

Connecting through the workplace

Hackeando el futuro del trabajo



Connecting Through the Workplace

El ciclo de conferencias “*Connecting through the workplace*”, impulsado por ISS Iberia y el Instituto de Innovación Social de Esade, tiene por objeto analizar y debatir las principales tendencias y estrategias que deberán incorporar las empresas en sus modelos de negocio, con el objetivo de anticiparse a la volatilidad en el futuro.

Durante cuatro sesiones, se establece un diálogo entre expertos del sector, de Esade y de ISS para tratar de cómo las organizaciones y las empresas deben integrar, en la visión, en la gestión y en el impacto de sus negocios, cuatro ejes básicos de actuación: el propósito corporativo, la sostenibilidad y economía circular, la gestión del talento diverso e inclusivo y la digitalización en los puestos de trabajo (*workplaces*) del siglo XXI.

En la segunda de estas conferencias, titulada “Conexión con el trabajo: hackeando el futuro”, profundizamos en los efectos de la crisis de la COVID-19 sobre los procesos de digitalización de los entornos de trabajo y en los retos que ello presenta desde el punto de vista organizativo, de la cultura del trabajo y de las competencias y habilidades, así como en el impacto social del acceso desigual a las nuevas oportunidades.

Con Álex Díaz, *CIO & Service Excellence Director* de ISS Facility Services; Enrique Santiago, director territorial de Empresas y Administraciones Públicas en Catalunya de Telefónica, y Liliana Arroyo, especialista en innovación social digital y responsable del Comité Científico de Reshaping Work Barcelona, moderados por Sonia Ruiz, del Instituto de Innovación Social de Esade, debatimos sobre cómo la digitalización y la automatización pueden ser palancas de innovación, cambio y revalorización del empleo, y sobre los riesgos derivados de las desigualdades en el acceso a la tecnología.





CONNECTING THROUGH THE WORKPLACE

Conexión con el futuro del trabajo: Hackeando el futuro



Alex Díaz, director de IT y del Service Excellence Centre de ISS Facility Services
Enrique Santiago, director territorial de Grandes Clientes Mediterráneo de Telefónica
Liliana Arroyo, especialista en Innovación Social Digital y responsable del comité científico de Reshaping Work Barcelona
MODERA: **Sonia Ruiz**, investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade



5/11/2020
9:30 a 10:30 h.
@Esadeisocial
@ISS_ES

El futuro del trabajo y el impacto de la crisis de la COVID-19: una doble disrupción

La crisis de la COVID-19 ha creado un escenario de “doble disrupción” en el mundo del trabajo. Por una parte, ha acelerado las tendencias relacionadas con la cuarta revolución industrial, sobre todo en lo que se refiere a la digitalización de las organizaciones. Por otra, la recesión económica y su impacto en sectores de la población ya de por sí muy vulnerables se convierten en un gran factor de desestabilización social. Por ello, la transformación digital, la adopción de la inteligencia artificial, la internet de las cosas, los *big data*, la robotización, y las plataformas digitales constituyen no solo una gran oportunidad, sino también un reto enorme para la gestión de las organizaciones del siglo XXI.

Según el último informe sobre el futuro del trabajo del Foro Económico Mundial (WEF), en 2022 se van a crear 50 millones de puestos de trabajo más de los que se van a destruir, pero el gran interrogante es saber qué tipo de trabajos van a ser, qué competencias se van a precisar para acceder a ellos y si la digitalización va a ser una palanca de innovación y transformación o, por el contrario, un desafío sin precedentes para las empresas. Ante esta

nueva situación, debemos estar especialmente atentos a cómo se adaptan las personas y las organizaciones a unos nuevos modelos de trabajo, más híbridos, menos jerárquicos, más tecnológicos y colaborativos.

