

# Nuevas formas de trabajar

*Una revisión sobre los paradigmas que cambiarán nuestra experiencia del trabajo en los próximos 10 años, en el contexto de la nueva normalidad tras la crisis del covid-19.*

# Nuevas formas de trabajar

Iñaki Lozano (CEO - BICG)

Antonio Alonso Martín (Senior Manager - BICG)

## Introducción

En 2014, la Fundación Empresa y Sociedad propuso a distintos especialistas participar en un ejercicio de prospectiva, a 15 años vista, sobre distintos temas de impacto sociológico, económico y antropológico. En nuestro caso, dada la experiencia de BICG en el análisis, diseño e implantación de formas de trabajo y cultura innovadora en grandes empresas, con casi 20 años de experiencia y multitud de proyectos alrededor del mundo, se nos solicitó participar para dar nuestra visión de cómo podría ser el mundo del trabajo dentro de 15 años (en el momento en el que se escriben estas líneas, ya sólo 10).

A continuación se extrae nuestra aportación a lo que se convirtió en un libro de título *Dentro de 15 años*, editado por la editorial Lid. En este momento de crisis sanitaria, económica y social, que está cambiando paradigmas que muchos daban por inamovibles hasta hace bien poco, nos ha parecido interesante recuperar lo que decíamos hace cinco años. Si antes los paradigmas que recogemos a continuación, ya nos parecían muy probables en ese momento, ahora, con los eventos que han ocurrido a nivel global, los vemos aún más cerca y algunos de ellos pueden producirse incluso antes de lo que pensábamos (el subtítulo del libro, formulado como una pregunta retórica: *¿Escenarios improbables?*, es hoy más relevante que nunca).

En estos momentos de redefinición que denominamos la nueva normalidad (el *new normal*), estas son aportaciones que cualquier compañía (y quizás, gobierno), debería tener en su radar en los próximos años en lo que se refiere a la forma de trabajar en las organizaciones. Hoy, más que nunca, estos escenarios, lejos de improbables, son cada vez, más cercanos.

*El siguiente texto está extraído del libro Dentro de 15 años, editado por la Editorial Lid y reproducido aquí bajo licencia Creative Commons - Reconocimiento (CC BY).*

*Dentro de 15 años.*

LID Editorial

[www.lideditorial.com](http://www.lideditorial.com)

EAN-ISBN13: 9788483568842

Carlos se levanta por la mañana y sonríe al ver las montañas desde su dormitorio. Soñó con esas vistas durante bastantes años, los que pasó en su piso de un barrio dormitorio de una gran capital. Hasta que un día decidió que era hora de ir allí donde sería más feliz, a una ciudad al pie de una de las más impresionantes cadenas montañosas del país. Allí comenzó trabajando en un espacio de coworking, a otros profesionales, algunos de ellos también aficionados a la montaña que se convirtieron en compañeros de escalada y en colaboradores en algunos proyectos importantes.

Poco después, atraída por la oferta de profesionales aficionados a la escalada y a la montaña en general, se estableció en la ciudad una compañía especializada en estos deportes. Algunos de los que se trasladaron con la empresa desde la antigua sede en la gran ciudad, también eran aficionados, mientras que otros sencillamente querían vivir en un lugar en el que sus hijos pudieran acceder más fácilmente a un entorno natural extraordinario.

La empresa estaba diseñando un dispositivo electrónico para medir los progresos de los montañeros. Después de contactar con Carlos para un encargo particular y dado que su doble perfil de ingeniero industrial y psicólogo (combinado con su propia afición por los deportes de montaña), le contrataron inmediatamente; era ideal para un puesto en desarrollo de experiencia de usuario del nuevo dispositivo.

Hoy Carlos tiene una reunión importante con unos responsables de área a los que tiene que presentar resultados, lo que no le impide calzarse sus zapatillas favoritas y un polo que acaba de regalarle su mujer. Mientras desayuna, revisa algunos de los mensajes que recibió ayer a última hora y que, dado que su asistente personal virtual no le avisó de que alguno estuviera clasificado como urgente, no tenía obligación de contestar hasta que no llegara a la empresa.

El trayecto a la oficina es cómodo, sin atascos, a pesar de que en los últimos cinco años se ha establecido un clúster de empresas, entre las que figura la suya, dedicadas a todo tipo de productos y servicios para la montaña. Este tiempo lo utiliza para ponerse al día con su asistente personal virtual, que le informa de las tareas más relevantes de la jornada y le proporciona un resumen de las noticias más interesantes específicamente para él. Como han adoptado la flexibilidad -incluida, claro está, la horaria-, en muchas empresas, puede empezar a trabajar en casa y dejar el desplazamiento para cuando las carreteras están menos transitadas.

Una vez que llega a la oficina, elige sentarse en un think-tank, un cubículo cerrado por paredes transparentes –que se pueden utilizar también como grandes pantallas digitales-, en el que puede concentrarse mejor. Otros días prefiere sentarse en la zona abierta de la segunda planta, junto a otros compañeros con los que necesita intercambiar información y colaborar.

En estos momentos, Carlos colabora en dos de ellos, cada uno de los cuales está coordinado por una célula distinta con sus propias reglas, aunque en uno y otro proyecto, tiene muy definidos los objetivos que tiene que cumplir y cuál es el valor que debe aportar.

