de toma de decisiones a su Consejo de Administración.³⁶ En China, el departamento de policía está pensando en utilizar robots para regular el tráfico. La fábrica de Royal Enfield Motors Ltd. de India, ha sustituido a los pintores por robots que pueden hacer cuatro veces el trabajo de una persona utilizando menos pintura y sin cometer ningún error.³⁷ InfoBeans, una compañía india, utiliza un sistema de software llamado Buddy para analizar cómo utilizan el tiempo sus empleados y ayudarles a eliminar distracciones y reducir el número de reuniones necesarias.

Tabla 41

Media de positividad ante cada tendencia



³⁶ McKinsey Quarterly, *Manager and Machine: The New Leadership Equation*, septiembre 2014

³⁷ Bloomberg, *India Robot Invasion Undercuts Modi's Quest to Put Poor to Work*, agosto 2015

Significado

Por toda la región de Asia-Pacífico, los valores de la cultura tradicional de contribuir al bien común coinciden ahora con las tendencias globales entre las generaciones más jóvenes. El mundo laboral en Asia-Pacífico se puede ver afectado de tres formas por este cambio global:

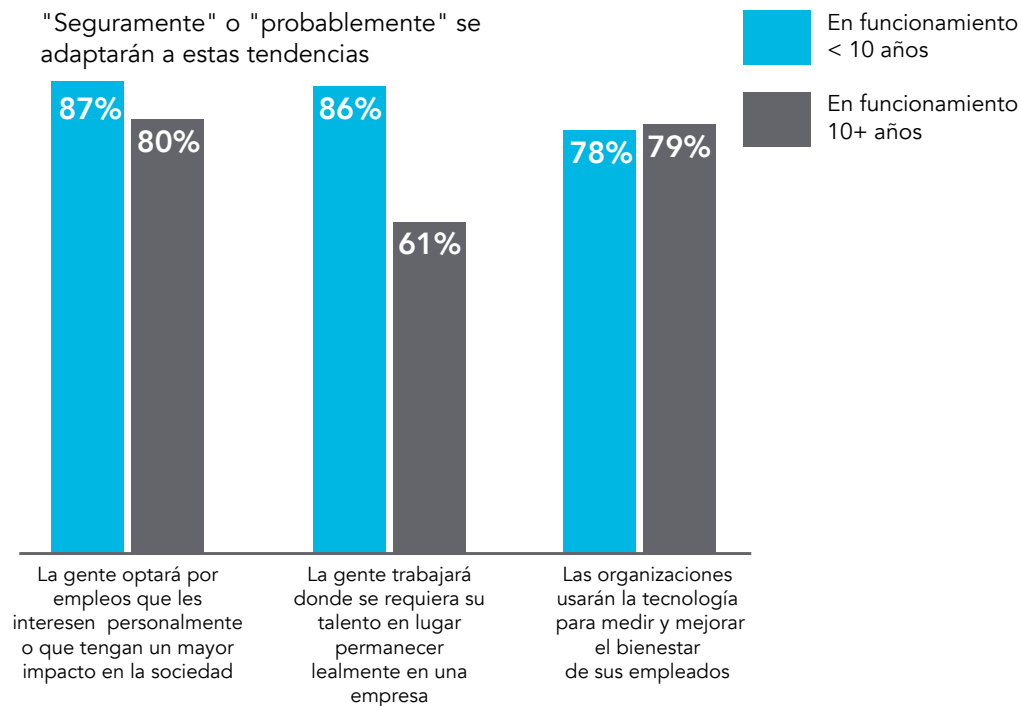
- La gente podrá acceder a oportunidades que satisfagan su necesidad de que el trabajo tenga sentido para ellos.
- Las empresas tendrán que adaptar sus objetivos corporativos para reflejar esa creciente necesidad de un trabajo con sentido
- A la vez que se adaptan a las necesidades de las personas de desarrollar un trabajo con sentido, las empresas también deberán empezar a centrarse en el bienestar de sus empleados.

La amplia mayoría de personas en Asia-Pacífico se muestra ilusionada por poder hacer un trabajo que signifique algo para ellos. La mayoría también aspiran a poder encontrar trabajo en empresas que se comprometan con el bienestar de sus empleados.

Las empresas más pequeñas y más jóvenes de la región tienen más posibilidades de alinear los objetivos de su organización con aspectos que doten el trabajo de utilidad a nivel personal (ver Tabla 42). Las empresas más antiguas y más establecidas tendrán menos flexibilidad para adaptarse y creen que se verán más afectadas por este cambio. Los altos directivos de Asia-Pacífico, en especial los que trabajan para grandes empresas, es muy probable que se adapten al uso de las tecnologías para medir y mejorar el bienestar de los empleados.