“Hackear” el futuro del trabajo para que sea inclusivo y accesible para todos implica abordar cuatro temas esenciales: (1) Cómo se ha visto afectada la *transformación digital* de las empresas en esta crisis; (2) Qué impacto ha tenido en su *cultura* y en su *gestión*; (3) Qué *perfiles* y *capacidades* se necesitarán para navegar en este nuevo entorno, y (4) Cómo actuar para evitar que la brecha digital se convierta en una *brecha social* que aumente las desigualdades y limite el acceso equitativo a las oportunidades que la tecnología presenta.



¹Foro Económico Mundial (2020): The Future of Jobs Report 2020.

1. La transformación digital y la adopción de la tecnología

El ritmo de la adopción de la tecnología y de la transformación digital de las empresas y organizaciones es un proceso irreversible que la COVID-19 ha acelerado y ha catalizado de forma exponencial en muchas áreas y sectores. Se estima que la aceleración de la digitalización que se ha producido en tres meses, en condiciones normales habría tardado 4-5 años en llegar.

La adopción de la tecnología, combinada con la necesidad de trabajar en remoto, ha permitido integrar estos procesos de digitalización con mayor celeridad. La adopción del *cloud computing*, de los big data, del comercio digital y de la automatización ya figuraba antes de la pandemia entre las prioridades de las agendas de los directivos y los líderes empresariales a escala global, según diversos estudios del Foro Económico Mundial. Ahora, además, es patente y visible un mayor interés por integrar la inteligencia artificial y la automatización en sus modelos de negocio y en sus procesos empresariales.

“La tecnología ha sido y es una gran aliada en la lucha contra la COVID-19 y ha tenido un efecto claro en la transformación digital de nuestra empresa. Todas las empresas teníamos ya programas de transformación digital, pero la pandemia ha propiciado un salto que ha superado todas las expectativas:

El trabajo digital ha hecho que podamos mantener un nivel de actividad razonable y ha permitido acelerar algunos procesos:

- La digitalización de los documentos y de los procesos es imprescindible. No podemos llevarnos los documentos físicos a casa.
- Las aplicaciones corporativas en la nube, que antes se estaban aplicando solo de manera desigual, ahora se han consolidado.
- Las videoconferencias se han convertido en esenciales: durante el día, todos tenemos reuniones a través de este tipo de herramientas.”

Álex Díaz, CIO & Service Excellence Director de ISS Facility Services





Según varios estudios y encuestas recientes², el 85% de un total de 800 directivos consultados el pasado mes de julio indicaban que sus empresas habían acelerado “algo” o “mucho” la implementación de tecnologías que permiten la interacción y la colaboración digital de los empleados, como videoconferencias, plataformas digitales o el uso compartido de los archivos. Según la misma fuente, el 50% de los encuestados reportaban una digitalización creciente de los canales de comunicación y comercialización con los clientes (comercio electrónico, aplicaciones móviles o chatbots), y un 35% habían digitalizado sustancialmente la gestión de la cadena de suministro conectando directamente a sus proveedores con plataformas digitales. La adopción de tecnologías de automatización (robótica, aplicación de software de inteligencia artificial a procesos de producción) también ha aumentado, aunque quizás en menor medida que la digitalización. Sin embargo, el hecho de que la automatización permita procesos e interacciones sin contacto, en un momento en que se requiere distanciamiento social y medidas de estricta higiene para garantizar la salud y el bienestar de los empleados, es un indicador que nos permite aventurar que su adopción se va a acelerar en el futuro inmediato.

“Todo el mundo ya tenía un plan previsto de transformación digital, pero el reto era el volumen. El gran cambio que hemos vivido nos ha permitido superar la principal barrera para esta transformación digital, que no es la tecnología, sino las personas. Somos resistentes al cambio; hemos mantenido la manera tradicional de trabajar; somos perezosos. La pandemia nos ha obligado a aprender y a vencer estas resistencias, para empezar a utilizar las tecnologías que ya teníamos disponibles. Ha ocurrido que las hemos utilizado y hemos sobrevivido, y, además, en algunos casos hemos incrementado la productividad.”