Cuando llega la reunión de la tarde, Carlos se encuentra con uno de los portavoces de una tercera célula que está trabajando en la interfaz de usuario del dispositivo que están desarrollando. En ese grupo han decidido que una mitad del equipo podrá trabajar de forma remota todos los días, a excepción de los lunes, cuando se reparten las responsabilidades de la semana y el viernes por la mañana, cuando tienen una reunión de revisión y cierre, la otra mitad del equipo está distribuida por cinco países y se conectará de forma remota durante las horas de trabajo colaborativas convenidas.

Al finalizar la reunión, Carlos decide ir a buscar a su hijo al colegio para dar una vuelta con él por el bosque. No tiene motivos para quedarse más en la oficina y, si surgiera un imponderable, siempre puede conectarse desde casa o, en un caso urgente, su asistente personal virtual podría decidir llamarle a su dispositivo móvil. Hoy ha sido un buen día de trabajo... y de vida.

## **La manera de trabajar: Una cuestión estratégica**

A día de hoy la narración anterior contiene elementos que para unos siguen quedando muy lejos en el futuro, para otros es una situación a medio conseguir y para algunos, una realidad a la que no le falta más que unos años para afianzarse.

Numerosas empresas (sobre todo en Europa y Estados Unidos) ya están adoptando muchas de las medidas que vamos a ir desgranando a continuación y que ya hemos ilustrado en el escenario anterior.

La cuestión es ¿por qué las empresas están adoptando estas formas de trabajar más innovadoras y por qué creemos que lo van a hacer la mayoría de las organizaciones en los próximos años? Existen varias buenas razones para adoptar una manera de trabajar más flexible y más adaptada a las necesidades y realidades de las personas. La más importante es que mejora los resultados del trabajo, especialmente cuando se trata de puestos o empresas en los que la innovación, el diseño y la colaboración con otras personas juegan un papel fundamental.

En BICG y en el Instituto Fraunhofer IAO, llevamos investigando desde hace casi dos décadas, proyectos sobre la oficina y la forma innovadora de trabajar del futuro donde se analiza el impacto en la productividad y en la motivación de los empleados. Según esta investigación, al implementar estas prácticas se consigue un aumento en la productividad de entre un 6 y un 8%, además de un significativo aumento de la motivación de los profesionales, un factor este muy relevante en la constante búsqueda por la atracción y retención del mejor talento.

La estrategia de las empresas occidentales, es hacer especial hincapié en su capital intelectual e industrial como primer recurso generador de valor y en su capacidad de innovación y creatividad como su factor más importante (Google, por ejemplo). También hay otros casos menos conocidos, de empresas medianas y pequeñas, que están liderando este tipo de cambios con resultados satisfactorios.

Una organización que trabaje tomando como eje vertebrador a las personas es más deseable para trabajar y, por lo tanto, con mayor capacidad para atraer y retener el talento, catalizador de la innovación y el capital intelectual e industrial.

Dicho esto, la cuestión que se está poniendo encima de la mesa no es si es deseable adoptar medidas para mejorar el trabajo y la manera en la que los profesionales desempeñan su actividad ni siquiera si es conveniente, sino si acaso hay alternativa.

## Paradigmas para un cambio

¿Cuáles son los factores que van a cambiar en los próximos años?

En nuestros iterativos ciclos y proyectos de investigación sobre el futuro del trabajo del conocimiento, hemos identificado diversos paradigmas que entendemos que van a cambiar en los próximos años; unos pueden resultar más importantes que otros, pero todos impactan en la cuenta de resultados o contribuyen a otros factores que sí lo hacen. Estos paradigmas no van a configurar un único escenario de futuro, sino que van a conformar una serie de distintos perfiles de empresas.

De cualquier manera, las siguientes son cuestiones que se están debatiendo desde hace años y uniendo los puntos con la situación actual podemos dibujar un mapa de futuro que nos dice que van a seguir debatiéndose y aplicándose en los próximos años. En definitiva, no pretendemos adivinar cómo serán las empresas en el futuro, sino extrapolar, lo que ya hoy es una realidad en numerosas organizaciones, a la masa del tejido empresarial.

## Paradigma 1: Se buscan licenciados multidisciplinares

Para hablar del trabajo del futuro es fundamental empezar por el factor más importante: las personas. Un cambio que se debe de producir en los próximos años es la superación de la brecha entre las necesidades actuales de las empresas y la formación que se lleva a cabo en las universidades, entre los licenciados y los profesionales.

En este ámbito, una de las cuestiones más urgentes por resolver es el de los perfiles multidisciplinares. Los profesionales del futuro se están formando en los centros educativos, pero estas instituciones no están desarrollando las profesiones del futuro. Nuevos mercados, tecnologías, negocios, etc. exigen la incorporación de perfiles híbridos multidisciplinares que son complicados de encontrar en el mercado laboral actual. Habitualmente, esos perfiles se suelen formar mediante años de experiencia de determinados profesionales en sectores concretos y que en principio les son ajenos, de tal manera que se producen especializaciones cruzadas tales como empresariales-biología, arquitectura-antropología, comunicación-tecnología o derecho-farmacia, por poner algunos ejemplos reales.