Tabla 42

"Seguramente" o "probablemente" se adaptarán a estas tendencias



Conclusión



Conclusión

Los hallazgos de este estudio ayudan a encaminar a los departamentos de RR.HH. y a las compañías hacia soluciones que puedan ser beneficiosas para las empresas y para los empleados, a corto y a largo plazo. Si comprendemos las necesidades de las personas en todo el mundo, podremos desarrollar estrategias que les ayuden a sortear los cambios que se están produciendo en el mundo laboral y que les permitan sentirse mejor equipados para acoger dichos cambios. Aunque el ritmo del cambio puede variar de una región a otra y de un sector a otro, cabe esperar que la rápida evolución de la tecnología penetre en el mundo laboral hasta llegar a repercutir en los empleados en casi todos los rincones del mundo.

Todas las necesidades básicas del entorno laboral comentadas en este informe transformarán la realidad laboral en un futuro no muy lejano, pero las necesidades que indicaremos a continuación y sus correspondientes tendencias en el mundo laboral ofrecen importantes áreas de investigación sobre cómo ayudar a cubrir cada una de dichas necesidades. Explorando los ámbitos en torno a las necesidades y tendencias que indicaremos, los directores de RR.HH. podrán empezar a comprender cómo se pueden gestionar estos cambios con el fin de construir una plantilla más productiva, satisfecha y exitosa.

La necesidad globalmente predominante en el mundo laboral (la necesidad de libertad) ha aumentado indudablemente el deseo de los trabajadores de todo el mundo de poder organizar sus propios horarios, de trabajar desde donde quieran y de realizar una gran parte de su trabajo desde un dispositivo móvil. Pero mientras los empleados quieren más libertad, los empresarios necesitan encontrar la forma de que la gente se responsabilice de su trabajo. Así, puede existir una desconexión entre el deseo de libertad de los empleados y lo que es factible en términos de eficiencia. Por un lado, los empresarios podrían ofrecer un sueldo menor por trabajos que ofrecen una mayor libertad. O, por otro lado, las empresas que ofrezcan mayor libertad a sus empleados podrían valorar las ventajas añadidas, como tener unos

trabajadores más felices, dedicados y satisfechos, así como la ventaja adicional de acceder fácilmente al talento.

En última instancia, es probable que los empleados con trabajos de oficina puedan disfrutar de una mayor libertad en el puesto de trabajo que los empleados con trabajos manuales, lo cual podría crear una disparidad incluso mayor entre estos dos grupos. Para ayudar a la incorporación gradual de libertad en la carrera profesional, las empresas deben pensar en cómo ayudar a los empleados a trabajar con una mayor flexibilidad horaria y de ubicación y utilizando dispositivos móviles. ¿Cómo se puede ofrecer el concepto de libertad en el trabajo a personas que prestan servicios o a trabajadores manuales? ¿Cómo pueden los empresarios encontrar un equilibrio entre los horarios de trabajo de tal forma que las aportaciones de los empleados tengan una distribución justa e igualitaria? ¿Cómo puede existir una colaboración efectiva entre personas que tienen diferente horario de trabajo? ¿Cómo se pueden utilizar las herramientas de colaboración para que los equipos sientan que están trabajando juntos en tiempo real? En cuanto a la ubicación, ¿se puede realizar todo tipo de trabajo, de cualquier sector, remotamente? ¿Cómo puede el "trabajo desde casa" incrementar la productividad tanto para las empresas como para los empleados? Además, la flexibilidad y la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar plantean dudas sobre la seguridad de los datos corporativos. ¿Qué impacto tiene sobre la seguridad la capacidad de poder trabajar "desde cualquier lugar"? Por último, ¿cómo pueden las empresas garantizar la seguridad de los datos cuando el trabajo se realiza exclusivamente a través de dispositivos móviles?

En cuanto a los conocimientos necesarios para un puesto de trabajo, la forma en la que las empresas y los empleados adquieren el conocimiento en el puesto de trabajo está cambiando a gran velocidad debido al aumento de las herramientas y las plataformas de que disponen las personas en sus puestos de trabajo. Quizá la herramienta más omnipresente en estos momentos son las redes sociales,

Conclusión

ampliamente utilizadas hoy en día para las comunicaciones personales. Ya existe un movimiento hacia el uso de las redes sociales para la gestión de clientes e interlocutores, así como una mayor tendencia a las redes de intereses especiales / por sector, que son externas a la empresa, pero cuyo uso por parte del empleado es aprobado por las empresas. En esta situación, ¿cómo se pueden aprovechar las redes sociales para aumentar la colaboración de los equipos en el día a día? Asimismo, las normas sobre información confidencial serán cada vez más importantes y tendrán que gestionarse, lo que nos lleva a la pregunta de ¿quién gestionará esta información para poder satisfacer mejor las necesidades de la organización y sus empleados?

Con respecto a la necesidad de estabilidad (la necesidad más asociada a los miedos que actualmente existen en cuanto al entorno laboral) los empleados necesitan sentir que su puesto seguirá siendo importante a lo largo del tiempo. Ahora que la competencia laboral se ha trasladado a nivel mundial, es importante comprender qué significa esto realmente para los empleados. Dado que la competencia en el puesto de trabajo se está trasladando a nivel global, las empresas tendrán que reflexionar sobre cómo crear una cultura de búsqueda global y, lo que quizá sea más importante, si se puede utilizar para reducir los temores de los trabajadores por el aumento de la competencia.

Aunque es cuestionable, la necesidad del mundo laboral con un mayor impacto en las tendencias actuales puede ser la de la autogestión. Esta necesidad es cada vez más importante, en especial por lo que respecta a tendencias tales como la automatización, que podría en última instancia sustituir a un gran número de personas en trabajos repetitivos, así como trabajos que requieren decisiones complejas que implican un mayor pensamiento crítico. El resultado es que habrá menos trabajos disponibles para los empleados, mientras que el impacto en los beneficios de una empresa podría representar una mayor productividad y una reducción de los costes. Desde una perspectiva más positiva para el empleado, sin embargo, la autogestión puede contribuir al aprendizaje y el crecimiento personal de los individuos. Para navegar

entre estos extremos opuestos, las empresas deben reflexionar sobre lo siguiente: ¿Cómo pueden las empresas conservar sus empleados en una atmósfera de incertidumbre y al mismo tiempo mantener su productividad? ¿Cómo afectarán iniciativas como las nuevas leyes en torno a la automatización o la oferta y la demanda de trabajo sobre lo que las empresas pueden hacer con respecto a esta tendencia? ¿Realmente las empresas pueden automatizarse completamente? ¿De verdad pueden reducirse, desplazarse o abandonarse por completo los departamentos y la jerarquía?

Por último, la necesidad de llenar los trabajos de sentido ha evolucionado mucho en los últimos años. Hoy en día, los Millennials más jóvenes ponen mayor énfasis en la búsqueda de sentido en sus trabajos que las anteriores generaciones, que tendían a buscar más el sentido de sus vidas fuera del trabajo. Con esta diferencia generacional en mente, algunas de las preguntas que hay que plantearse antes de poner en marcha ciertas iniciativas para llenar de sentido los puestos de trabajo son las siguientes: ¿cómo pueden las empresas implicar a la generación Z que sube (los que llegan después de los Millennials y que todavía no están en el mercado laboral) a medida que las generaciones actualmente en activo van ascendiendo en sus carreras profesionales? ¿Los individuos de la generación Z requerirán un modelo distinto al de los Millennials? En caso afirmativo, ¿cómo será?

Las anteriores consideraciones ofrecen una plataforma para que las empresas entiendan cómo las necesidades de los empleados están impulsando las tendencias en el mundo laboral. Al alinear el paradigma de trabajo de la organización con las necesidades básicas de sus empleados, en lugar de insistir en que estos encajen en el molde corporativo, las empresas podrán anticipar cómo la cultura del mundo laboral puede seguir evolucionando para construir puestos de trabajo más dinámicos y productivos. Cuanto mejor se posicionen las compañías, las organizaciones y los empresarios para atraer a una fuerza de trabajo ágil, de edades diversas y orientada globalmente, más prosperarán en el futuro.



A more human resource.™

SOBRE ADP

Tecnología líder con un enfoque humano. Empresas de todos los tipos y tamaños en todo el mundo confían en el software en la nube de ADP y en su conocimiento experto para ayudar a liberar el potencial de sus empleados. RR.HH. Talento. Beneficios. Nómina. Cumplimiento legislativo. Trabajando juntos para desarrollar el talento. Para obtener más información, visite Spain.adp.com.

SOBRE EL ADP RESEARCH INSTITUTE®

El ADP Research Institute ofrece información a líderes del sector público y del sector privado en temas relativos a la gestión del capital humano, las tendencias del mercado laboral y las estrategias para reforzar sus plantillas. ADP.com/research

El logo de ADP y ADP son marcas registradas de ADP, LLC. Las demás marcas son propiedad de sus respectivos propietarios.

Copyright © 2016 ADP, LLC.