Enrique Santiago, director territorial de Empresas y Administraciones Públicas en Catalunya de Telefónica

En definitiva, el 84% de las empresas están listas para digitalizar rápidamente los procesos de trabajo y se prevé un incremento significativo del trabajo remoto, que, a pesar de que no está aquí para quedarse —no al menos para todos los tipos de trabajo ni para todos los sectores—, ha cambiado de forma radical la relación de las empresas con sus empleados, la gestión de los equipos y de los espacios.

²McKinsey Global Institute (2020): “What 800 executives envision for the post pandemic workforce”. McKinsey, 23 de septiembre.

2. El impacto en la gestión de las organizaciones y en los espacios de trabajo

La crisis de la COVID-19 ha significado, como ya hemos apuntado, un cambio radical en el uso y en la gestión de los espacios de trabajo, pero también en la cultura y en la gestión de las organizaciones. Seguridad y transparencia serán dos de los factores impulsores más relevantes de la gestión del espacio del trabajo en el futuro. De hecho, empieza a manifestarse un cambio de actitud con respecto a los espacios y a la presencialidad, y el impacto de la tecnología en los procesos y en los protocolos también está afectando la manera en que se gestionan los equipos y los proyectos, e incluso su composición. Empiezan a abundar las empresas que reducen sus espacios y oficinas, fomentan la política del trabajo remoto de forma activa (“*work from anywhere*”) y reconvierten sus instalaciones en hubs de innovación donde se trabaja de forma transversal y por proyectos. Todas las empresas se están acogiendo, de una manera u otra, a un formato de trabajo más flexible y lean, con espacios más abiertos y polivalentes, con la generalización de los “*hot desks*” y la adopción de unas políticas que permitan asistir o no a los edificios, o reunirse o no, en función de un proyecto o de unos objetivos concretos.

“[...] El miedo al contagio ha suscitado incertidumbres tanto en los clientes como en nuestros propios empleados, que evitan ir a las instalaciones. Este es un cambio de actitud que se va a mantener durante un tiempo, y va a suponer un cambio en las dimensiones físicas, pero también tecnológicas [...]. Los espacios van a tener que adaptarse a una menor densidad, con menos elementos de contacto, con aperturas automáticas de las puertas –la internet de las cosas se va a incorporar de forma relevante y va a entrar masivamente en nuestras vidas (medidores de calidad del aire, sensores de ocupación de las mesas y de las salas, contadores de aforo, aperturas automáticas de las puertas, aplicaciones para reservar salas o espacios, peticiones de servicios de catering...)”

Álex Díaz, CIO & Service Excellence Director de ISS Facility Services

La gestión y la cultura empresarial también han cambiado de manera muy evidente. Se democratiza la toma de decisiones, se desjerarquizan las estructuras e incluso se humanizan las relaciones, al tiempo que se visibilizan problemas de conciliación que deben solucionarse.

“Hemos dejado de ser invisibles –la tecnología y su función se han visibilizado– y esto nos permite vencer las resistencias al cambio que podríamos haber tenido a pesar de que disponíamos de todas las herramientas necesarias; el aprendizaje es clave y la democratización del conocimiento ha sido esencial –las reuniones virtuales permiten desjerarquizar un poco las estructuras y, sobre todo, la toma de decisiones. También deben considerarse los retos de adaptación a la nueva realidad, que ponen en jaque la conciliación y la integración de todos.”

Enrique Santiago, director territorial de Empresas y Administraciones Públicas en Catalunya de Telefónica

De hecho, ello es compatible con varios estudios recientes³ que señalan que las organizaciones del futuro serán más planas, con más equipos transversales y multifuncionales y mayor flexibilidad, con una gobernanza más descentralizada y ágil y una revisión constante del contexto (mediante *foresights* y *scenario plannings*) para adaptarse mejor a un entorno de cambio continuo.