En el futuro, los planes de estudio y las estructuras educativas deberán ser capaces de favorecer este tipo de formación multidisciplinar y de articular la manera de complementar unas carreras con otras, formando a estudiantes preparados para solucionar los complejos problemas y oportunidades que el futuro nos va a deparar.

Hay otra segunda carencia tan importante como la comentada, que es la formación en competencias profesionales y habilidades emocionales y sociales (liderazgo, capacidad para comprometerse y comprometer a los demás, etc.). Por citar una de esas habilidades que se hace indispensable en el mundo laboral actual, el trabajo en equipo aún no se enseña ni se fomenta lo suficiente en los grados, si bien en los másteres es más habitual encontrar dinámicas y ejercicios docentes que la estimulan.

El conocimiento y las bases para mejorar este trasvase de la universidad de la empresa están presentes, dado que ya que en la actualidad se está haciendo un especial esfuerzo por estimular la colaboración universidad-empresa y, por lo tanto, se tiene un contacto con la realidad del mundo profesional en la actualidad. No obstante, es necesario mejorar esta relación, no sólo para realizar una transferencia de innovación entre los diferentes actores involucrados (como ya está ocurriendo hoy mediante la innovación abierta), sino también de profesionales, con la garantía de que aquellos que se incorporen al mundo laboral puedan desempeñar el trabajo para el que se les contrata y con la oportunidad de que aquellos profesionales que tienen una dilatada experiencia, puedan aportar su enseñanza a los más jóvenes en el ámbito universitario.

La formación no sólo tiene algunas lagunas en lo que se refiere a los más jóvenes. Es necesario que los centros educativos universitarios proporcionen formación para profesionales fuera de los estudios reglados de diplomatura, grado o máster, centrada en el reciclaje de conocimientos y habilidades en la que el objetivo último no sea el obtener un título, sino la continuidad en la formación durante toda la vida del profesional, así como la posibilidad de que los profesionales que no lo sean aún, puedan convertirse en multidisciplinares y con ello, ser más competitivos.

Ahora es el momento para realizar ese cambio en las universidades; la oferta de éstas se está convirtiendo en excesiva y no está cubierta por la demanda de una pirámide de población que envejece año tras año, por lo que se encuentra con retos importantes a su financiación. Captar el interés de los profesionales con programas atractivos de formación en habilidades prácticas y de transferencia de conocimiento podría ser muy beneficioso para ambas partes y para la competitividad empresarial en general.

En cuanto a los deberes internos que las empresas tienen que hacer en el ámbito de la formación, hay algunas cuestiones culturales que deben de transformarse. Una de las más importantes es la adaptación a la diversidad generacional, dado que con el envejecimiento de la población occidental, junto al aumento de la esperanza de vida, en el futuro habrá una mayor proporción de profesionales senior (mayores de 50 años) de la actual, que van a tener que convivir y trabajar con jóvenes de menos de 30 años. Esta diversidad ya se está teniendo en cuenta en muchas empresas, por ejemplo, a la hora de adaptar a su plantilla a las nuevas tecnologías mediante un intercambio muy interesante que se forma en las parejas integradas por un senior y un junior con una significativa diferencia de edad, de tal manera que el primero proporciona experiencia al segundo, mientras que este ayuda al primero a integrarse con las nuevas herramientas. Este aprovechamiento de la diversidad para la mejora de las habilidades de unos y otros es sólo un ejemplo de cómo un modelo de amplia diversidad generacional puede producir múltiples beneficios en la preparación de las personas.



## Paradigma 2: Democracia y autogestión

Contar con profesionales más preparados y especialistas que sean capaces de comprometerse con lo que hacen y que tengan habilidades para trabajar en equipo, va a permitir transformar la manera en la que se gestiona a las personas, fomentando unas relaciones más maduras entre la organización y los individuos y entre éstos entre sí.

Comenzamos a ver organizaciones cada vez más planas en las que se evita el paternalismo y hay menos jefes supervisando el trabajo diario de los profesionales y, al contrario, éstos son sustituidos por profesionales que intercambian los roles de liderazgo.

Este tipo de autoridad distribuida se está sistematizando y recogiendo en un término de nuevo cuño: *holocracia*, (del griego *holós*, «todo, completo» y *cracia* «gobierno») que algunas empresas ya lo están adoptando. Holocracia no significa «sin jefes» o «sin títulos», como han adoptado ya también otras empresas. A diferencia de esos dos planteamientos, que aún está por ver si son aplicables a empresas por encima de los 200 o 300 empleados, la holocracia aboga por un concepto de estructura organizativa distinto al tradicional, pero sin llegar a una práctica de anarco-gestión.

Esta autoridad distribuida se puede ejercer mediante un modelo organizativo con una serie de reglas adoptadas por todos los participantes profesionales mediante las que se organizan células de trabajo en las que se distribuyen una serie de roles y de autoridades. Así mismo, se establece la manera en cómo se gestionan las objeciones y las tensiones que puedan surgir, así como su resolución. Cada célula se organiza de una manera democrática con el objetivo de cumplir con un objetivo que, a su vez, es parte de una célula mayor o de la corporación. En definitiva, los equipos de trabajo se organizan como creen que van a trabajar mejor y en esa dimensión son independientes, pero a su vez también son dependientes de la estructura global de la organización.