Al mismo tiempo, aparecen nuevos desafíos para recrear el sentido de comunidad que existe en el trabajo presencial y asegurar el bienestar y la seguridad del trabajador en un entorno no controlado por la empresa. Aproximadamente un tercio de las empresas entrevistadas en el estudio del Foro Económico Mundial⁴ sobre el futuro del trabajo consideran que deben adoptar medidas para mantener la conexión y el sentido de pertenencia entre sus empleados, a través de herramientas digitales, y para abordar los desafíos sobre el bienestar que plantea el cambio al trabajo a distancia, como, por ejemplo, los protocolos de desconexión digital. Los riesgos de seguridad informática también irán en aumento.

³The Boston Consulting Group (2020): Understanding the future of business & business success.

⁴Foro Económico Mundial (2020): The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum, octubre.

“Surgen algunas dificultades: ¿Cómo es el lugar de trabajo en casa? ¿Tiene la ergonomía adecuada o no? ¿Dispones de espacio? Hay que entender y aceptar que los espacios son distintos, y ayudar, potenciar y convertir en evangelizadores a quienes han adoptado las tecnologías de manera natural; y, a los que han tenido más dificultades, ayudarles con programas de actualización (upskilling), que les ayuden a acabar de dar ese salto [...]. De hecho, incluso hemos tenido que poner en marcha políticas de desconexión digital y hacer un cambio cultural, desde el punto de vista de la compañía, de cómo se tienen que hacer las reuniones, recordar que la gente tiene que destinar como mínimo 1 hora a comer y no hacerlo de forma rápida al lado de la pantalla, que hay que levantarse entre reunión y reunión, etc. No solo para la salud física o por la COVID-19, sino también para la salud mental de todos nosotros en nuestras casas.”

Enrique Santiago, director territorial de Empresas y Administraciones Públicas en Catalunya de Telefónica

En definitiva, el trabajo en remoto y la reformulación de los espacios físicos del trabajo implicarán nuevas maneras de trabajar y de gestionar las organizaciones, pero también requerirán nuevas habilidades y competencias, a todos los niveles, incluso en posiciones de alta dirección. Si la alta dirección de la empresa no comprende las oportunidades potenciales que puede ofrecer la tecnología, difícilmente podrá liderar el rediseño y la adaptación de su organización a ella. Lo mismo sucede con la gestión de los equipos y su motivación. Las organizaciones y las personas que las componen tendrán que activar este cambio cultural: deberán aprender a trabajar en entornos menos jerárquicos y con todos los recursos disponibles para la toma de decisiones, y no trabajar con estructuras cerradas que impidan la fluidez, la agilidad y la capacidad de adaptación a los cambios.

“No todo el mundo está acostumbrado a gestionar equipos en remoto; no es igual que hacerlo de forma presencial. La tecnología nos va a ayudar, pero requiere de nosotros nuevas habilidades.”

Álex Díaz, CIO & Service Excellence Director de ISS Facility Services



3. Los perfiles del futuro y el rol de la formación

A medida que se vaya avanzando en la recuperación post-pandemia, resultará más evidente que la “nueva normalidad” laboral ha cambiado. La masiva aceleración del cambio tecnológico implicará la creación de 150 millones de nuevos empleos, pero también la pérdida de otros muchos, debido a la automatización, según el Foro Económico Mundial. Muchos de los trabajos tradicionales se transformarán en “trabajos tecnológicos”, con lo cual requerirán más habilidades digitales por parte de los empleados que ahora los desempeñan. De hecho, se espera que al menos el 40% de las principales habilidades de los puestos de trabajo actuales cambien sustancialmente de aquí a 2025. Sin duda, ello supone un desafío enorme para las personas, las empresas, los gobiernos y las entidades educativas, en términos de actualización de competencias y habilidades (*upskilling*) o de recapacitación (*reskilling*), lo cual a menudo implica un cambio de rol o incluso de sector.

Asimismo, la pandemia ha empujado a las empresas a entrar de lleno en el siglo XXI. Al margen de las habilidades tecnológicas, las organizaciones necesitan *soft skills*: capacidad de análisis y anticipación, pensamiento crítico, resolución de problemas, resiliencia, tolerancia al estrés, flexibilidad, aprendizaje continuo, emprendimiento y empatía. El 94% de los líderes empresariales entrevistados por el Foro Económico Mundial en su estudio sobre el futuro del trabajo consideran hoy (frente al 65% en 2018) que sus empleados deberán adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

En este entorno, los trabajadores que hayan perdido su trabajo deberán adquirir nuevas aptitudes y competencias para encontrar los nuevos empleos que requerirá el mercado. Por su parte, las empresas deberán invertir en formación para posibilitar que sus trabajadores adquieran las aptitudes necesarias, o para mejorarlas. Y, sin duda, los gobiernos y las instituciones educativas tendrán el reto de repensar cómo ofrecer programas de formación y capacitación para garantizar que los ciudadanos en edad laboral estén preparados para un futuro digital. Se trata de un reto social inmenso, que nos debería llevar a reflexionar si tenemos el tipo de educación y de formación más adecuados para gestionar los futuros empleos.

“Las instituciones educativas tienen que reorientar su propósito y la concepción misma de la educación. Lo único que tenemos claro desde hoy con respecto al futuro es que la incertidumbre siempre va a estar aquí; será una constante. Más que reaccionar ante un sistema laboral o un sistema fabril —la escuela de hoy en día aún está pensada para que las personas luego vayan a trabajar a una fábrica—, la cuestión será que la educación sea anticipativa y adaptable, y que proporcione a las personas la capacidad de inventarse su trabajo.”

Liliana Arroyo, especialista en innovación social digital y responsable del Comité Científico de Reshaping Work Barcelona

Es fundamental determinar cómo deberá ser la formación para ayudar a los trabajadores a adquirir las aptitudes necesarias para este cambio de paradigma, pero es aún más importante asegurarnos de no dejar atrás a grupos que no tienen la posibilidad de acceder a este *reskilling*. Nos referimos a colectivos cuyo trabajo es fácilmente automatizable y precario, de gran vulnerabilidad y con riesgo de exclusión social, pero también a las mujeres profesionales, uno de los subgrupos más amenazados por la pandemia. Según LinkedIn, la proporción de mujeres en las nuevas contrataciones se ha visto afectada a escala mundial, al pasar del 46,94% de febrero al 43,7% en abril, lo cual implica que han sido mayoritariamente las mujeres las que han asumido el cuidado de los niños y de las personas mayores durante la crisis.

4. La brecha digital y el impacto social

La pandemia ha evidenciado las vulnerabilidades del contrato social y ha visibilizado más si cabe qué sectores de la sociedad necesitan más ayuda y apoyo para asegurar el restablecimiento de la movilidad social. Si bien la tecnología nos ha permitido mantener una cierta normalidad y continuidad en nuestras vidas, también ha puesto de manifiesto las desigualdades de acceso a ella y el tipo de trabajos que se han podido adaptar al mundo en remoto. Las tendencias de la digitalización y de la adopción de la tecnología merecen una mirada más amplia: hay muchas personas que no están en el mercado laboral tradicional.

En este sentido, Yuval Noah Harari, historiador, filósofo y escritor israelí, vaticina que en 2050 habrá millones de personas en todo el mundo que formarán parte de una clase social denominada “clase inservible” (*useless class*). Estas son personas que Harari visualiza como desplazadas por la tecnología. Son personas cuyas tareas podrán ser automatizadas y que dejarán de estar empleadas, pero tampoco serán “empleables” porque sus conocimientos ya no encajarán con las demandas de un mercado de trabajo que necesitará tareas altamente especializadas y que aporten más valor añadido.

“El problema no es que perdamos trabajos que hoy se conocen, sino que no tengamos capacidad de crear los nuevos.”