Sabemos que estas prácticas no van a suponer una tendencia masiva a medio plazo y, de momento, sólo son unas pocas empresas las que aplican estos planteamientos. Un escenario parecido ya lo definía el Instituto Fraunhofer como la empresa Fraktal, hace ahora 20 años. No obstante, los que nos dedicamos al mundo del trabajo no dudamos de que las empresas van a tener que adaptar sus estructuras jerárquicas y hacerlas más flexibles y dinámicas.

No sólo es una cuestión de ser más ágiles en la adaptación a los nuevos retos de los mercados, sino que hay también un factor cultural: las nuevas generaciones -los millennials, fundamentalmente- están empezando a pedir este tipo de cambio. No son los únicos, porque los profesionales con experiencia también piden cada vez más un empoderamiento por parte de la empresa, «que se les deje hacer y decidir» y que la compañía se convierta en una organización de aprendizaje discrecional, en la que a los individuos que están más cerca de la

realidad del proyecto se les dota de la capacidad para tomar decisiones y resolver problemas de manera muy autónoma. Según algunos estudios realizados por la Unión Europea, las empresas más discrecionales, son más innovadoras, frente a las de tipo lean (ajustadas a producción), las tailoristas y las tradicionales, que fomentan un espíritu pasivo en los profesionales.

En el siguiente paradigma hablamos de la organización por objetivos, en el que cada profesional sabe qué resultado se espera de él o ella y simplemente tiene que entregarlo en los plazos a los que se ha comprometido con el resto de componentes del proyecto, por lo que este «aplanamiento» de las jerarquías y la autogestión encuentran un terreno abonado para desarrollarse dentro de unos límites razonables y productivos. Como consecuencia, se puede reducir la burocracia y la necesidad de interminables procedimientos de supervisión, por lo que la organización se vuelve más ágil y eficiente.

Hay finalmente un factor que posibilita considerablemente la adopción de este paradigma: la tecnología está en estos momentos permitiendo y apostando fuerte por soluciones de colaboración en red, tales como los espacios de almacenamiento en la nube y las aplicaciones de gestión de proyectos (uno de los sectores de la programación con mayor número de nuevas y lucrativas propuestas). De hecho, algunas de las empresas que están dedicándose al desarrollo de esta tecnología están también aplicando y divulgando nuevas reglas de juego en la oficina. Y este tipo de gestión distribuida de los proyectos es una oportunidad para empezar a organizar las empresas de otra manera; una que también afecta a su cultura, al sentimiento de pertenencia y a la implicación de los profesionales en las decisiones y, por lo tanto, en la propia organización.

### Paradigma 3: La aportación de valor como unidad de medida

La democratización del trabajo y la autogestión precisan una mentalidad y una forma de actuar basada en la responsabilidad y en el compromiso de los profesionales con lo que hacen y con los demás miembros de su célula. Para poder cumplir con los objetivos del grupo es necesario que cada uno de los miembros aporte su valor y cumpla a su vez con sus propios objetivos. Y esto desemboca en el siguiente paradigma: valorar el trabajo por lo que se aporta y por los resultados y no por las horas que se dedican al mismo.

Este es un planteamiento habitual en las estrategias de recursos humanos que, cada cierto tiempo, realizan revisiones de las competencias y del compromiso de cada uno de los empleados. No obstante, el concepto de entornos de trabajo orientados a objetivos ahora cobra matices diferentes. En primer lugar, la aportación de valor del empleado a la empresa se debe realizar de una manera más constante y periódica, más al día. En segundo lugar, esta aportación debe ser cualitativa y cuantitativamente más medible y responder a criterios objetivos.

¿Cómo se va a conseguir tal cosa? En estos momentos ya lo estamos aplicando, sobre todo en algunos perfiles laborales, como el de los comerciales: si vendes, lo estás haciendo bien y te llevas la comisión y si no vendes, no estás haciendo aquello para lo que se te contrató. La cuestión es que este planteamiento, esta medición, debe poder trasladarse a otros tipos de perfiles para los que hay que desarrollar otras herramientas de evaluación, indicadores adecuados y que sean capaces de reflejar estas valoraciones de manera realista, objetiva y útil. Por ejemplo, ¿cómo medir los resultados en un puesto creativo dedicado a la innovación?; ¿Cómo hacerlo en un trabajo de gestión interna como RRHH?

Las empresas se enfrentan a un reto que es necesario resolver y muchas de ellas ya están haciéndolo, desarrollando indicadores de productividad a la medida de cada una de sus unidades. Se trata, además de un reto (tanto para el profesional como para las organizaciones) cuya solución es crucial para la exitosa implantación de esta nueva forma de trabajar.

De esta manera carecerá de sentido el denominado «presentismo», es decir, el tener a gente en la empresa que «hacen horas», pero no trabajo, que están, pero sin que eso mejore los resultados, dado que es negativo para la moral del profesional y produce un coste improductivo para la organización. Por otro lado, un importante efecto secundario que tiene este tipo de gestión es una mejora de la motivación y del sentimiento de utilidad: cada vez es más importante para las personas sentirse conectadas con lo que hacen y que eso su vez tenga un sentido, que sirva para algo; cuanta más trascendencia e impacto tenga su trabajo, incluso de manera global, , más motivado y satisfecho se encuentra el profesional que lo está ejecutando.

## Paradigma 4: La misma persona en casa y en el trabajo

Una de las consecuencias del anterior paradigma es que ya no va a hacer falta «aparentar» el trabajo, la responsabilidad o la autoridad. Por el contrario, basar la profesionalidad de un individuo en sus resultados permite que éste se relaje en lo que atañe a su imagen y a otros símbolos de estatus como el despacho o el teléfono móvil, de tal manera que puede ser más natural y centrarse en el «qué hago» y no en el «quién soy».

Por ello, otro de los planteamientos que entendemos que van a cambiar en los próximos años es el de la disociación que se establece entre la vida personal y la vida laboral. Cuando estamos en la universidad, solemos unificar nuestras actividades; por ejemplo, nuestros compañeros de clase también son a menudo los amigos con los que salimos los fines de semana, no tenemos mucho reparo en que los profesores sepan si hemos salido de fiesta la noche anterior o no. Todo esto se pierde en cuanto pisamos nuestro primer trabajo y empezamos a separar la vida personal de la laboral: nos comportamos de una manera distinta, nos vestimos de otra forma y nos preocupa incluso que determinados detalles de nuestra vida personal trasciendan al entorno laboral o que sean conocidos por nuestros jefes.

Hoy aún llaman mucho la atención las empresas en las que esa disociación desaparece o no está tan marcada. Pero esta disociación entre la vida personal y laboral se va a reducir o diluir en el futuro y tenemos varias razones para afirmarlo.

Una de esas razones es el comportamiento que están manifestando los adolescentes actuales, los profesionales del futuro, para los que la vida personal (privada, individual) y la vida social están empezando a integrarse en unos niveles desconocidos para las generaciones anteriores: no tienen complejos en compartir los momentos más personales en el muro de una red social a la que tienen acceso cientos de personas, algunas de las cuales son amigos íntimos, pero la gran mayoría son meros conocidos o incluso sus propios padres o profesores.

La diferencia de esta situación con respecto a la de la universidad y el mundo laboral es que en la red social digital queda un registro y, por otra parte, el movimiento hacia el mundo laboral no tiene por qué significar un cambio en el comportamiento en la personalidad digital, sencillamente se está produciendo de manera natural: los compañeros de trabajo pasan a formar parte también de nuestra red social, como cualquier otra persona con la que compartimos la vida.

Este cambio que se irá produciendo de manera natural en el mundo digital, también tendrá su traslado al mundo físico, empezando por los signos externos y, más concretamente, la manera de vestir.

Si preguntáramos a la dirección de una gran empresa qué peso tiene la vestimenta en su cuenta de resultados, probablemente sus integrantes no sabrían qué contestar (a excepción, quizás, del director comercial). Sin embargo, para muchas organizaciones, especialmente las más grandes e importantes, presentarse a una entrevista sin corbata o en vaqueros puede suponer la diferencia entre tomar en consideración o no a un candidato para una vacante de un puesto.

En ocasiones, ni siquiera se trata de una política de empresa, sino de trato con los clientes. Es, por lo tanto, una cuestión que trasciende a la propia organización y que puede suponer una criba en la selección de talento. Así que, volviendo a las cuestiones iniciales, ¿qué peso tiene la vestimenta en la cuenta de resultados? ¿qué impacto tiene en la atracción de talento?, ¿y en la imagen a los clientes? ¿y en la imagen de los profesionales sobre sí mismos? La ropa y los símbolos de estatus no sólo son un factor de percepción, también son factores que realmente puede afectar a cómo una persona se percibe a sí misma. Y la manera en cómo se percibe el profesional y cómo le perciben los clientes, puede afectar a su propia motivación o a la complicitad con la empresa.

La tendencia a vestir informal dentro de la empresa (cuando no se esté con un cliente), se está generalizando y lo va hacer aún más en los próximos años. Seguramente, en última instancia a casi nadie le importe la vestimenta dentro de un par de décadas y cada uno vista como le venga en gana ya esté o no frente a un cliente. De hecho, en muchas empresas existe el casual Friday (viernes desenfadado): todo el mundo viste de corbata de lunes a jueves y el viernes aparecen con ropa menos seria. La misma gente, los mismos compañeros de trabajo, con las mismas responsabilidades y habilidades, pero con distinta ropa. ¿Por qué?

En la transición podremos ver un modelo híbrido que ya están poniendo en práctica algunas organizaciones: en nuestra taquilla personal tenemos siempre un traje listo para cambiarnos si surge la ocasión de reunirnos con un cliente «clásico». En otras palabras, llevamos la flexibilidad y adaptabilidad a la vestimenta.

Asociada a esta cuestión de la imagen externa, hay otra tendencia que estamos empezando a observar y que se va a imponer de aquí a 2030 según un 91% de los directivos entrevistados en un estudio reciente sobre el futuro del trabajo, elaborado por el Instituto Fraunhofer IAO: la gestión de la presencia digital, esto es, la preocupación por mantener una determinada imagen en Internet, por ejemplo en las redes sociales. Y esta gestión de la personalidad digital, sobre todo en las nuevas generaciones, empieza a ser ubicua, sin diferenciar entre las redes de amistades y las profesionales: añadimos compañeros de trabajo a nuestro Facebook, añadimos amigos a los contactos de LinkedIn y publicamos indistintamente en nuestro Twitter enlaces a artículos profesionales y a la web de nuestros hobbies favoritos.

En todo caso, los signos externos de estatus son sólo la punta del iceberg —el aspecto más visible, sin duda— de unos cambios mucho más profundos y sustanciales que se están produciendo en el mundo empresarial. Uno es el respeto y la atención a la diversidad, fruto de la variedad, cada vez mayor, de personas que comparten la organización, de distinta edad, sexo, raza, procedencia, idioma, cultura, hábitos... Y el segundo es el trato de igual a igual basado en unas relaciones menos jerárquicas, que a su vez se sostienen sobre el compromiso profesional y personal con uno mismo, con los demás compañeros y con la organización. Se trata de crear un entorno en el que cada persona sea y, sobre todo, pueda ser como es.

## Paradigma 5: Guerra al stress- La tecnología a nuestro servicio

Poder centrarse en el propio trabajo, en los objetivos y no tanto en la política de pasillo, debería tener como efecto colateral que los profesionales se sintiesen algo menos presionados y menos estresados. Sin embargo, habrá que hacer otro tipo de esfuerzos para reducir el nivel de estrés al que actualmente se tienen que enfrentar muchos profesionales y que impacta negativamente en su rendimiento y sus resultados.

La tecnología debe ayudarnos a mejorar la manera en la que vivimos el trabajo en las próximas décadas y no al revés y por ello debemos aprender a corregir algunos efectos nocivos que ha generado en los últimos 20 años. El más pernicioso de ellos, sobre todo a partir de la popularización de internet, es el exceso de información con el que tenemos que trabajar y la inmediatez de respuesta que estamos demandando en la comunicación.

Los medios de comunicación digitales demandan una sobre-atención y el “always-on” invade el espacio personal. La presión es continua, dado que llevamos la oficina en el bolsillo en forma de smartphone: los medios de mensajería instantánea, tipo Whatsapp o Line, favorecen el hábito de la respuesta inmediata y no sólo eso, sino que además, la otra parte (que puede ser perfectamente el jefe) no tiene más que comprobar el doble check para saber si el mensaje ha llegado a la otra parte o no. Hay casi una obligación de contestar inmediatamente, se esté o no en un momento de tiempo personal. Aunque los más pesimistas auguran un futuro con más presión, nosotros apostamos decididamente por una situación más equilibrada. Lo que vamos a ver en los próximos años es una reeducación de todos nosotros, para empezar a utilizar esta tecnología con más sensatez. No es una cuestión sólo del debido respeto por la vida privada de las personas, sino también de productividad y de motivación. El burnout (el estar quemado, extenuado por el trabajo), produce efectos muy nocivos en la empresa: baja la productividad y la motivación y provoca un aumento en el número de errores, que producen costes y pérdida de clientes.

Muchas veces, los más castigados son, precisamente, los mejores de la compañía, de los que «se tira» demasiado fuerte y demasiadas veces. Si la innovación y la creatividad son dos de los caballos de batalla de la empresa competitiva del siglo XXI, resulta sencillo hacer una regla de tres: los profesionales quemados rinden peor en esas habilidades tan esenciales y la competitividad de la organización se resiente. Esto es especialmente interesante en el caso de los sectores en los que se exige un alto grado de competitividad, innovación, seguridad y minuciosidad.

Preservar el espacio personal y no sobreenformar o colapsar a los profesionales es una inversión necesaria que todas las empresas tienen y van a tener que hacer en los próximos años. Pero, ¿cómo conseguirlo?

La tecnología va a jugar un papel importante en revertir la situación actual. El desarrollo de sistemas cada vez más inteligentes de análisis de la información van a permitir en los próximos años la aparición de herramientas que permitan seleccionar y reducir la información y los datos a modo de buscador inverso que permita escoger la información más relevante entre toda la que ya hayamos encontrado previamente y tengamos a nuestra disposición. De hecho, los buscadores de internet están trabajando en este sentido y mientras que los primeros aparecidos en los años 90 anunciaban con orgullo que eran capaces de ofrecer millones de fuentes para cualquier búsqueda, los más actuales destacan su capacidad para afinar esas fuentes y ofrecer los resultados más ajustados en primer lugar. Pasaremos de buscadores a “encontradores”.

También dispondremos de inteligentes asistentes personales que gestionarán de forma imperceptible muchos de los pequeños elementos que hoy nos complican la vida, desde la gestión de nuestra actividad profesional hasta nuestra vida privada

No obstante, aún queda un importante camino por recorrer hasta llegar a esa situación ideal en la que la tecnología permita facilitarnos tanto nuestra vida. Y por otra parte, esa no va a ser la única medida que se deberá aplicar para reducir el nivel de sobreinformación y sobrecomunicación. Será necesario también un proceso de cambio cultural en el que aprendamos a encontrar cuál es nuestra función y dónde aportamos el valor diferencial que no puede ser sustituido por las más avanzadas tecnologías.

Así mismo, como pasa con el resto de paradigmas y cambios de los que estamos hablando, la transformación de otros planteamientos también pueden ayudar a una menor presión a la hora de manejar la información: una organización más plana, más discrecional está menos burocratizada y, por lo tanto, los procesos y documentación asociada se reducen.



## Paradigma 6: Mi trabajo no es un sitio, es una actividad

Esa misma tecnología ubicua que hoy nos estresa, pero que en un futuro esperamos que nos ayude a facilitar la vida profesional, también está ayudando a desligar cada vez más el trabajo del lugar en el que éste se desempeña. Un paradigma que está cambiando hoy en día y que va a seguir generalizándose en las empresas en los próximos 15 años es la flexibilidad en el espacio de trabajo.

La flexibilidad es una práctica mediante la que los empleados de una empresa no tienen un puesto de trabajo físico asignado, o lo que es lo mismo, no tienen una mesa concreta en la que sentarse obligatoriamente todos los días. En función de factores como el tipo de actividad que se vaya a realizar (concentrado, en equipo, con mucho o poco material físico, etc.), el profesional elige dónde quiere trabajar. Para poder contar con este tipo de práctica es necesario que las empresas lleven a cabo algunas modificaciones con respecto a la forma clásica de organizar el espacio y las operaciones en sus oficinas, heredadas éstas del trabajo en línea.

Para poder aplicar esta filosofía es necesario cambiar diferentes procesos en la organización para trabajar de una forma más ágil y menos burocrática, adaptar los espacios a las crecientes necesidades de trabajo colaborativo y las infraestructuras tecnológicas que nos permiten llevar toda la oficina con nosotros allá donde estemos. Pero el cambio más relevante es el cultural, el de las personas que se tienen que adaptar a una nueva manera de gestionar su trabajo.

## Paradigma 7: 50 negocios y 100 ideas bajo un mismo techo

Como resultado de la disociación entre la actividad y el lugar en el que esta se desarrolla, será cada vez más habitual ver profesionales que decidirán establecerse allí en donde vivan más cómodamente o en donde coincidan sus intereses. Aunque es posible reservar un espacio de la casa y acondicionarlo como despacho, no siempre se cuenta con esa opción o no siempre es posible separarlo del resto de la actividad de la casa. Por otra parte, la oficina ofrece recursos que son difíciles de igualar de manera particular.

Por eso, actualmente hay un auge de lo que conocemos como espacios de coworking que prevemos que van a tener una mayor demanda en los próximos años como consecuencia de planteamientos distintos a la hora de trabajar por parte de los profesionales.

Esta forma de trabajo, en la que se producen interesantes sinergias entre los profesionales que comparten el espacio, supone una ventaja muy valorada por sus usuarios y

permite unas opciones laborales nuevas e interesantes. En primer lugar, la asociación puntual en proyectos de los diferentes profesionales hace que la suma de varios de ellos sea mayor que la de cada uno por separado. Resulta natural que el profesional que consigue un encargo, cuente con sus compañeros de espacio, un colectivo de talentos y habilidades, para llevar a adelante el proyecto si este supera sus habilidades y funciones como una empresa. Esto puede impulsar el aumento de freelancers que se configurarán en grupos de trabajo temporales con otros profesionales en función de las necesidades de sus clientes.

A su vez, esta independencia -no tener que formar parte de una empresa concreta con una sede establecida en un determinado lugar- y la posibilidad de compartir espacios de trabajo multidisciplinarios favorecerá la aparición de otro tipo de concentración laboral: Las denominadas comunidades de objetivos vitales también ligada al paradigma anterior. Para ilustrar este concepto tomemos el ejemplo de los amantes del surf: tiene lógica pensar en la aparición de comunidades de profesionales surfistas en aquellas zonas en las que haya mejores olas y meteorología.

Sin embargo, coincidir en una pasión no implica hacerlo en la profesión o en el sector de actividad. Podemos pensar, entonces, en comunidades de surfistas que coincidirán en el agua y en el espacio de coworking, porque muchos de ellos serán profesionales que hayan escogido esta modalidad para poder vivir allí donde les lleve su pasión. Lo más interesante de este planteamiento en términos empresariales es que es de esperar que a partir de esa concentración de profesionales multidisciplinarios entorno a un interés vital surjan oportunidades para las organizaciones que quieran establecerse ahí, que a su vez pueden funcionar como tractoras para otras organizaciones.

## Paradigma 8: la oficina se desplaza

Como resultado del anterior paradigma, se va a producir un aumento del protagonismo de las ciudades como elementos con personalidad (a modo de marcas) que van a competir entre sí para atraer no sólo a los turistas, sino también a las empresas y los profesionales cualificados. Mientras que en este momento ya se hace posible el contratar a los mejores, residan donde residan, gracias al trabajo distribuido y remoto, la tendencia que ya se está empezando a imponer y que se va a afianzar en los próximos años va a ser establecer las empresas en los lugares más interesantes y agradables para vivir.

En las décadas que vienen vamos a ver un auge de los clústeres (concentraciones y agrupaciones de empresas en una misma área geográfica), especializados en determinados sectores y agrupados en zonas muy concretas. Uno de los más conocidos es el Silicon Valley, un área de California en el que coinciden algunas de las mayores y conocidas empresas de tecnología y el lugar en el que toda startup de tecnología quiere establecerse.

En España ya hay diversas provincias y ayuntamientos que se han movido en esta dirección en los últimos años; se trata de una tendencia que hemos observado que se está acelerando tanto en nuestro país, como fuera de él y se está convirtiendo en un elemento fundamental en el desarrollo de las ciudades. Obviamente, no todas las iniciativas en este sentido van a tener éxito. Es de esperar que lo tengan, aparte de las grandes ciudades, aquellas zonas que supongan un verdadero salto en la calidad de vida de las personas, las mejores ciudades atraerán a los mejores profesionales y éstos, a las mejores empresas (o al revés, en este círculo de intereses). En este sentido, España puede aprovechar una gran baza y aprovechar su privilegiada situación geográfica, su clima y su oferta cultural y gastronómica para atraer a empresas que hoy tienen sus centrales fuera de nuestras fronteras.

En otras palabras, los trabajadores más cotizados no sólo podrán acceder a las empresas líderes, sino que también podrán vivir en las mejores zonas y éstas se convertirán en parte de los valores añadidos ofrecidos. Es sencillo ver la oportunidad para las empresas y el planteamiento que se podrá hacer cualquier alto directivo con capacidad de decisión sobre esta cuestión: si nuestros partners y potenciales clientes están concentrados en un sitio privilegiado, si podemos tener las reuniones con ellos sin movernos de allí y si podemos captar a los mejores especialistas del sector, ¿a qué esperamos?, ¿cuántos de nuestros profesionales estarán dispuestos a cambiar de región en una primera fase?

## El futuro empieza hoy

En estas páginas hemos intentado describir algunos de los aspectos que van a transformar nuestra forma de trabajar en los próximos años; sin embargo, desde nuestra experiencia, sabemos que habitualmente surgen nuevos elementos, hasta ahora no considerados, que nos hacen replantear nuestros escenarios de futuro. Igualmente, es posible que el lector piense que el mañana va a depararnos una situación mucho más negativa de la que hemos dibujado en estas páginas. Existen muchos elementos que van a configurar el futuro de nuestra forma de trabajar y, además, todos estos diferentes escenarios van a convivir, como ya lo hacen hoy, conformando un enorme mosaico de diversidad. Que estas oportunidades también plantean riesgos es innegable y que no todos podremos disfrutar de una vida personal y profesional tan armónica como el protagonista de nuestra historia inicial, también.

No obstante, sí parece cierto que desde hace unas décadas hemos iniciado un proceso de transformación radical del trabajo del conocimiento, que inexorablemente va a llevarnos a evolucionar en esta dirección. Estamos convencidos de que la pregunta no es si esto va a ocurrir o no, sino cuándo. Finalmente, es importante resaltar que nuestro rol, el de cada uno de nosotros, será crucial en el co-diseño de lo que queremos que sea nuestra nueva forma de trabajar. Ahora más que nunca, nuestro futuro empieza hoy.

## ¿Estamos preparados?



Este texto y su autoría están sujetos a la licencia Creative Commons - Reconocimiento (CC BY).  
Cualquier reproducción del mismo debe hacerse con respecto a los términos de dicha licencia, recogidos en: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.es>.  
Se puede consultar un resumen de dichos términos en <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

## Acerca de BICG - The Business Innovation Consulting Group

Desde hace más de 20 años, en BICG hemos ayudado a nuestros clientes a evolucionar de las formas de trabajo clásicas, a las nuevas formas de trabajo. Y lo hacemos, combinando la experiencia de empleado, la gestión del cambio, la tecnología, los espacios y la comunicación de una manera única: Implementando el trabajo en remoto y el uso de las tecnologías para la colaboración y la transferencia de conocimiento, redefiniendo procesos de trabajo, y trabajando mano a mano con los líderes y gestores de las organizaciones, para llevar la idea del cambio cultural a una realidad en el día a día del trabajo.

En la situación actual, muchas compañías están siendo forzadas a cambiar su forma de trabajar. Ese ha sido el corazón de nuestro negocio durante más de dos décadas. Y esa es la razón por la que estamos ayudando a compañías europeas y latinoamericanas a realizar esta evolución.

En BICG hemos desarrollado un plan de acción para ayudar a las organizaciones a superar la resiliencia e iniciar su camino hacia la antifragilidad con el fin de conseguir una ventaja competitiva para la nueva normalidad del mundo del trabajo.

Este reto es multidisciplinar, por lo que sólo abordándolo de forma sistémica e integrando una amplia diversidad de disciplinas, podemos llevar con éxito a las organizaciones hacia la nueva normalidad.

Más información: [www.bicg.com](http://www.bicg.com)

© 2020 - BICG -The Business Innovation Consulting Group.

*Todos los derechos reservados sobre el presente documento, excepto aquellas partes para las que se especifique una licencia Creative Commons - Reconocimiento, sujetas a los términos de dicha licencia.*