Liliana Arroyo, especialista en innovación social digital y responsable del Comité Científico de Reshaping Work Barcelona

Por ello, en este futuro del trabajo no debemos olvidar conceptos como la equidad, la inclusión y la justicia social. El reto es intentar que la brecha digital no se convierta en una brecha social sin precedentes. Debemos asegurarnos de que todos los sectores de la sociedad puedan tener acceso a este futuro, a estos nuevos tipos de trabajo y a la educación necesaria para ello. Y que este acceso no quede reservado a una minoría.

“Es fácil pensar que esta digitalización ha sido masiva y universal, pero nos estamos olvidando de que, con esta crisis y con esta pandemia, también han crecido las desigualdades y han surgido otras nuevas. Han crecido tres brechas:

La brecha de acceso a los dispositivos. Por ejemplo, imaginemos una familia de cuatro miembros en que los dos progenitores tenían que trabajar y los dos niños, asistir a las clases online: en esa casa, hacen falta cuatro dispositivos para que cada cual pueda seguir con su actividad, y probablemente no todas las casas tenían un dispositivo por persona.

La brecha de red. Es la brecha de acceso a la conectividad, porque el ancho de banda no está igualmente distribuido a lo largo del territorio.

La brecha del uso y la calidad de uso. Es la capacidad de poder utilizar la tecnología y de ponerla al servicio de las nuevas oportunidades, en función del propósito que cada persona tenga. No todo el mundo está en las mismas condiciones de aprovechar las oportunidades que la tecnología pone a nuestro alcance.”

Según el Foro Económico Mundial, el impacto de esta crisis en la fuerza laboral se ha producido a tres niveles: las personas que se han quedado sin trabajo, tanto en la economía formal como en la informal; los empleados que pueden trabajar en remoto, y, por último, los que están ocupando posiciones en que no se puede teletrabajar. Ello también refleja, a menudo, una brecha salarial relevante: cuantas más posibilidades hay de teletrabajar, mayor es la compensación salarial. En la situación actual, estamos incrementando la distancia y las desigualdades entre las personas que pueden mantener su trabajo presencial y las que no. Las primeras suelen estar más expuestas a riesgos y a más cambios en su entorno de trabajo tradicional.

“Muchas veces tenemos la tendencia de irnos a lo más tecnológico, pero también hay personas que no teletrabajan, como la gente de la limpieza; sin embargo, allí la tecnología también afecta a su trabajo. Tenemos que asegurarnos de que esta gente también maneje con facilidad los dispositivos y también van a necesitar nuevas habilidades.”

Álex Díaz, CIO & Service Excellence Director de ISS Facility Services

Apuntes finales

El futuro del trabajo y cómo serán las organizaciones en el futuro es un debate de fondo, que implica plantearse si el modelo de crecimiento económico que tenemos es el adecuado y si la recuperación económica puede hacerse sin dañar el planeta ni dejar al margen a una gran parte de la población.

Por ello, no es casual que el Plan de recuperación económica acordado por la Comisión Europea, el Parlamento Europeo y los dirigentes de la UE destinado a reparar los daños económicos y sociales causados por la pandemia tenga como objetivo principal sentar las bases para una Europa moderna, más digital y sostenible, sin dejar a nadie atrás.

Para que el futuro del trabajo conlleve una mayor prosperidad e inclusión, el reto será cómo capacitar la gestión del talento y su formación para desplazarlo de aquellas áreas en que se prevé un declive de puestos de trabajo a los sectores donde se prevé un crecimiento económico. Si bien es complicado determinar qué consecuencias va a tener la pandemia en el mundo del trabajo, sí es cierto que la digitalización y la automatización de los procesos y de los modelos de negocio, así como la adaptación constante a la nueva realidad (tanto en la gestión de los espacios como de las personas), la agilidad y la formación continua serán activos para cualquier organización y para cualquier persona que desee “hackear” este futuro y ser parte de él.

Sonia Ruiz

Investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade