



TENDENCIAS  
MUNDIALES EN  
EL LUGAR DE  
TRABAJO 2017

**sodexo**  
SERVICIOS DE CALIDAD DE VIDA

# El Enfoque de Sodexo: La Calidad de Vida

Sodexo es el líder mundial en servicios que mejoran la calidad de vida, un factor esencial para el desempeño individual y organizacional. Operando en 80 países, Sodexo atiende a 75 millones de consumidores cada día a través de su combinación única de Servicios Onsite, Servicios de Beneficios y Reconocimiento, y Servicios a las Personas y Hogares.

En Sodexo, creemos que cuando las compañías sitúan la calidad de vida de las personas como prioridad, se crea una fuerza de trabajo mucho más comprometida y dedicada. Hemos trabajado para hacer de la calidad de vida algo concreto y operativo, conciliando las expectativas individuales con los objetivos de las empresas y visualizando las tendencias del entorno laboral a través de los lentes de la calidad de vida. Hemos identificado seis dimensiones de calidad de vida sobre las cuales nuestros servicios tienen un impacto directo:



**El Entorno Físico:** Asegurándonos que los trabajadores estén seguros y se sientan cómodos.



**Salud y Bienestar:** Ofreciendo oportunidades para que los empleados sean más saludables.



**Interacción Social:** Fortaleciendo vínculos entre los individuos y facilitando su acceso a la cultura y al esparcimiento.



**Reconocimiento:** Haciendo que los trabajadores se sientan valorados.



**Facilidad y Eficiencia:** Simplificando la experiencia cotidiana de los empleados y mejorando el equilibrio entre la vida y el trabajo.



**Crecimiento Personal:** Ayudando a los trabajadores a crecer y desarrollarse.

# TABLA DE CONTENIDO

El Arte y La Ciencia del Informe sobre Tendencias Globales en el Lugar de Trabajo de Sodexo.....	6
---	---

## **Tendencias Globales en el Lugar de Trabajo 2017**

La Organización Ágil.....	8
El Incremento de Lugares de Trabajo Compartidos.....	16
Empleados sin Fronteras.....	22
El Nuevo Gen de la Robótica.....	28
Aprendizaje Intergeneracional.....	34
La Marca Personal Va a Trabajar.....	40
Redefinir la Experiencia en el Lugar de Trabajo.....	48
La Agenda de Desarrollo Sostenible para el 2030.....	56
Desbloquear el Talento Potencial de los Millennials.....	64
Bienestar 3.0.....	72
Un Poco Más Sobre los Expertos que Contribuyeron.....	81
Notas Finales.....	86



**S**odexo es una “compañía de personas,” que trabaja directamente con individuos y para los individuos. Como el 19° mayor empleador mundial, proveemos un lugar de trabajo para más de 420.000 empleados y estamos comprometidos en asegurar el mejor ambiente laboral para nuestra gente. Nuestros colaboradores contribuyen diariamente a una experiencia en el ámbito laboral de más de 10.000 compañías en 80 países, en un diverso rango entre industrias y entornos laborales. Es por esto que en Sodexo monitoreamos de manera continua las tendencias en el lugar de trabajo y su impacto en los empleados, ya sean de la empresa o de nuestros clientes. Nos centramos más profundamente en entender cómo los seres humanos se desenvuelven en el trabajo, ya que estamos convencidos de que la calidad de vida laboral contribuye de manera sostenible al éxito de las organizaciones. Creemos que es esencial para que los líderes de todas las industriales reconozcan las tendencias subyacentes del cambio, que evalúen cuan relevantes y significativas son, y que determinen cómo adelantarse a ellas en lugar de seguirlas.

Identificar y entender lo que es nuevo y verdaderamente significativo en este contexto nunca ha sido más importante o más complejo. El cambio está sucediendo a un ritmo sin precedente a lo largo del mundo, en todas las economías ya sean emergentes o desarrolladas, y está impactando la naturaleza misma del trabajo y la forma en que los individuos prosperan (o no) en el trabajo.


Las tendencias que debatimos en este informe resuenan, por lo tanto, en todo el espectro de la experiencia en el entorno laboral, como por ejemplo, la superposición de la marca personal y la marca corporativa, la evolución del aprendizaje en el trabajo, el entorno laboral como un destino de bienestar, la conexión con aspectos sociales más profundos como la migración y muchos más. Nos sentimos profundamente agradecidos con los cerca de 50 expertos en la materia que se unieron a Sodexo en este gran proyecto y cuya contribución fue invaluable para dar forma a nuestro entendimiento. Hemos buscado voces líderes, expertos de renombradas instituciones académicas, asociaciones, consultoras, fundaciones, varias ONG grupos de investigación,

centros de estudios, entre otros. Ellos son autores, investigadores, oradores, intelectuales y personas influyentes de organizaciones tales como Accenture, la Asociación Psicológica Americana, Case Western Reserve University, la Universidad de Columbia, la Escuela de Administración de Cranfield, la Universidad de Harvard, la Escuela de Negocios de Europa (ESCP por sus siglas en inglés), la Federación Internacional de Robótica, La Coalición Internacional de Residuos de Alimentos (IFWC por sus siglas en inglés), LinkedIn, McKinsey & Company, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Fundación de las Naciones Unidas, la Universidad de Granada, USAA, el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF por sus siglas en inglés), entre muchas otras. Nos sentimos honrados de que estos expertos hayan accedido a participar y que tuvimos la oportunidad de comprometerlos y aprovechar sus conocimientos para comprender mejor el futuro de la calidad de vida en el trabajo.

La identificación, exploración e investigación de estas tendencias y su extracción en este informe ha estimulado un gran diálogo y reflexión, pero este no es el final. Lo vemos como el comienzo de importantes discusiones. Con este informe esperamos involucrar a nuestros grupos de interés a través del diálogo y continuar progresando en la manera en la que juntos respondemos para enfrentar estos nuevos desafíos. Nuestro propósito con este informe es generar inspiración y estimular a un público más amplio a reflexionar y participar en conversaciones sobre cómo crear una experiencia más transparente para los empleados y mejorar la calidad de vida individual.

¡Espero que disfrute leyendo este informe!

Saludos cordiales.



Sylvia Metayer, CEO Mundial, Servicios Corporativos, Sodexo.

# EL ARTE Y LA CIENCIA DEL REPORTE DE SODEXO SOBRE LAS TENDENCIAS GLOBALES EN EL LUGAR DE TRABAJO

**N**uestro sistema se basa en una investigación primaria y secundaria. La identificación inicial de los temas de tendencias, provienen de una investigación y también a través de nuestros propios conocimientos dentro de los lugares de trabajo alrededor del mundo. Observamos noticias mundiales sobre Recursos Humanos y el lugar de trabajo, y seleccionamos las 10 tendencias más importantes para Sodexo basadas en los servicios que ofrecemos y la manera en que nos asociamos con los clientes. Luego de haber identificado a los expertos globales relacionados con cada tema, realizamos más de 55 horas de entrevistas, con aproximadamente 2 a 8 entrevistas por cada tendencia. El material de fuentes secundarias y estadísticas fue compilado desde plataformas de mundiales de noticias y bases de datos de investigación.

Nuestra intención es que nuestro reporte sobre tendencias resuene tanto en individuos como en organizaciones, en un amplio espectro de lugares de trabajo. Queremos que esto genere diálogos, estimule nuevos pensamientos y discusiones en torno a la forma en que vivimos y trabajamos, las maneras en las que el trabajo está cambiando, y en última instancia, las culturas y entornos que definirán el lugar de trabajo en el futuro.

Hemos dividido este informe 2017 en 10 áreas temáticas, aunque algunos aspectos se relacionan entre sí. De hecho, ha sido sorprendente ver cómo las tendencias están interrelacionadas. La tecnología e interactividad están modificando cada vez más la forma en *cómo* y *dónde* la gente trabaja. A medida que el trabajo se convierte más en adición de

valor que en manipular controles y empujar carros de alimentos, las organizaciones están aprendiendo que comunicar sus valores es imprescindible, ya que trabajan para motivar y comprometer a los empleados. Con una creciente comprensión de que muchos factores sutiles influyen en el desempeño de los empleados, las compañías inteligentes buscan disciplinas para ganar ventajas como el diseño de espacios, el bienestar, el aprendizaje intergeneracional y la responsabilidad empresarial.

## LAS 10 TENDENCIAS QUE HEMOS EXPLORADO ESTE AÑO

### 1. La Organización Ágil: Lograr un Balance entre la Velocidad y la Estabilidad

Las organizaciones están buscando el santo grial de la agilidad (velocidad más estabilidad), con el fin último de responder a las nuevas condiciones, al tiempo que mantienen a los empleados ágiles, con la ayuda de disciplinas como la atención plena (Mindfulness por su traducción al inglés).

### 2. El Incremento de Lugares de Trabajo Compartidos: Acelerar la Innovación A Través de las Interacciones de Azar

La última iteración de los espacios de trabajo colaborativos, llevan el trabajo en equipo a un nuevo nivel de cooperación, con organizaciones que no solo comparten espacio y recursos físicos, sino que estructuran intencionalmente las interacciones a través de los límites, para fomentar enfoques de resolución de problemas que combinan fortalezas para resolver asuntos complejos.

### 3. Empleados sin Fronteras: Entender el Impacto de la Migración en el Lugar de Trabajo

La gran expansión y escala de la reubicación de los trabajadores, tanto en economías emergentes como desarrolladas, está impulsando nuevas oportunidades para demostrar liderazgo inclusivo al medir las necesidades de habilidades, disponibilidad, beneficios de ubicación y una eficaz integración cultural.

### 4. El Nuevo Gen de la Robótica: Cómo los Robots Están Transformando la Manera en que Trabajamos

Los robots han estado en el lugar de trabajo durante años, y los avances en la inteligencia artificial han llevado a las organizaciones a incrementar su uso en aquellos trabajos que los humanos solían hacer. La nueva discusión explora el éxito del uso de los robots, especialmente cuando colaboran con las personas en tareas estrictamente humanas.

### 5. Aprendizaje Intergeneracional: Un Nuevo Modelo para el Desarrollo del Talento

A medida que las personas continúen viviendo y trabajando por más tiempo, los empleados están forzando a las compañías a replantearse el aprendizaje jerárquico y tradicional. Los empleados de todas las generaciones están compartiendo sus conocimientos a partir de sus propias experiencias y creando a su vez una nueva cultura de desarrollo personal.

### 6. La Marca Personal va a Trabajar: Una Poderosa Herramienta Tanto Para Empleadores y Trabajadores por Igual

La marca personal está asumiendo una nueva vida y haciendo una evaluación más profunda, ya que los empleadores buscan aprovechar el poder de la marca personal de los empleados para el bien de la compañía.

### 7. Redefinir la Experiencia en el Lugar de Trabajo: Poner los Principios del Pensamiento de Diseño a Trabajar

Desde el espacio físico y la tecnología hasta consideraciones de trabajo virtual y comodidades, la manera en que los trabajadores experimentan su entorno es la clave para una fuerza de trabajo feliz. El pensamiento de diseño puede ayudar a optimizar esta experiencia para apoyar a los empleados dentro y fuera del lugar de trabajo.

### 8. La Agenda de Desarrollo Sostenible para el 2030: Replantear la RSE a través de una Visión Compartida y un Propósito Común

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) del 2030 instan a las organizaciones a trabajar a la par y en conjunto con el gobierno hacia una visión compartida. La manera en que las empresas interpretan y adaptan sus prácticas afectará no sólo el progreso para alcanzar el (ODS), sino también las necesidades de una fuerza de trabajo deseosa de un cambio positivo.

### 9. Desbloquear el Talento Potencial de los Millennials: Una Nueva Comprensión Sobre qué Impulsa a esta Generación

¿Por qué necesitamos comprender mejor a los millennials? Aprovechar la singular serie de atributos que esta generación aporta a la mesa de trabajo, nos ofrece una mirada hacia el futuro del lugar de trabajo.

### 10. Bienestar 3.0: El Lugar de Trabajo como Destino de Bienestar

Más allá de “solucionar” o prevenir problemas de salud, el actual enfoque de bienestar presenta el lugar de trabajo como un catalizador potencial para una vida saludable para los empleados, sus familias y la comunidad en general.

# LA ORGANIZACIÓN ÁGIL

LOGRAR UN BALANCE ENTRE RAPIDEZ Y ESTABILIDAD

A medida que las organizaciones del siglo 21 se vuelven cada vez más ágiles también lo deben hacer los individuos. Esto puede resultar exigente y requiere práctica, pero la Conciencia Plena (Mindfulness) es una disciplina que prueba ser eficiente.



En los últimos 10 años las normas corporativas han evolucionado constantemente hacia una organización ágil, es decir, las empresas que son suficientemente hábiles y receptivas para adelantarse al progreso tecnológico (o al menos adoptarlo tempranamente); trabajan progresivamente a través de las culturas, fronteras y ámbitos laborales, y se mueven rápidamente al mercado, entre tantas otras tácticas empresariales.

Ese cambio trae nuevos enfoques para abordar los desafíos: nuevas formas de colaboración y maneras más rápidas e ingeniosas de delegar y compartir responsabilidades. Para algunos empleados, el ajuste a la nueva orden crea una cantidad considerable de malestar. Sin embargo, de acuerdo con Michael Bazigos, Ph.D., Director General de Accenture Strategy y Profesor Adjunto en el Departamento de Organización y Liderazgo en la Universidad de Columbia



## El antiguo sentido de “reglas y procedimientos” funcionaba como “capas históricas de roca sedimentada, las cuales podían calcificar a las organizaciones a lo largo del tiempo.”

— MICHAEL BAZIGOS, Ph.D., Director General de Accenture Strategy; Profesor Adjunto, Departamento de Organización y Liderazgo, Universidad de Columbia.

en los Estados Unidos, el futuro de los negocios depende de la adopción de esa agilidad.<sup>1</sup>

“En el contexto de un mercado competitivo y globalizado, debemos aceptar que todo lo que creemos acerca de cómo el éxito puede ser alcanzado, tal vez cambie súbitamente y por completo, exigiéndonos replantear todo el enfoque, para transformarlo de manera rápida y agresiva,” él dice. “Esas culturas de gestión que permiten a su gente preguntarse, cuestionar y debatir si la forma en que se hacen las cosas hoy es la mejor manera de avanzar, son las que están mejor equipadas para lidiar con la agilidad.”

### EL ASCENSO DE AGILIDAD

El movimiento hacia la agilidad ha reflejado los avances tecnológicos en el espacio de trabajo. En los años 80, las organizaciones empezaron a cambiar, de ser silos en solitario, hacia el desarrollo de redes de colaboración con socios como sus proveedores. Como resultado, los empleados tuvieron que aceptar la flexibilidad, adaptabilidad y un verdadero compromiso hacia el trabajo en equipo.

La siguiente fase: las organizaciones transversales, son aquellas que se centran en comprimir los ciclos de vida de los proyectos

y de las actividades empresariales, permitiendo la creación, refinamiento y puesta a disposición de productos y servicios, en plazos cada vez más cortos. Aquí el trabajo en equipo multidisciplinario toma importancia, con miembros de todas las áreas de las organizaciones trabajando rápidamente hacia una visión común para proyectos específicos.

Isaac Getz, Co-autor, *Freedom, Inc.*; Profesor de Liderazgo e Innovación, Escuela Superior de Comercio de París (ESCP, por sus siglas en francés), afirma que la evolución de la liberación del negocio, es “una en la cual la mayoría de la gente tiene la responsabilidad y libertad de tomar cualquier iniciativa que crean necesaria para alinearse con los objetivos de la organización.”<sup>2</sup>

Hoy en día, la próxima iteración, la organización celular, está en ascenso, con células autónomas dentro de las organizaciones, operando en espíritu de colaboración y competencia amistosa, pero uniendo fuerzas cuando es necesario.<sup>3</sup> Está a punto de revivir el espíritu de emprendimiento/start-up en cualquier tipo de negocio.

Cada una de estas evoluciones ha sacado grandes trozos de las barreras dentro de las organizaciones, y eso se ha traducido en

# LA ORGANIZACIÓN ÁGIL

Lograr un Balance Entre Rapidez y Estabilidad

## ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN ÁGIL?

Trabaja a lo largo de culturas, fronteras y lugares de trabajo

Ágil y receptiva

Se desplaza rápidamente hacia el mercado

Rápida al adoptar nuevas tecnologías

## LAS TRES CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE UNA ORGANIZACIÓN ÁGIL

Principio de rendimiento adaptativo

Énfasis en el trabajo en equipo

Ayuda a lograr un balance entre rapidez y estabilidad

## CÓMO LA ATENCIÓN PLENA PUEDE CONDUCIR A LA AGILIDAD

Orientación común hacia objetivos organizacionales

Genera sentido de responsabilidad

Promueve la compasión y el sentido de comunidad

Ayuda a los empleados a concentrarse mejor y alcanzar más calma

Fuente "Work in the 21st Century: Agile and Mindful," Institute for Quality of Life, Sodexo, June 28, 2016.

## “La gente no se resiste al cambio; se resiste a ser cambiada.”

— ISAAC GETZ, Coautor, *Freedom, Inc.*; Profesor de Liderazgo e Innovación, Escuela de Negocios de Europa (ESCP).

la necesidad de una mayor agilidad, tanto desde las organizaciones hasta de quienes trabajan en ellas. El antiguo sentido de “reglas y procedimientos,” dice Bazigos, funcionaba como “capas históricas de roca sedimentada, las cuales podían calcificar a las organizaciones a lo largo del tiempo.”

Como una reciente exposición en un caso de estudio de *Harvard Business Review*, el peligro de no reconocer y abordar esas capas endurecidas de la burocracia empresarial, puede ser significativo. “En una compañía *Fortune* 1000, por ejemplo, se desencadenaron guerras de llamadas entre las unidades de soporte al cliente, quienes estaban desesperadas por responder con mayor rapidez a las quejas de los clientes, y el grupo de diseño técnico, igualmente desesperado por evitar las correcciones ad hoc,” dice el caso de estudio. “Ninguno de los dos grupos pudo resolver los problemas sin el otro, pero sus superposiciones se convirtieron rápidamente en fuentes de conflicto más que en colaboración. Esa es una patología común.”<sup>4</sup>

### HACER QUE LA AGILIDAD SE AJUSTE

Esto tal vez parecería como si la agilidad y la estabilidad estuvieran enfrentadas la una a la otra, pero Bazigos ve un camino a seguir: “Cuando contemplamos la agilidad, hay dos sistemas paralelos que tal vez parezcan estar en desacuerdo, pero en

realidad no lo están: el pilar estabilizador estructural y la capacidad de velocidad. La mayoría de las compañías aún necesitan jerarquía y estructura; por eso más que ‘desarmar’ la estructura, la pregunta se convierte en: ¿Cómo volverse ágil tras ese tipo de estructura?”

Podemos agradecer al mundo tecnológico por dar a otros sectores empresariales un mapa de ruta, (y por diversos casos de estudio) hacia una agilidad exitosa. Los desarrolladores de software destacaron e impulsaron en 2001 la importancia de la *adaptación constante, producción constante*, firmando y publicando el entonces controversial y ahora claramente premonitorio Manifiesto Sobre la Agilidad. Entre sus edictos principales observamos: “colaboración del cliente por sobre la negociación del contrato” y “adaptarse al cambio por sobre el seguimiento de un plan.”<sup>5</sup>

El rápido avance hacia el presente y como dijo el evangelista tecnológico de HP John Jeremiah a TechBeacon (un hub en línea para desarrolladores y profesionales tecnológicos), “la agilidad es la nueva norma.”<sup>6</sup> Esto nos lleva hacia el viejo dicho “El cambio es la única constante,” pero un empujón sigue siendo necesario para las compañías a lo largo del panorama corporativo.

Con el fin de evitar la calcificación y adoptar la agilidad, Bazigos se enfoca en la forma de pensar. Él dice, que las empresas necesitan “innovar, ser más productivas, integrar adquisiciones y reducir el tiempo para ganar valor.” Esto, ayuda a comenzar desde arriba: Una mentalidad ágil promovida por la gerencia fomenta la adopción del método en toda la organización; una vez adoptada, la agilidad produce beneficios tanto dentro como fuera de dicha entidad.

Para llegar a esto, las empresas pueden fijar su vista en tres características principales:<sup>7</sup>

1. Orientación común hacia objetivos organizacionales
2. Énfasis en el trabajo en equipo
3. Principio de rendimiento adaptativo

### **AGILIDAD EN EL TRABAJO**

Para la fuerza de trabajo, definitivamente la agilidad es tan fortalecedora como exigente: Junto con exigir a los empleados tomar la responsabilidad de actuar en línea con los objetivos de la compañía, les permite experimentar la libertad, estimula y recompensa la proactividad y creatividad.

Bazigos dice que con el fin de aprovechar al máximo el potencial de un lugar de trabajo ágil, “los empleados deben aceptar la ambigüedad.” Esa aceptación, puede ser desafiante para muchos empleadores y empleados. “Las organizaciones tradicionales están construidas para la reducción de costos, la optimización y eficiencia, imperativos que no necesariamente sustentan la prosperidad, creatividad e innovación,” dice Bazigos. “Y la fuerza de trabajo tradicional había estado condicionada a adherirse a roles muy bien definidos, lo que pone un freno en la velocidad.”

Las organizaciones tradicionales también tienden a ser dirigidas por líderes tradicionales, quienes luchan por adaptarse a un enfoque más táctico, algo como lo que verías en un combate de esgrima. “Existe una mínima cantidad de organizaciones cuyos líderes poseen la habilidad de tomar decisiones de manera rápida y adaptarse a un entorno de constante cambio,” dice Bazigos. “Ellas también poseen una estructura flexible que les permite moverse rápido sin interrumpir el soporte estructural que les da esa habilidad para moverse rápidamente.”

Bazigos señala las recompensas de optimizar los dos enfoques: “De las 277 compañías que estudiamos en Accenture, las que poseían altos niveles de estabilización estructural y

**“La agilidad no está limitada hacia un sector o territorio. Si permitimos a la gente tener libertad y libremente resolver los retos de hoy, veremos un aumento en innovación y creatividad. El potencial de los seres humanos permanece en gran parte sin explorar.”**

— ISAAC GETZ, Co-Autor, *Freedom, Inc.*; Profesor de Liderazgo e Innovación, Escuela de Negocios de Europa (ESCP)

velocidad, eran 436 por ciento más probables de ser vistas con excepcional desempeño financiero en su industria, que aquellas que carecían de ellos. Esto es consistente con investigaciones publicadas en estudios profesionales que documentan la contribución de la agilidad al desempeño operacional y financiero, y encuentran que el poder de la agilidad escasamente se duplica en entornos inestables comparados con los estables.”<sup>8</sup>

Para aumentar la perspectiva hacia la agilidad, las compañías pueden buscar la inspiración de sus profesionales internos que están inmersos en el ágil mundo tecnológico: su equipo de tecnología de la información. “La agilidad ha sido desde hace mucho tiempo esencial para crear rápidamente un software útil, y los principales funcionarios ejecutivos de información han desarrollado un conjunto de propuestas eficaces y de herramientas ágiles, para hacer frente a los ciclos de entrega largos y a los sistemas inflexibles heredados,” dice Paul Willmott, Director de la consultora Global de Gestión McKinsey. “Muchos de estos enfoques pueden ser ampliados más allá de los límites de la Tecnología de la Información, y ser aplicados en una organización.”<sup>9</sup>

“Más allá de la función de IT, traer una filosofía ágil es difícil para muchas compañías, porque esto requiere una transformación

de su estructura, como la jerarquía y los silos funcionales,” afirma Getz. Pero ese es uno de los tantos desafíos. Nos ofrece el ejemplo de la compañía manufacturera de Brasil, Semco, a modo de muestra de gran agilidad al enfrentar presiones externas de la crisis económica nacional. Más de la mitad de los 500 empleados de la empresa aceptaron la oferta para dejar la nómina de Semco. Algunos tomaron su indemnización y se fueron, cerca de 200 se quedaron, otros 200 se convirtieron en empleados satélite, trabajando en posiciones que fueron en algún momento subcontratadas, y comenzaron sus propios negocios con el apoyo de los recursos de Semco (aunque quizás ni siquiera con Semco como cliente) entre otros escenarios. Esta es una de la docena de innovaciones que la compañía ha usado para mantener a sus empleados comprometidos, creativos, leales, productivos y contentos, y a su vez a Semco rentable.<sup>10</sup> Para la mayoría de las compañías, el desarrollo intencional hacia una organización ágil, viene con dividendos rápidos y claros.

## **IMPLICACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO**

Tal como nos dice Getz “La gente no se resiste al cambio; se resiste a ser cambiada.” Las organizaciones que reconocen el

desafío para sus trabajadores, creado por la necesidad de adaptarse rápidamente, se esfuerzan por ayudarlos a adoptar la agilidad, introduciéndolos a prácticas como la de la conciencia plena (mindfulness). Marc Benioff, CEO de la compañía de tecnología Salesforce de Estados Unidos, por ejemplo, ha agregado una habitación de meditación a cada piso de la torre de oficinas del grupo en San Francisco, mientras que la industria fabricante de bebidas Carlsberg en Europa ha contratado a un especialista en conciencia plena.<sup>11</sup>

Como un tipo de entrenamiento mental intencional y voluntario, la conciencia plena puede ser un espacio de equilibrio y contrapeso para la sobrecarga de información y responsabilidad que puede llevar a los trabajadores a sentirse abrumados, frustrados y hasta sin compromiso.

Nuevos estudios muestran que recurrir a la conciencia plena como una actividad grupal, podría hacerla aún más eficaz como un potenciador de la productividad.<sup>12</sup> Aquí también ayuda comenzar desde arriba:

Comprometer a un individuo muy visible en la organización, y comunicar de manera clara los hechos y los beneficios que trae el participar, tiende a motivar a los empleados a tomar ventaja de las oportunidades de aprender la técnica de la conciencia plena y llevarla a la práctica.<sup>13</sup>

Entre las ventajas de practicar la conciencia plena, encontramos que: puede ayudar a los empleados a concentrarse, fortalecer su espíritu comunitario, estimular la compasión, crear responsabilidad y ayudarles a alcanzar una mayor tranquilidad.<sup>14</sup> También puede ayudar a los empleados a lograr el equilibrio necesario entre la velocidad y la estabilidad que desarrolla el trabajo ágil, algo que las compañías de todos los sectores, y de todas las fronteras deberían estar persiguiendo de forma significativa.

“La agilidad no está limitada hacia un sector o territorio,” dice Getz. “Si le permitimos a la gente tener libertad y resolver libremente los retos de hoy, veremos un aumento en innovación y creatividad. El potencial de los seres humanos permanece en gran parte sin ser explorado.”



# EL INCREMENTO DE LUGARES DE TRABAJO COMPARTIDOS

— ACCELERAR LA INNOVACIÓN A TRAVÉS DE —  
LA OPORTUNIDAD DE INTERACCIÓN DE AZAR

A medida que la innovación pasa de lo opcional a lo esencial, las organizaciones buscan estructurar entornos donde los empleados generen nuevas ideas, en virtud de la interacción entre fronteras.



**S**iempre habrá espacio para el cambio y la mejora incremental, pero ninguna discusión sobre el crecimiento económico y la prosperidad es completa sin mencionar las nuevas ideas disruptivas y a aquellos quienes las hacen funcionar. La innovación es el tambor de cambio implacable que es una de las principales características de la vida y el trabajo en el siglo 21: nuevos productos, nuevos procesos, nuevos servicios, nuevas formas de organizar y nuevas maneras de pensar.

Para los consumidores, esta innovación se ha convertido en algo normal, tan esperado, que las personas han comenzado a tomar gran parte de ello por sentado. Cada vez más asumimos que cualquier necesidad que pudiéramos tener, alguien en algún lugar probablemente ha inventado la manera inteligente de encontrarla; solamente se necesitarían los términos correctos de búsqueda en internet para poder rastrearla. La mayoría de las veces no vemos un producto innovador y nos preguntamos ¿Cómo es que llegaron a eso?



**“Crear espacios y programas donde la gente de distintos equipos pueda encontrarse y relacionarse es también una buena idea, ya sea a través de hackathons, grupos externos o cualquier otro tipo de colisión social. Esto también puede ser beneficioso para diseñar entornos físicos que conduzcan a la gente hacia la misma área, forzando constantemente interacciones no planificadas.”**

— GILLIAN TETT, Autora, *The Silo Effect*

Para los empleadores en cambio, esto es algo diferente. Ellos no pueden permitirse dar la innovación por sentado, para simplemente “consumirla”. Tienen que generar innovación para poder adelantarse a la competencia antes de que ella los supere. Ellos no pueden solamente observar y preguntarse de dónde la gente obtiene nuevas ideas, deben entender cómo hacerlo por sí mismos para encontrar la fórmula mágica que les permita a ellos y a sus empleados recoger ideas nuevas y brillantes como si surgieran de la nada.

Por supuesto que ninguna organización sería piensa en términos de “magia”. Ellas buscan la lógica, los procesos probados y testeados que aparezcan en publicaciones como *Harvard Business Review*,<sup>1</sup> que se enseñen en cursos de gestión<sup>2</sup> y se usen como herramientas de innovación.<sup>3</sup> Aun así, a pesar de la fe que depositan las organizaciones en los sistemas y procesos, tienen la creencia persistente en un ingrediente faltante: la chispa del genio creativo. Quizás no sea el ingenio de uno solo, sino más bien la magia impredecible que sucede cuando los ingredientes correctos se unen. El término popular para esto es el surgimiento, y la fórmula implica permutaciones de “cruce”: el cruce cultural, el cruce interdisciplinario y el principal de todos ellos, la polinización cruzada.

### LA MAGIA DE LA POLINIZACIÓN CRUZADA

Cuando las personas trabajan en silos, las cosas tienden a estancarse. Trabajar con la misma gente, compartir las mismas hipótesis, desarrolla el pensamiento de grupo. Todo el mundo se preocupa por llevarse bien con el otro, por lo tanto las nuevas ideas y las personas que piensen distinto son rechazadas como potencialmente disruptivas. En su libro *The Silo Effect: The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers*, el columnista del *Financial Times* y Editor para Estados Unidos, Gillian Tett, muestra como las organizaciones pueden seleccionar sistemáticamente personas de diferentes especialidades para interactuar y polinizar.<sup>4</sup>

“Como enseñanza” afirma en la conclusión del libro, “es rentable mantener flexibles y fluidos los límites de los equipos en las grandes corporaciones, tal como Facebook lo ha hecho. Rotar el staff entre diferentes departamentos, como en el programa *Hackamonth*, tiene sentido. Creando espacios y programas donde la gente de distintos equipos pueda encontrarse y relacionarse es también una buena idea, ya sea a través de *Hackathons*, grupos externos o cualquier otro tipo de colisión social. Esto también puede ser beneficioso para diseñar entornos físicos que

# EL INCREMENTO DE LUGARES DE TRABAJO COMPARTIDOS

— Acelerar la innovación a través de las interacciones de azar. —

*“Las colaboraciones más fructíferas son a menudo el resultado de los encuentros más inesperados.” —Frédéric Chevalier*



LAS ORGANIZACIONES PUEDEN FOMENTAR LA POLINIZACIÓN CRUZADA A TRAVÉS DE PROMOVER:



Escucha



Curiosidad



Pensamiento Lateral



Crear Que Cualquiera Puede Innovar

**La globalización, la democratización de nuevas tecnologías y su creciente sofisticación permite... niveles de cooperación inigualables, tanto en términos de cantidad como en variedad de personas involucradas, así como en la inmediatez de los resultados.”**

— FRÉDÉRIC CHEVALIER, Fundador de *thecamp*,  
Fundador y Expresidente de HighCo.

conduzcan a la gente hacia la misma área, forzando constantemente interacciones no planificadas. Los pasillos en la Clínica Cleveland están planificados de esta manera. Del mismo modo lo hicieron las plazas en Facebook. De cualquier manera, las personas necesitan ser mezcladas en un mismo ambiente para evitar que se vuelvan introspectivas y defensivas.”

La misma Tett es un ejemplo excepcional de llevar el pensamiento de una disciplina hacia otros campos. Con un título de posgrado en antropología, trajo esas herramientas a su análisis del mundo financiero, dándole la materia prima para desempacar la crisis económica del 2007-08 en su libro *Fool's Gold*.

Tal como las historias de casos y la experiencia personal confirman las desventajas de trabajar en silos, del mismo modo la imagen de la polinización cruzada evoca intuitivamente la creación de hermosas flores y deliciosas frutas y verduras. La promesa en las empresas es que las grandes ideas y las soluciones innovadoras emergen cuando interactúan personas con diferentes habilidades y antecedentes. Esto es parte del atractivo de los centros de incubadoras y de encuentros,

donde diferentes start-ups intercambian ideas entre sí, en lugares como Silicon Roundabout<sup>5</sup> area of London, Station F<sup>6</sup> en Paris, Berlin's Factory<sup>7</sup>, Pennovation Works<sup>8</sup> en Filadelfia y muchos más.

Un nuevo ejemplo es el de *thecamp*, un nuevo ecosistema en el sur de Francia, donde se reúnen líderes del ámbito público y privado, estudiantes, empresarios, niños y artistas plurales, en la lucha por un mundo más sostenible y sociedades más humanas. El campus alberga una variedad de vida y “fab labs” (inteligencia artificial, realidad virtual, medios de comunicación...) que permite a sus integrantes experimentar innovadoras tecnologías, apropiarse de ellas, imaginar aplicaciones potenciales y prototipos. *thecamp* fue fundado por el empresario tecnológico Frédéric Chevalier (también Fundador y Ex-Presidente del Grupo de Tecnología HighCo) para fomentar la inteligencia colectiva que es primordial cuando se abordan los desafíos del mundo contemporáneo con un enfoque sobre sostenibilidad urbana. Chevalier nos dice: “Las colaboraciones más fructíferas son a menudo el resultado de los encuentros más inesperados, el equipo de *thecamp* está formado por personas de diferentes

nacionalidades, generaciones, habilidades y antecedentes de formación, permitiendo un flujo constante de diferentes puntos de vista, nuevas ideas, y maneras de afrontar y resolver problemas.”<sup>9</sup>

Como explica Chevalier, la filosofía de *thecamp* está basada en la convicción de que “no se trata tanto de que necesitemos seguir desarrollando nuestros modelos sino de tener la oportunidad de hacerlo. La globalización, la

democratización de nuevas tecnologías y su creciente sofisticación permite niveles de cooperación inigualables, tanto en términos de cantidad como en variedad de personas involucradas así como en la inmediatez de los resultados. Esto representa oportunidades únicas de crear un impacto positivo que necesitamos explorar.”<sup>10</sup>

## LO QUE SE DEBE Y NO SE DEBE HACER EN LA CO-CREACIÓN

Andrew Welch, Director de Y&R Landor London Consultoría de marca y grupo de diseño, ofrece algunos tips para iniciativas de co-creación (algunos se relacionan directamente con empresas de publicidad, pero todos pueden ser extrapolados a cualquier industria):

### HACER

Construya una comunidad fuerte donde la gente comparta ideas, aporte al trabajo de otros, critique, elogie y compita

Mantenga involucrados a los mejores empleados

Tenga una mente abierta y sea creativo sobre a quiénes reclutar como co-creadores

Solicite a sus co-creadores que creen con fotografías, historias de vida e imágenes de estilo de vida

### NO HACER

Hacer que su comunidad sea demasiado grande, demasiado rápido

Subestimar el trabajo que se requiere para mantener energizada a una comunidad en línea

Presentar ideas co-creadas a un equipo de diseño como un hecho consumado, nada alienará al equipo más rápido

Ejecutar una campaña de “diséñanos un anuncio”; esto no es co-creación.

Criticar ideas

Tomar las innovaciones por sentado

Fuente: [wpp.com/wpp/marketing/branding/collaboration-and-cocreation-brand-innovation](http://wpp.com/wpp/marketing/branding/collaboration-and-cocreation-brand-innovation)

**“El pensamiento de innovación abierta, donde las compañías colaboran con los proveedores, distribuidores y clientes para co-crear un valor único, está reemplazando rápidamente al pensamiento tradicional, que veía la innovación como una actividad propietaria y al marketing como una difusión estática y unidireccional.”**

— GAURAV BHALLA, Autor de *Collaboration and Co-Creation*.

## **EL TRABAJO COLABORATIVO BENEFICIA TAMBIÉN A LOS CLIENTES**

“La colaboración y la co-creación son cada vez más importantes para agregar valor al cliente,” afirma Gaurav Bhalla, Autor de *Collaboration and Co-Creation: New Platforms for Marketing and Innovation*. “El pensamiento de innovación abierta, donde las compañías colaboran con los proveedores, distribuidores y clientes para co-crear un valor único, está reemplazando rápidamente al pensamiento tradicional que veía a la innovación como una actividad propietaria y al marketing como una difusión estática y unidireccional. Sin embargo, aunque hay una importante promoción y apoyo para colaborar con los clientes, hay poca orientación para las empresas sobre cómo emprender el viaje, desde el aplauso y la apreciación hasta la ejecución.”

El futurista Brian Solis, un Analista Principal en Altimeter Group, consultora de investigación de tendencias tecnológicas y estratégicas, afirma que la polinización cruzada con grupos fuera de su propia compañía ofrece dos ventajas principales: “Incrementará la credibilidad para sus productos y servicios; y permitirá a los consumidores participantes, desarrollarse como embajadores externos de la marca: vemos esto como un efecto de activación. La segunda ventaja es la imagen del vendedor.

Cuando un vendedor puede decirle a sus colegas, amigos y competidores que el consumidor es parte de su proceso de decisión, este es visto por la mayoría como un innovador.”<sup>11</sup>

## **IMPLICACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO**

Para reducir los riesgos de trabajar en silos, los empleadores necesitan asegurarse de que los lugares de trabajo y los procesos están estructurados para motivar a los empleados a interactuar con una gran variedad de personas: los de otras disciplinas dentro de la organización, los de otros niveles en el grupo y los de afuera.

Sin embargo, no es suficiente que los empleadores creen condiciones de interacción al azar y esperen que estas provoquen innovación. Deben fomentar la mentalidad y las habilidades que hacen más posible la polinización cruzada fructífera: curiosidad por ideas desconocidas de otras personas, habilidades de escucha, pensamiento lateral para actuar en conjunto y la convicción de que cualquiera puede ser agente de innovación.



**“[La Migración] no es solo una crisis de números; es también una crisis de solidaridad.”**

— BAN KI-MOON, Ex-secretario general de la ONU.

Aunque las leyes y las normas públicas son fundamentales para la discusión<sup>3</sup> acerca de la migración, la comunidad empresarial tiene un papel a desempeñar para ayudar a facilitar la integración de los migrantes. Esto es más que responsabilidad social corporativa; visto desde una manera informada y considerada puede ser sobre la formación del tipo de mercado laboral que las empresas necesitan, uno que sea cualificado, empleado y comprometido.

### **UN CAMBIO INEVITABLE**

Las Naciones Unidas estiman un número total de migrantes a lo largo del planeta de 244 millones de personas, o 3.3 por ciento de la población mundial<sup>4</sup>. Para que las empresas puedan saber en particular como colaborar con las partes interesadas en el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro, Jean-Christophe Dumont, Ph.D., Jefe de la División Internacional de Migración de la Dirección de Empleos, Trabajo y Asuntos Sociales de la OCDE, sugiere considerar la dinámica y diversidad de las corrientes migratorias.

Aunque el foco haya estado recientemente en los refugiados, las personas emigran por todo tipo de razones (trabajo, estudio, familia, etc.) y tienen diversos perfiles de aptitudes. Comprender esta diversidad, es clave para que los empleadores puedan mapear los perfiles de los migrantes a sus necesidades de competencias.

De hecho, “Los nuevos inmigrantes en los Estados Unidos, vienen de naciones alrededor del mundo para trabajar en una completa gama de ocupaciones, desde trabajadores de la construcción y cocineros, hasta ingenieros informáticos y médicos,” dice Randel Johnson, Vicepresidente Senior de Trabajo, Inmigración y Beneficios a los Empleados de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos.<sup>5</sup>

La mayor parte de la atención actual se centra no en empleados corporativos de alto vuelo, sino en aquellos que están buscando mejores oportunidades de vida en los extremos inferiores de la escala salarial. Nuestra atención también está necesariamente enfocada hacia aquellos que están huyendo del conflicto en grandes masas, habiendo perdido la mayor parte de los recursos personales antes de enfrentar infinidad de desafíos en sus nuevos países. Dos factores, idioma y trabajo, son fundamentales para que estos migrantes se integren de manera exitosa, y es aquí donde las empresas juegan un rol fundamental, dice Dumont.

# EMPLEADOS SIN FRONTERAS

Entendiendo el impacto de la migración  
en el Lugar de Trabajo



**244 millones** de migrantes en el mundo <sup>1</sup>

**73%** de la población de migrantes está <sup>2</sup>  
en edad laboral

## CONTRIBUCIÓN DE LOS MIGRANTES AL CRECIMIENTO ECONÓMICO



Crecimiento Económico  
Global & Competitividad



Importar Habilidades  
Cubrir la escasez



Consumidores  
Empoderados

[un.org/sustainabledevelopment/blog/2016/01/244-million-international-migrants-living-abroad-worldwide-new-un-statistics-reveal](http://un.org/sustainabledevelopment/blog/2016/01/244-million-international-migrants-living-abroad-worldwide-new-un-statistics-reveal)  
[www.ilo.org/global/topics/labour-migration/news-statements/WCMS\\_436140/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/news-statements/WCMS_436140/lang-en/index.htm)



## “Dos factores, idioma y empleo son centrales para la integración exitosa de los migrantes.”

— JEAN-CHRISTOPHE DUMONT, Ph.D., Jefe de la División Internacional de Migración de la Dirección de Empleo, Trabajo y Asuntos Sociales en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

### DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA LOS EMPLEADORES

Existe una percepción de que para el sector privado ha sido difícil comprometerse con lo establecido en el Informe del Foro Económico Mundial (FEM) para el Programa Global del Consejo sobre Migración, titulado “The Business Case for Migration.” Las razones van desde el temor a la opinión pública negativa hasta la incertidumbre con respecto a su papel en el discurso de las políticas públicas.<sup>6</sup> La labor de la OCDE también ha sido la de buscar un mejor entendimiento sobre los obstáculos que las empresas perciben para contratar migrantes. Ha identificado asuntos relacionadas con el acceso al mercado laboral, el idioma, la habilidad y la capacidad de transferencia de formación, los cuales, en conjunto con la empresa, y en colaboración con las partes interesadas del sector público y las ONG pueden contribuir y tomar parte para ayudar a superarlos.

A medida que se reconocen estos desafíos, el rol del sector empresarial para solventar la migración global se está volviendo cada vez más valorado. Con este propósito, el Programa Global del Consejo sobre Migración ha recopilado argumentos basados en evidencia que demuestra que reconocer y valorar las

habilidades de los migrantes, puede contribuir directamente al crecimiento económico de la empresa y del país. Entre sus conclusiones observamos:

- La fácil circulación de trabajadores altamente capacitados entre países, contribuye a un crecimiento económico y a la competitividad nacional, regional y mundial.
- La importación de habilidades puede llenar la escasez en sectores específicos a corto plazo de tal modo que esas habilidades no tengan que ser desviadas de otros sectores.
- Los migrantes capacitados son mejores consumidores que crean mercados a menudo no explotados.<sup>7</sup>

Ha emergido una cantidad de colaboraciones público-privadas en torno a empleos para migrantes, comenzando con la creación de una Junta Asesora Empresarial de la Organización Internacional para las Migraciones (la agencia de migraciones de las Naciones Unidas) en 2005. Esta junta anima al sector privado a tener un rol de asistencia en emergencias migratorias y situaciones post-crisis, construyendo capacidad y rehabilitando infraestructura en tiempos de recuperación y transición, y empleando a los migrantes para

contribuir a su estabilización socioeconómica a largo plazo.<sup>8</sup> En enero 2016, fue creada la Asociación de Carpas para los Refugiados, con el fin de traer asociados del sector privado como Johnson & Johnson, LinkedIn y MasterCard junto con las ONG como Human Rights Watch, Kiva y Save the Children con el fin de apoyar a las personas desplazadas e inspirar a más asociaciones del sector privado a involucrarse.<sup>9</sup>

## EL ROL DE LAS MULTINACIONALES Y LAS GRANDES EMPRESAS

Las grandes compañías multinacionales están equipadas de manera exclusiva para potenciar el talento que los trabajadores migrantes traen al lugar de trabajo. A medida que los procesos de trabajo y estándares en todos los sectores de la industria se han globalizado, ha facilitado a las personas disfrutar de la movilidad laboral con organizaciones que reclutan de manera internacional.

Rohini Anand, Ph.D., Directora Mundial de Diversidad de Sodexo, comparte algunos ejemplos de cómo la compañía ha apoyado la integración de los migrantes a lo largo de los años: En el negocio del Reino Unido, los empleados de habla hispana de Sodexo trabajan en conjunto con compañeros angloparlantes para mejorar sus habilidades de habla inglesa y fortalecer sus relaciones interculturales con todo el personal.<sup>10</sup> En

Luxemburgo, Sodexo ofrece a sus empleados cursos de idiomas gratuitos y asesoramiento profesional en colaboración con el servicio nacional de empleo del país, y en los Estados Unidos, Anand patrocina un módulo de aprendizaje (“La Importancia de Pertener y Ser un Aliado”) con el apoyo de los empleados de Sodexo en cómo crear una cultura segura e inclusiva en tiempos difíciles.

Otras compañías que están haciendo progresos para integrar a los migrantes en el mercado mundial de talento son McDonald’s Alemania, que ha dado trabajo a más de 900 refugiados en todo el país desde 2015 y ha proporcionado más de 20,000 licencias de cursos online para la enseñanza del idioma alemán a la Agencia Federal Alemana de Empleos.<sup>11</sup> Microsoft ha conectado a los refugiados con la economía digital donándoles computadoras de escritorio en Alemania;<sup>12</sup> la compañía estadounidense de alimentos naturales Chobani puede ahora afirmar que los refugiados reasentados comprenden aproximadamente el 30 por ciento de su fuerza laboral manufacturera;<sup>13</sup> Accenture creó su Centro de Talento para Refugiados, una plataforma digital para empresas en Los Países Bajos que están interesadas en contratar refugiados;<sup>14</sup> y en otros lugares de Europa, el grupo Bosch, Deutsche Telekom, Evonik, Siemens y Uniqlo han contratado refugiados como pasantes remunerados.<sup>15</sup>

**“Las empresas tienen la responsabilidad de capacitar a los trabajadores, no solo para obtener ganancias comerciales, sino también para contribuir con la comunidad en general.”**

— Foro Económico Mundial

## **IMPLICACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO**

Las empresas que realizan esfuerzos demostrables para promover el sentido de pertenencia y una cultura de inclusión entre sus fuerzas de trabajo, estarán mejor equipadas para llenar la escasez de talentos, mejorar la movilidad del talento y facilitar el movimiento de trabajadores leales y comprometidos entre países y los lugares de negocio. En los años venideros, las compañías que cuenten con culturas corporativas con profundos cimientos en diversidad e inclusión, serán las más adecuadas para ascender y ayudar a sus comunidades y a su vez, a sus países a reclutar e integrar a los migrantes.

Para animar a más empresas a seguir su ejemplo, es muy importante que los líderes empresariales cultiven una mejor comprensión de la migración y que aprendan a evaluar las habilidades de los migrantes para que puedan ser transferidas de un modo que les asegure su empleabilidad a largo plazo. La transferencia internacional de habilidades continúa siendo un problema, como señala Dumont. En primer lugar, es crucial que los migrantes recién llegados inviertan en competencias lingüísticas del país al que llegan. También es importante evaluar habilidades profesionales e informales a fin de identificar oportunidades de empleo o capacitación profesional. Un mecánico de automóviles procedente de un país menos desarrollado quizás sea excelente en su

trabajo, pero tal vez carezca de alguna de las competencias necesarias para reparar un automóvil con una gran cantidad de dispositivos electrónicos. Para tal caso, es necesario construir sobre las habilidades existentes en lugar de ignorarlas. Incluso en las profesiones más reguladas, como la medicina y el derecho, la transferencia de conocimientos y experiencia puede ser interminable y costosa, pero vale la pena invertir en ella. Sea cual sea su actividad, las empresas son llamadas a ayudar a gestionar las esperanzas y aspiraciones de algunos, así como los temores y preocupaciones de otros. Como sugiere el Foro Económico Mundial, “Las empresas tienen la responsabilidad de capacitar a los trabajadores no solo para obtener ganancias comerciales, sino también para contribuir con la comunidad en general.”<sup>16</sup>

Para comprender mejor las múltiples facetas de la migración, hay que comenzar a dar sentido a la contribución de lo que las empresas pueden hacer junto con el sector público y las ONG asociadas. Un mercado laboral diverso, capacitado, comprometido y con altos niveles de participación es más probable que sea flexible, adaptable y competitivo.

# EL NUEVO GEN DE LA ROBÓTICA

## CÓMO LOS ROBOTS ESTÁN TRANSFORMANDO LA MANERA EN QUE TRABAJAMOS

Los trabajadores de todo el mundo deben comprender cómo compartir el espacio con sus nuevos colegas robots (co-bot), y las empresas inteligentes serán las que se acojan al cambio.



La velocidad del progreso tecnológico está creciendo de manera exponencial “Robots and Retail,” por ejemplo, un estudio corporativo co-escrito por Olivier de Panafieu, Socio Principal en la consultora global Roland Berger, nos dice que para el 2025, el mercado de Androides podría llegar a 10 billones de euros (US\$10.8 billones).<sup>1</sup> A medida que observamos la llegada de la cuarta revolución industrial, una característica principal es la proliferación de los robots, los procesos automatizados y la inteligencia artificial (AI, por sus siglas en inglés), el futuro

de la forma en que vivimos y trabajamos se ha convertido en objeto de gran desconocimiento.<sup>2</sup>

Justo la forma en que ese futuro se desarrolla en el lugar de trabajo, es objeto de opiniones contradictorias. Por un lado, las organizaciones tienen la esperanza de que los trabajadores puedan aceptar a sus nuevos colegas robots, y que esos “co-bots” incrementen la productividad y liberen a los empleados para dedicarse a tareas más creativas.<sup>3</sup> Por el otro lado, hay un

**“La mayoría de las personas están ansiosas hoy pensando en los robots, pero en el 2030, las gente tendrá un buen entendimiento sobre los robots y cómo ellos facilitan la vida y mejoran la productividad. Para el 2030 los robots estarán en todas partes y en los lugares mas comunes.”**

— GUDRUN LITZENBERGER, Secretario General de la Federación Internacional de Robótica.

fuerte contingente de trabajadores ansiosos preocupados que los robots sustituyan su trabajo, haciendo que el personal humano quede inutilizado.<sup>4</sup> Ambos bandos tienen puntos válidos.

### **LA AMENAZA DE LO DESCONOCIDO**

Aquellos que se encuentran en el extremo más bajo del espectro de las habilidades y la educación podrían ser los que corran el mayor riesgo; un estudio del Banco Mundial del 2016 predice que en los países en desarrollo, cerca de dos tercios de los empleos están en peligro de ser reemplazados por la automatización.<sup>5</sup> Y el estudio de Roland Berger de “Robots and Men—in Logistics” afirma que en los próximos 10 años, la robotización anticipada de la logística podría derivar en la desaparición de cientos de miles de empleos no calificados, afectando potencialmente con el tiempo a más de 1.5 millones de puestos en la zona de Europa.<sup>6</sup> Más allá de ello, un estudio de la Oficina Nacional de Investigación Económica (NBER, por sus siglas en inglés) coincide con un modelo que “ilustra el rango de cosas que las máquinas inteligentes pueden hacer *por* nosotros y *para* nosotros. Su mensaje central es inquietante. A falta de una política fiscal apropiada que redistribuya de los ganadores a los perdedores, las máquinas inteligentes pueden significar miseria a largo plazo para todos.”<sup>7</sup>

Sin embargo, un informe de McKinsey Global Institute, encontró que las posiciones de trabajo no serán necesariamente reemplazadas a grandes escalas por las máquinas, sino que hasta el 45 por ciento de las actividades que las personas desempeñan en esas posiciones podrían ser automatizadas.<sup>8</sup> En vista de todo esto, está claro que los robots y la Inteligencia Artificial están preparados para asumir el control de una proporción de tareas, desde las posiciones *por hora* hasta aquellas de gerencia de primera línea (C-suite), y que todo el mundo debe estar preparado para trabajar junto a co-bots.

¿Esto significa que algunos puestos de trabajo serán eliminados a gran escala? Después de todo, vimos este fenómeno a finales de los años 70, cuando los encargados de las estaciones de combustible fueron reemplazados en masa luego de que se adoptaran surtidores de “autoservicio”.<sup>9</sup> Es muy posible, sino probable, que esto vuelva a suceder, a medida que la tecnología avanza rápidamente. Al igual que esos surtidores de combustible automatizado, pavimentaron el camino para nuevos y diferentes puestos de trabajo que no se podían imaginar con facilidad antes de su creación, sin embargo, la actual ola de tecnología “aumentará los empleos y permitirá a las personas abrir nuevas posibilidades hacia mejores tipos de empleo,” dice Bob Doyle, Director de Comunicaciones para la Asociación para el Avance de la Automatización (A3).<sup>10</sup>

# ROBOTS Y HUMANOS: LOS NUEVOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Los beneficios de la Robótica en  
el Lugar de Trabajo



**TRABAJADORES**

Temor a que las máquinas  
tomen sus puestos de trabajo

**2  
MILLONES**

de puestos de trabajos  
serán creados por robots  
en los próximos 8 años

## Robots:

- Necesidad operadores altamente capacitados
- Pueden realizar las tareas rutinarias o peligrosas
- Pueden liberar a las personas para realizar trabajos más creativos



**ORGANIZACIONES**

Temen quedarse atrás  
en el mercado global

**45%**

de las actividades de  
trabajo humano puede  
ser automatizado

## Robots:

- Pueden incrementar la productividad
- Pueden reducir los costos laborales
- Ocupar puestos de trabajos indeseables

<sup>1</sup> [mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/four-fundamentals-of-workplace-automation](https://mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/four-fundamentals-of-workplace-automation)

<sup>2</sup> [digitaltrends.com/cool-tech/robots-replace-5-million-jobs-2020/](https://digitaltrends.com/cool-tech/robots-replace-5-million-jobs-2020/)

## “La Inteligencia Artificial seguirá desarrollándose en todos los elementos de la vida.”

— OLIVIER DE PANAFIEU, Socio Principal, Roland Berger.

### OPORTUNIDADES INESPERADAS

Algunos robots por ejemplo, necesitan operadores capacitados, lo que exigirá trabajadores en posiciones CITM (Ciencia, Ingeniería, Tecnología y Matemáticas) con sueldos más altos. El aumento de la automatización no solo permitirá la creación y consecución de mejores empleos para las personas, sino que también salvará a los trabajadores de “malas” tareas, aquellas que son aburridas, o peor, inseguras.<sup>11</sup> Muchos robots están diseñados para encargarse de tareas peligrosas o repetitivas, permitiendo a los empleados disfrutar de un trabajo más seguro y significativo, afirma Laurent Cousin, Vicepresidente Senior Mundial de Investigación y Desarrollo de Sodexo, cita el ejemplo de los drones en Polonia o Brasil que son aprovechados para realizar las inspecciones de construcciones, que podrían implicar ambientes inseguros. Otras aplicaciones podrían incluir remover la nieve de los techos. Cousin comparte que Sodexo está pilotando programas de uso de robots para realizar partes del servicio que Sodexo proporciona a los clientes y consumidores (tanto por solicitud del cliente como por activación interna).<sup>12</sup>

El consenso consiste en que el aumento de la automatización en el lugar de trabajo necesariamente cambiará los patrones de trabajo en todo el mundo, y que esto creará inquietud en el corto plazo.<sup>13</sup> El Centro

para el Desempeño Económico, un centro de investigación interdisciplinaria en el London School of Economics and Political Science Research Laboratory, condujo una investigación empírica para proyectar cómo los robots afectarán la economía, concluyendo en parte que: “si los precios ajustados de la calidad de los robots siguen cayendo a una tasa similar a la observada en las últimas décadas, a la vez que se desarrollan nuevas aplicaciones, hay muchas razones para creer que continuarán incrementando tanto la productividad laboral como el valor agregado.”<sup>14</sup>

Gudrun Litzenberger, Secretario General de la Federación Internacional de Robótica, nos dice: “Muchas personas están ansiosas hoy pensando en los robots, pero en el 2030, las gente tendrá un buen entendimiento sobre los robots y de cómo facilitan la vida y mejoran la productividad. Para el 2030 los robots estarán en todas partes y en los lugares más comunes.”<sup>15</sup>

### AGREGAR INTELIGENCIA

Los robots estarán cada vez más en condiciones de ejecutar tareas más complicadas con poca o ninguna intervención humana, lo que está alimentando la ansiedad en los trabajadores que no pueden hacer nada más que sentirse inseguros acerca de su futuro laboral. De Panafieu nos explica que: “La Inteligencia Artificial seguirá desarrollándose en todos los elementos de

**“No queremos perder el factor humano, ya que esto impulsa la calidad de vida; los robots pueden ayudar a crear una entrega estable de servicios pero no poseen el ‘toque humano’ que puede marcar la diferencia para los clientes.”**

— LAURENT COUSIN, Vicepresidente Global de Investigaciones y Desarrollo de Sodexo.

la vida.”<sup>16</sup> Watson, el computador testigo de IBM, puede procesar lenguaje natural y aprender desde la experiencia, las habilidades que se han utilizado para el tráfico en lo mundano (como ganar el juego “¡Jeopardy!”) o profundizar en cuestiones más importantes (buscar la cura para el cáncer).<sup>17</sup>

Los vehículos sin conductor, una de las manifestaciones del mundo real más visible de la automatización en la industria, han sido fuertemente probados, y aun así el debate más candente que los rodea es teórico: ¿Cómo podrían demostrar inteligencia ética cuando tengan que decidir qué vida salvar en un accidente, y quién será el responsable en tal evento?<sup>18</sup> (Una nota marginal intrigante, que podría servir para alentar el miedo aparentemente innato de las personas hacia los robots: DeepMind el grupo de Inteligencia Artificial de Google espera acelerar el proceso de aprendizaje de los robots haciéndolos capaces de “soñar.”<sup>19</sup>)

Sin embargo, los defensores de esta posición tienen inquietudes respecto a la futura implementación de la Inteligencia Artificial. El gurú de tecnología Elon Musk, por ejemplo,

ha pasado a la historia con su creencia que intentar alcanzar la Inteligencia Artificial es “convocar al demonio.”<sup>20</sup> No obstante, sus temores no le han impedido hacer exactamente eso: Se unió a OpenAI para promover la Inteligencia Artificial que “ayuda a la humanidad, en lugar de perjudicarla” en palabras de un reportero.<sup>21</sup>

### **MANTENIENDO EL ‘TOQUE HUMANO’**

El mundo de la robótica continuará evolucionando, sin embargo algunas tareas y roles seguirán siendo exclusivamente humanos y la creciente aceptación de la tecnología, incluida la robótica, indudablemente nos conducirá al progreso. Pero ¿a qué costo? En la conferencia de Calidad de Vida de Sodexo en el 2015, Michel Landel, CEO, Director y Presidente del Comité Ejecutivo de Sodexo, nos recordó que “el objetivo del progreso debería ser preservar la esencia de lo que nos hace humanos y debería ser de gran beneficio para la humanidad. Las nuevas tecnologías deberían ser una oportunidad adicional para cuidarse unos a otros; deben ser el motor para la inclusión, y este tipo de progreso (humano en



lugar de deshumanizado) debe ser establecido para respetar los principios básicos.”

Cousin concuerda: “No queremos perder el factor humano, ya que este impulsa la calidad de vida; los robots pueden ayudar a crear una entrega estable de servicio, pero nunca poseerán el ‘toque humano’ que puede marcar la diferencia para los clientes.”

Con el movimiento hacia los co-bots, las empresas están experimentando con la forma en que los robots pueden colaborar con los seres humanos. En Alemania por ejemplo, una fábrica de Ford tiene co-bots trabajando junto a los seres humanos en la línea de ensamblaje.<sup>22</sup> En lugar de asumir completamente las tareas de trabajo, la tecnología puede complementar e incrementar las capacidades humanas, abriendo posibilidades para nuevos y excitantes trabajos.<sup>23</sup>

## **IMPLICACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO**

Las máquinas no tomarán el lugar de trabajo por completo, al menos no en el futuro próximo.<sup>24</sup> Una guía de robótica recientemente actualizada en los Estados Unidos revela que incluso en esta época de creciente trabajo robótico, se han agregado 600,000 puestos de trabajo en fábricas en los últimos 6 años.<sup>25</sup> Y que las grandes industrias no serán las únicas que gozarán del beneficio de la ayuda de la robótica, Litzenger dice que incluso veremos un “aumento de robots

que son fáciles de utilizar en el proceso de producción por pequeñas compañías.” Doyle reconoce, al decirnos que existe una “ola de nuevas oportunidades para que las pequeñas y medianas empresas puedan explorar la posibilidad de utilizar la robótica.” Las pequeñas y medianas empresas (Pymes), que van desde granjas lecheras en Nueva York, hasta las empresas de logística en Alemania y las empresas de moldeo por inyección en Minnesota, están desplegando robots para para llenar la escasez de trabajadores e incrementar la productividad.<sup>26</sup>

Todas las organizaciones deben abordar los desafíos que la automatización, la Inteligencia Artificial y la robótica presentan a su fuerza de trabajo, y ayudar a los empleados humanos a aceptar a sus nuevos compañeros “co-bots.” Las empresas se beneficiarán de la adopción cuidadosamente considerada y uso de la tecnología en el lugar de trabajo. En lugar de un recorte de personal masivo, los empleadores tienen la responsabilidad de entrenar y desarrollar a su gente, reciclándose según sea apropiado para empoderar a los trabajadores para asumir nuevos y diferentes roles. También tienen la responsabilidad global de manifestarse acerca del significado de los cambios en los patrones de trabajo, asegurándose de colaborar con las partes interesadas que buscan seguir prosperando en un valiente nuevo mundo.

# APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL

## UN NUEVO MODELO PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO

A medida que el aprendizaje reúne a las personas en el lugar de trabajo y las orienta hacia un propósito común, busque un “ida y vuelta” en que se valoren las habilidades de cada generación.



Las personas al rededor del mundo están gozando de vidas más largas y saludables de lo que fueron las generaciones pasadas. Se espera que los niños nacidos en el año 2012 vivan un promedio de 6 años más que los que han nacido desde el año 1990.<sup>1</sup> Y para el 2030, el porcentaje de la población de 60 años o más se incrementará del 12,3 por ciento en 2015 al 16,5 por ciento.<sup>2</sup>

A medida que nos mantenemos saludables por más tiempo, también permaneceremos

trabajando por más tiempo y aunque esto tal vez sea una necesidad para algunos, será una elección para otros quienes encontrarán un sentido de significado y satisfacción de ser parte del lugar de trabajo. Elizabeth Isele, Fundador y CEO del Global Institute for Experienced Entrepreneurship, ve un gran beneficio en los negocios al retener a sus empleados en sus 60s y 70s: “Esta nueva población, la ‘economía experimentada’, es nuestro único recurso natural que en realidad está en crecimiento.”<sup>3</sup>

**“Esta nueva demografía, la ‘economía experimentada,’ es nuestro único recurso natural que en realidad está en crecimiento.”**

— ELIZABETH ISELE, CEO y fundadora, Global Institute for Experienced Entrepreneurship

## ¿QUIÉN ENSEÑA A QUIÉN?

Históricamente, la mayor parte del aprendizaje e intercambio en el lugar de trabajo seguían un modelo relativamente lineal y descendente. Pero a medida que la conformación de nuestros equipos se amplía, ya que las personas tienen una vida laboral más larga, y como el lugar de trabajo cambia muy rápidamente junto con las nuevas tecnologías e innovaciones, las normas del aprendizaje relacionado con el trabajo desafían la sabiduría recibida que enseñan las personas mayores (antes de jubilarse alrededor de los 65 años) mientras que las personas jóvenes aprenden.

Hoy en día, la fuerza de trabajo abarca cinco generaciones, y los empleadores que promueven las iniciativas de aprendizaje intergeneracional para sus empleados optimizan el valor de esas cinco generaciones en sus organizaciones. Catalizar la experiencia intergeneracional es una nueva fuente de ventaja competitiva que beneficia a todas las generaciones y organizaciones. La juventud posee un conocimiento especialmente centrado, mientras que los adultos mayores a menudo otorgan un conocimiento colectivo acerca de la cultura y la dinámica del trabajo. En un mundo que apunta cada vez más a la inteligencia artificial, océanos de datos e “internet de las cosas”, requerimos maneras de mantener las necesidades y el potencial humano en mente: los adultos mayores traen habilidades analíticas perfeccionadas a

través de su vida y su experiencia laboral, aptitudes interpersonales y de comunicación bien desarrolladas, amplias redes de recursos, conocimientos, experiencia y ética profundamente arraigada. Esta diversidad de habilidades y experiencias, es similar a la encontrada en el modelo de mentoring donde “los mentores aprenden casi tanto como los aprendices,” de acuerdo con Jodi Davidson, Director de Diversidad e Iniciativas de Inclusión de Sodexo.<sup>4</sup>

El aprendizaje intergeneracional a lo largo de la vida de una persona pone la responsabilidad sobre los trabajadores de todas las edades para apoyarse y contribuir los unos con los otros, desarrollando vidas laborales no lineales y estableciendo carreras más largas y más dinámicas que desafían los estereotipos generacionales.

## CONECTANDO LAS GENERACIONES

La diversidad del lugar de trabajo intergeneracional no es sólo un proyecto, es una oportunidad creativa. Para Peter Whitehouse, Doctor en Medicina, Presidente de Intergenerational Schools International y Profesor de Neurología en Case Western Reserve University en los Estados Unidos, los trabajadores baby boomer (nacidos en la época post guerra) de hoy son un recurso experimentado y comprometido que debería ser aprovechado. Él cree que deberíamos valorar el conocimiento y la experiencia acumulada de este grupo, y celebrar

# APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL

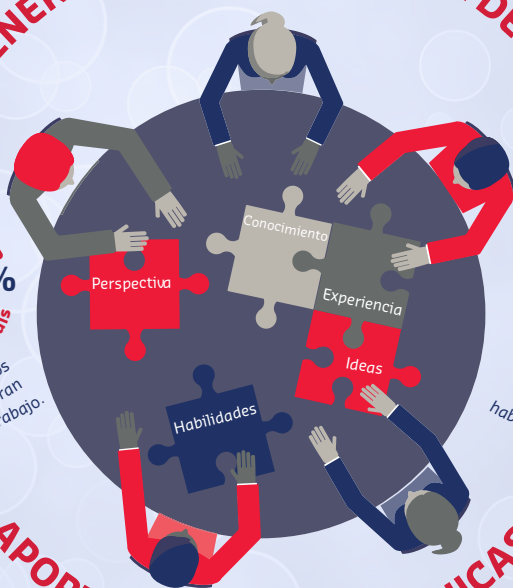
Un Nuevo Modelo para el Desarrollo  
del Talento

CINCO GENERACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO

90%

de los millenials

Concuera con que los baby boomers son un gran recurso de orientación en el trabajo.



93%

de los baby boomers

Concuera con que los millenials aportan nuevas habilidades e ideas al lugar de trabajo.

APORTAN CUALIDADES ÚNICAS

Los empleados aprenden un **70%** de lo que saben acerca de sus trabajos, de la gente con la que trabajan.

<sup>1</sup><http://www.thehartford.com/sites/thehartford/files/millennials-leadership.pdf>

<sup>2</sup><https://www.bls.gov/news.release/sept.nws.htm>

esto en relaciones intergeneracionales con “intergeneratividad”: la creatividad que emerge de los intercambios recíprocos a través de las diversas identidades, profesiones, etnias y edades.<sup>5</sup>

El enfoque al cambio en el lugar de trabajo viene con trampas y giros equivocados; existe un riesgo de reemplazar el aprendizaje lineal dividiendo a los trabajadores en grupos sociales basados en la edad. Aunque el profesor de la Universidad de Granada en España, Mariano Sánchez espera que podamos superar esa inclinación, considera en cambio que la idea de que “las identidades generacionales” se refieren a trayectorias de vida, habilidades y experiencia, no solo a la edad.

En casa, un hijo millennial tal vez sea mentora sobre software para su abuela y aprendiz de su padre jefe de cocina. En el lugar de trabajo podemos sobreponernos a la tentación de etiquetar a las personas basados simplemente en la edad, afirma Sánchez.<sup>6</sup> Por el contrario, el foco está basado en la “inteligencia generacional,”<sup>7</sup> la capacidad de ser conscientes de las posiciones generacionales y abordar la gestión de la fuerza de trabajo con un objetivo generacional en mente. Esto no significa organizar actividades para diferentes generaciones, sino organizar actividades que mejoren la conciencia generacional, conecten generaciones y les ayuden a trabajar mejor juntos, intercambiando conocimiento, ideas, habilidades y más, para mejorar las habilidades generales que todo el mundo necesita en los trabajos de hoy.

Steve Toomey, Vice Presidente y Socio Director para Estados Unidos noroccidental de BTS, una firma global de servicios profesionales con base en Estocolmo, visualiza un futuro donde el aprendizaje en el lugar de trabajo será transformado. Predice que “las organizaciones tratarán de retener a las personas mediante la

creación de un procesos de logros académicos acreditados.”<sup>8</sup> De manera similar, las universidades están comenzando a ofrecer cursos de grado extendidos a lo largo de toda la vida.

Mientras que las cinco generaciones laborales permanezcan en el trabajo por más tiempo, y esa clase de trabajos sean marcados por una creciente cantidad de complejidad, incertidumbre y cambio (el trabajo en equipo y la economía en el mercado informal son dos destacados actuales) el aprendizaje permanente los conducirá a todos ellos a permanecer. Esto es coherente con el concepto de “una sociedad para todas las edades” de las Naciones Unidas, introducido a finales de los años 90 como una manera en la que las generaciones inviertan entre si y compartan los frutos de esa inversión, guiadas por los principios de reciprocidad y equidad.<sup>9</sup> Este tema fue profundamente desarrollado por la ONU en el 2002, ya que la educación fue identificada como crítica para conectar generaciones a lo largo de la vida: “La educación es una base crucial para una vida activa y plena. Una sociedad fundamentada en el conocimiento requiere políticas establecidas para asegurar acceso de por vida a la educación y formación. La educación continua y la capacitación son esenciales para asegurar la productividad tanto de los individuos como de las naciones.”<sup>10</sup>

Hoy en día, a medida que apreciamos cada vez más la reciprocidad que existe por el hecho de que (según un estudio sobre programas intergeneracionales comandado por Sánchez) “cada persona da y recibe a lo largo de su vida, y que esas personas de cada generación poseen un valor y pueden contribuir a la vida cívica,”<sup>11</sup> el lugar de trabajo representa una confluencia crítica para el aprendizaje intergeneracional.

**“Las organizaciones y empresas deben desarrollar un lenguaje de inclusión en el lugar de trabajo en relación con las muchas generaciones representadas en sus fuerzas de trabajo. De la misma manera que hemos llegado a ser más inclusivos con el género, necesitamos ser generacionalmente inclusivos.”**

— MARIANO SÁNCHEZ, Profesor de la Universidad de Granada

### **LA FUNCIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO EN EL APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL**

Los empleadores deben reconocer la necesidad de aprendizaje que tendrá lugar en todos los niveles generacionales y comprender todos los obstáculos que los detienen, los cuales están basados en la cultura, experiencias de vida, valores, vocabulario, maneras de pensar y estructuras organizacionales. “Las organizaciones y las empresas deben desarrollar un lenguaje de inclusión en el lugar de trabajo en relación con las muchas generaciones representadas en sus fuerzas laborales,” dijo Sánchez. “De la misma manera que hemos llegado a ser más inclusivos con el género, necesitamos ser generacionalmente inclusivos.”

Los programas de aprendizaje intergeneracional en el lugar de trabajo, necesitan evolucionar y ser respaldados por los defensores de la juventud si van a extenderse exitosamente más allá del alcance de los especialistas en el envejecimiento y no ser considerados sólo para servir a los intereses del sector del envejecimiento.<sup>12</sup> Además, si tales programas están enfocados en habilidades vocacionales más que en el aprendizaje in situ, los empleados no alcanzarán “meta-competencias, tales como la reflexión crítica y el pensamiento creativo,” de acuerdo con Donald Ropes del Centre for

Research in Intellectual Capital de los Países Bajos.<sup>13</sup> Ese tipo de pensamiento es necesario para todas las generaciones en nuestros lugares de trabajo, que están en constante cambio y cada vez más fundamentados en el conocimiento.

Las expectativas en torno al aprendizaje en el lugar de trabajo también han cambiado significativamente. Tome la presión añadida a Recursos Humanos sólo como un ejemplo. Según Marc Effron, Presidente de Talent Strategy Group, “los ejecutivos ahora están demandando más de Recursos Humanos, particularmente en la zona de talento.”<sup>14</sup> Miembros de la junta directiva y los CEO, van cada vez más en serio acerca de tener talento de mayor calidad, dice Effron, con un enfoque que se ha intensificado desde la más reciente recesión económica. El pensamiento corporativo se ha desplazado desde un rol tradicional basado en la mentalidad de aprendizaje y desarrollo, hacia uno que implica todos los activos de la organización, tanto activos *hard* como activos *soft*, para empoderar a los empleados a compartir el diseño de aprendizaje y orientación en la organización, y en todas las generaciones. Como sugiere Héctor Martínez, Profesor Asistente en la Escuela de Negocios INCAE en Costa Rica, si el entrenamiento y aprendizaje se convierten en la norma principal a lo largo del curso de nuestra vida

laboral, los empleadores deberían temerle menos a dejar que el talento fluya, sabiendo que ellos también pueden ser beneficiados por la acumulación de capacitación y formación que proveen las contrataciones externas.

Desde la oficina hasta el mundo exterior, los desafíos complejos pueden ser resueltos a través del aprendizaje intergeneracional. Isele vio ese escenario en Zimbawe, donde las mujeres jóvenes que aprendían a codificar ayudaron a las mujeres mayores, mujeres rurales que luchaban para criar y alimentar a sus nietos a través de la agricultura de subsistencia (mientras guardaban luto a una generación desaparecida por los estragos del SIDA). Como parte de su aprendizaje, las mujeres más jóvenes crearon una red online que ayuda a las mujeres granjeras mayores a vender el excedente de su producción en áreas urbanas, señalando dónde y cuándo existe la demanda.

## **IMPLICACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO**

Los cambios demográficos y tecnológicos nos ofrecen una oportunidad sin precedentes para reconsiderar los enfoques o intercambios y aprendizajes intergeneracionales del siglo XX, los cuales están a rebosar a causa de la presión demográfica. Sí, los desafíos

abundan, pero estamos bien equipados para comprenderlos y hacerles frente, como señaló Sánchez y su equipo de investigación: “En una sociedad envejecida y cada vez más global, tenemos una oportunidad única de crear conciencia, moldear actitudes y fortalecer relaciones a lo largo de toda la vida con el propósito de asegurar la inclusión social para las personas de todas las generaciones.”<sup>15</sup>

Sean Halley, Presidente Regional y Director General de Servicios de Operaciones de Sodexo U.K. e Irlanda, cree que las organizaciones verán rápidamente los beneficios del aprendizaje intergeneracional. Con una mejor comunicación y entendimiento, vemos mayor eficiencia y mayor productividad, permitiéndonos ser más competitivos, dijo. La agilidad intergeneracional es una pieza principal de la propuesta de valor del empleado, y las compañías competitivas e innovadoras están cada vez más enfocadas en desarrollar y gestionar exitosamente ese tipo de fuerza de trabajo.<sup>16</sup>

# LA MARCA PERSONAL VA A TRABAJAR

UNA PODEROSA HERRAMIENTA TANTO PARA  
EMPLEADOS COMO PARA EMPLEADORES POR IGUAL

Las marcas personales y corporativas, que antes eran entidades completamente separadas, ahora se superponen, a medida que las organizaciones descubren el valor de las personas influenciadoras en la fuerza de trabajo.



**P**odría decirse que la marca personal es una construcción antigua, pero su reincidencia en la modernidad nació junto a los blogs y a las redes sociales, plataformas que han evolucionado hasta convertirse en presentaciones plenamente elaboradas sobre nosotros mismos y sobre los atractivos de nuestro trabajo actual. Hoy en día, la marca personal es lo suficientemente omnipresente, que cualquiera que tenga acceso a una computadora puede tener una. El destacado experto en personal branding y

compromiso de Asia, Gaurav Gulati, insiste en que todo el mundo debería hacerlo<sup>1</sup>, y sin embargo la fórmula para el éxito es un reto (testigo de la nueva ola de libros de marca personal, programas de formación, podcasts y aplicaciones).

A medida que más empresas ven la presencia social de sus empleados y sus sitios web de marca personal, como canales de marketing (sin costo) para la marca corporativa, buscan nuevas formas de manejar ese alcance social,



**“La marca personal debe ser realmente la esencia de quien es verdaderamente una persona, su experticia y pasión más relevante. Muchas de las ‘estrategias’ para redes sociales, se centran hoy en las herramientas que serán implementadas; impresiones, seguidores o amigos; o los objetivos de campaña que alcanzarán. Muy pocas estrategias de medios sociales especifican las relaciones que pretenden nutrir, así como el valor comercial que la empresa espera obtener de esas relaciones.”**

— SUSAN EMERICK, Autora de *The Most Powerful Brand on Earth*

para moldear el mensaje personal hacia el beneficio de la empresa y para proteger sus intereses cuando los empleados utilizan las redes sociales, de manera que estas puedan resultar perjudiciales para la organización. Esto ha dado paso al surgimiento de empresas con programas sociales de promoción de empleados, programas de escucha social y planes de desarrollo profesional, que incluyen instrucciones y modelos de gobierno sobre cómo los empleados pueden mejorar sus marcas personales al tiempo que respaldan las metas de la compañía.

Esta fusión de marcas tanto personal como corporativa posee el potencial para crear tensión entre los millennials quienes se enorgullecen sobre la propiedad de la marca personal y el Jefe de Talentos quien espera concretar una feliz colaboración colectiva. Aunque expertos en desarrollo de marca tal como Gulati y Jeanne Meister, Co-Autor de *The Future Workplace Experience: 10 Rules For Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees* y Socio Fundador de Future Workplace, empresa de consultoría e investigación de Recursos Humanos,<sup>2</sup> afirman que los objetivos corporativos y personales pueden ser cumplidos conjuntamente con respeto y beneficio para ambas partes.

¿Qué tan borrosas son las líneas entre las marcas corporativas y las personales? Depende a quién se lo preguntes. A medida que el lugar de trabajo virtual crece, los freelancers están adoptando la marca personal como una forma de promocionarse a sí mismos de manera efectiva, los CEO están dispuestos voluntariamente a fusionar su marca personal a la corporativa como una manera de comenzar nuevos diálogos, y las compañías están invirtiendo en la marca ejecutiva como una estrategia para sostener el liderazgo de pensamiento y formar un vínculo más personal con sus consumidores. Asimismo, los departamentos de Recursos Humanos están monitoreando el desarrollo de marca personal para contratar y vetar nuevos talentos, y Susan Emerick Autora de *The Most Powerful Brand on Earth*, afirma que pronto darán un paso más adelante, utilizando análisis predictivo para identificar a las personas que poseen el conjunto de habilidades y el desarrollo de marca personal que ellos buscan en el mercado.<sup>3</sup> Robert Moran, Director Mundial de Brunswick Insight, y Socio de Brunswick Group, afirma que los empleados y quienes buscan empleo evolucionarán de manera mucho más táctica en relación a su identidad en

# EL VALOR DE LA SUPERPOSICIÓN DE LA MARCA PERSONAL Y LA MARCA CORPORATIVA

Las Organizaciones Reconocen el Valor de los Influenciadores en su Fuerza de Trabajo

## ANTES



Singular, construido principalmente a través del contacto personal.

### MARCA PERSONAL

## AHORA



Omnipresente, en línea global.



Controlado y gestionado verticalmente.

### MARCA CORPORATIVA



Aprovechar a los empleados influenciadores y ejecutivos como canales viables de marketing.

Los mensajes de marca son compartidos **24x** veces más cuando son distribuidos por los empleados que por la marca.<sup>1</sup>

#### LOS BENEFICIOS DE COMPROMETER A LOS EMPLEADOS EN EL BRANDING CORPORATIVO

LOS EMPLEADOS COMPROMETIDOS Y SOCIALMENTE VALORADOS SON:<sup>2</sup>

**27%**

Más factible que sientan optimismo acerca del futuro de la compañía

**20%**

Más factible de permanecer en la compañía

**40%**

Más factible que crean que su compañía es más competitiva.

<sup>1</sup> scribd.com/doc/249863818/Infographic-Social-Employee-Advocacy

<sup>2</sup> prophet.com/thinking/2014/10/relationship-economics-linkedin

**“La marca personal se está moviendo rápidamente más allá de hipsters y celebridades, en una cultura más corriente. Nuestro mundo se está reduciendo, y nuestra presencia digital será cada vez más importante.”**

— ROBERT MORAN, Jefe Global de Brunswick Insight y socio de Brunswick Group

línea y comenzarán a utilizar para su beneficio los resultados derivados de la ciencia del comportamiento y del neuromarketing, por ejemplo ganando pequeñas ventajas con la imagen que muestran en sus perfiles.<sup>4</sup>

Por todas estas razones y más, el desarrollo de marca personal permanece para reinventarse en el 2017. Según dice Moran: “El desarrollo de la marca personal, se está trasladando rápidamente más allá de hipsters y celebridades hacia una cultura más corriente. En el futuro próximo todos podremos ser investigados y clasificados. Nuestro mundo se está reduciendo, y nuestra presencia digital se volverá cada vez más importante.” Cualquiera que se haya Googleado alguna vez a sí mismo, o a un colega, sabe exactamente a lo que Moran se refiere.

### **LA MARCA PERSONAL PARA VOLVERSE MÁS DISCIPLINADO**

En este mundo hiperconectado, se puede crear un sitio web y crear un perfil en redes sociales, prácticamente sin ningún costo. Pero solo porque podamos crear un perfil en LinkedIn, donde más de 467 millones de nosotros actualmente poseemos perfiles (el 72 por ciento de los cuales están fuera de los Estados Unidos),<sup>5</sup> no significa que sabemos de manera innata como maximizar su impacto.

A medida que más gente se embarca en esta comercialización explícita y consciente de la interacción social y de uno mismo, ellos se preguntan por dónde comenzar, o ya están yendo por su cuenta.

Gulati insiste en la importancia de ser auténtico, señalando al Primer Ministro de la India, Narendra Modi como un ejemplo de alguien que construyó su marca sobre los principios de la honestidad y se ganó el corazón de su país (inaugurando al mismo tiempo el inicio de una era de marca personal en la India). Además de encarnar una autenticidad inquebrantable, Gulati dice que la verdadera gran marca personal define la auténtica propuesta de valor de una persona. Los maestros de marca personal también tienen el propósito de compartir buen contenido, ser proactivos en redes, y ser conscientes de construir tanto el alcance como la calidad de sus conexiones en línea, afirma Meister.

Así como la marca del producto tuvo que volverse más sistemática a principio de los 80, la marca personal se establece para volverse más disciplinado. En un mundo donde tantos compiten por atención, el trabajo y las influencias demandarán estándares más altos de marca personal. Para aquellos que pueden pagarlo, existen profesionales de alcance

**La marca personal tiene el potencial de crear un cambio duradero. Esta es una de las nuevas habilidades de trabajo en el futuro que permeará a todos los niveles, tan importante para los millennials, quienes quieren crecer y desarrollarse en sus trabajos, como para los boomers quienes quieren continuar trabajando en sus empleos.”**

— JEANNE MEISTER, Co-Autora de *The Future Workplace Experience: 10 Rules For Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees*, Socia Fundadora, Future Workplace

mundial para ser contratados, tales como Gulati, Tanvi Bhatt, Tom Coelho y Silvia Sánchez. Para todos los demás, el creciente patrimonio de libros, artículos y videos sobre el tema proporcionan una base sólida.

En algunas partes del mundo, la gente puede necesitar más entrenamiento que otras. Moran denomina a los Estados Unidos como una plataforma de desarrollo de marca personal, pero Gulati dice que esto no es aún un elemento de segunda naturaleza para los asiáticos, donde la marca personal es usada principalmente por los oradores, los formadores y los redactores de curriculum: “Ellos necesitan apoyo completo de uno a uno en cada nivel de construcción de marca.” Las culturas diferentes exigen diferentes pautas de desarrollo personal. Por ejemplo, Gulati ofrece la idea de que las mujeres de Medio Oriente no pueden utilizar sus fotografías de perfil de redes sociales del mismo modo que las mujeres Indias u Occidentales.

## **EL ENCUENTRO DE LA MARCA CORPORATIVA Y LA MARCA PERSONAL**

No satisfechos con que los empleados se encarguen ellos mismos de sus marcas personales, cada vez más compañías están ocupándose de fusionar y gestionar las marcas personales de sus empleados a través de la lente corporativa. “Los cambios permanentes en la comunicación humana están haciendo de la construcción de confianza y la promoción en línea, dos prioridades primordiales para las marcas. La confianza en los medios tradicionales está disminuyendo mientras que la confianza en las redes sociales aumenta. Adicionalmente, las personas confían menos en la información y canales corporativos oficiales, mientras que confían más en los empleados. Las formas en que las marcas se conectan con los clientes deben cambiar. En última instancia, las marcas que empoderan a sus empleados en redes sociales, ofrecen una gran ventaja a su audiencia en cuanto a experiencia, diversidad y pasión,” afirma Emerick.

Gulati nos dice que cada organización deberían ayudar a sus empleados a convertirse en embajadores de la marca,

desde los trabajadores de niveles más bajos hasta los CEO. De esta forma, los empleados pueden otorgarle a la organización una ventaja sostenible y competitiva mientras mejoran la reputación, la satisfacción y retención de los empleados, y lo más importante, mejora el alcance y la visibilidad. La marca sociable, Nokia, utiliza herramientas como Ágora, un visualizador social y Socialcast, una red social interna, para dar la posibilidad a sus empleados de compartir sus historias a través de las redes sociales.<sup>6</sup> Y en Adobe, después de que un empleado entusiasta impulsó más tráfico hacia el sitio web de la empresa, que la cuenta oficial de twitter de la compañía, la empresa de software, creó un programa para entrenar a la gente en cómo debatir acerca de la empresa con amigos y en redes sociales.<sup>7</sup>

Los mensajes de marca son 24 veces más compartidos cuando los postea un empleado que cuando es publicado propiamente por la marca a través de sus redes de comunicación.<sup>8</sup> Los empleados que se sienten comprometidos y valorados socialmente por sus empresas, son un 27 por ciento más propensos a sentirse optimistas sobre el

futuro de su empresa, un 20 por ciento con más probabilidades de permanecer en su compañía y un 40 por ciento más propensos a creer que su empresa es más competitiva.<sup>9</sup> Por su parte, los empleados no comprometidos aún forman tres cuartos del promedio de la fuerza de trabajo de la compañía.<sup>10</sup>

No obstante, la marca personal está también revolucionando la manera en que funcionan los motores de Recursos Humanos. Una encuesta de Jobvite sobre reclutadores estadounidenses, encontró que el 87 por ciento usa LinkedIn para evaluar a los candidatos, el 43 por ciento busca en Facebook y el 22 por ciento consulta las cuentas de Twitter.<sup>11</sup> Meister dice que para aquellos que construyen conexiones de calidad en redes y cultivan una admirable presencia en redes sociales y sitios web como LinkedIn, Xing, Viadeo y Klout, los trabajos usualmente los encuentran a ellos.

Esto ha conducido, dice Meister, a la aparición de un nuevo tipo de postulante: el continuo buscador de empleo, como es perfilado en el libro *The Future Workplace Experience*.

Muy diferente a los buscadores de empleo de segmentos activo y pasivo, con los que ya estamos familiarizados, estas son personas que están todo el tiempo atentas a las búsquedas de trabajo. Están asistidos por aplicaciones de búsqueda de trabajo como Anthology y Switch, inspirado en Tinder para tentar a las personas con atractivas oportunidades laborales.

## **IMPLICACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO**

Con más empleadores buscando en línea a posibles empleados y viceversa, Moran predice que pasaremos de una era de vigilancia a una era de co-vigilancia, donde los empleadores y los empleados se monitoreen constantemente entre sí. Emerick, quien introdujo un programa piloto de escucha social a IBM, nos dice que el gigante de la tecnología lo adoptó inicialmente para identificar individuos influyentes prominentes en áreas claves de interés fuera de la compañía, pero pronto se convirtió en una manera de descubrir a los empleados socialmente activos de IBM que estaban ganando estatus como influyentes por derecho propio: “comenzamos a observar a estos empleados influyentes y pensamos ‘Deberíamos apoyarlos.’ A través de la estrategia pionera de compromiso social de IBM, quedó claro que el empoderamiento

de los empleados y socios en las redes sociales no es tan sencillo. Se necesita hacer más que escribir una política, publicar capacitaciones y darle permiso a la gente para participar. En realidad, incluir a más gente requiere un enfoque distinto, uno que prepare a los empleados para compartir eficazmente su experticia a través de la construcción de marcas, así como prácticas de compromiso efectivo,” afirma Emerick. En un estudio sobre los programas de escucha de la fuerza de trabajo, el IBM *SmarterWorkforce* Institute encontró que los profesionales de Recursos Humanos quienes utilizan múltiples métodos de escucha calificaron su desempeño y reputación organizacional un 24 por ciento más alto que aquellos que no los utilizan.<sup>12</sup>

“La marca personal tiene el potencial para realizar un cambio verdaderamente duradero,” afirma Meister. “Esta es una de las futuras aptitudes laborales que permeará a todos los niveles, tan importante para los millennials que quieren crecer y desarrollarse en su trabajo, como lo es para los boomers que quieren continuar trabajando en sus puestos. Hemos escuchado tanto acerca de que la tecnología está suplantando a las personas en su trabajo y perturbándolas, pero este es un caso donde está afectando de manera favorable la vida de las personas.”



# REDEFINIR LA EXPERIENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO

— PONER LOS PRINCIPIOS DE PENSAMIENTO DE DISEÑO A TRABAJAR —

Hoy en día con los empleados esperando cada vez más de sus empleadores, los diseñadores y estrategas están repensando todos los elementos del lugar de trabajo para poner en primer lugar la experiencia del empleado.



“**E**l diseño de la experiencia en el lugar de trabajo” es un enfoque que ha visto una rápida evolución en los últimos años. Lo que comenzó como una manera novedosa de abordar las demandas cambiantes de los trabajadores se ha convertido en un imperativo estratégico crítico para las organizaciones que buscan poner la experiencia del empleado primero.<sup>1</sup> En la encuesta 2016 de Tendencias Mundiales de Capital Humano de Deloitte, el 79 por ciento de los ejecutivos evaluó el pensamiento de diseño como un tema importante

o muy importante.<sup>2</sup> Con esto en mente, los estrategas del lugar de trabajo están prestando más atención al comportamiento de los consumidores en la medida en que esto se relaciona con la forma en que las personas experimentan el lugar de trabajo.

Mantener a los empleados contentos, saludables, y productivos requiere que las compañías consideren numerosos factores acerca del lugar donde trabajan, el entorno construido, consideraciones sobre la tecnología y el trabajo virtual, instalaciones,



**“El pensamiento de diseño puede facilitar la vida de los empleados a lo largo del recorrido de su jornada laboral, mejorando en última instancia su calidad de vida.”**

— RACHEL PERMUTH, Ph.D., Vicepresidente Mundial de Investigaciones, Servicios Corporativos de Sodexo

y sobre la manera en que las personas experimentan su entorno. Sin embargo, no solo se trata del espacio físico sino también del software, comunicaciones, flujo de trabajo, estructura organizacional, beneficios, capacitación y desarrollo, y gestión del desempeño; en resumen, cualquiera de las herramientas y recursos para facilitar a los empleados sobrellevar sus jornada de trabajo.

La Dra. Rachel Permuth, Vicepresidente Global de Investigación, Servicios Corporativos en Sodexo, dice que el enfoque actual para el diseño de experiencia es “la práctica de diseñar un servicio, recorrido u otro componente del lugar de trabajo enfocado en el empleado. Esto comienza con el pensamiento acerca de un típico lugar de trabajo, ya sea una oficina o un sitio externo. Tú podrías pensar en cómo es la experiencia de trabajo para los empleados a lo largo de su jornada, desde el momento en que se levantan hasta el momento en el cual terminan de trabajar, y todos los puntos de contacto que experimentan durante ese proceso. El pensamiento de diseño puede facilitar la vida de los empleados a lo largo del recorrido de su jornada laboral, mejorando en última instancia su calidad de vida.”<sup>3</sup>

Mark Newlands es el Jefe Mundial de Experiencia del lugar de trabajo de Johnson & Johnson, compañía líder en el uso del pensamiento de

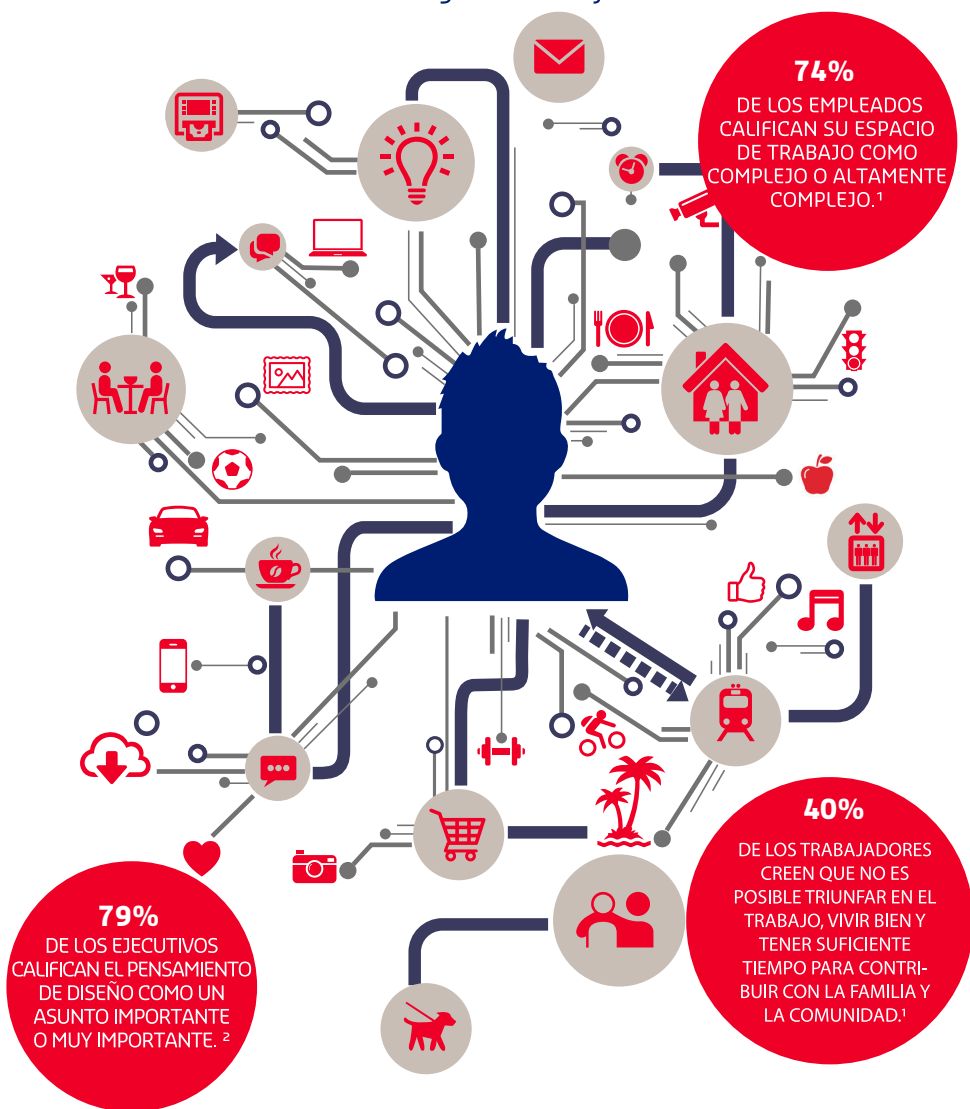
diseño para aprovechar sus activos e innovar en el descubrimiento de soluciones creativas. Concuere da con que es vital dar especial atención a las necesidades específicas de los empleados, y considerar lo sucedido a lo largo de su jornada completa. La experiencia en el lugar de trabajo “comienza en casa cuando los empleados se preparan para ir a la oficina,” afirma, “y termina cuando ellos están retirándose.”<sup>4</sup> Con esto en mente, los estrategias del diseño de la experiencia deben considerar los puntos de contacto que caen fuera del día laboral de 9 a 5 y del “típico” lugar de trabajo.

## **EL ESPACIO DE TRABAJO CENTRADO EN EL SER HUMANO**

En vez de esperar que los empleados se adapten al lugar de trabajo, la disciplina del diseño de experiencias/el pensamiento de diseño apunta a crear puestos de trabajo adaptados a la manera en que los empleados trabajan o realizan su trabajo. Tom Stat, Experto en Innovación, Pensador de Diseño, Consultor de Estrategia, y anteriormente Empresario en IDEO, se refiere a ese aspecto humano cuando describe al pensamiento de diseño como una “mentalidad cuyos rasgos claves son el optimismo, la valentía (explorar, fallar y aprender), la imaginación, la curiosidad y la persistencia.”<sup>5</sup>

# LOS PUNTOS CLAVES DE LA EXPERIENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO

Utilizar el pensamiento de diseño para superar las dificultades en el lugar de trabajo.



**El pensamiento del diseño puede ayudar a optimizar y facilitar la experiencia del empleado para que esto les brinde apoyo tanto dentro como fuera del lugar de trabajo <sup>2</sup>**

<sup>1</sup> <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2015/work-simplification-human-capital-trends-2015.html>

<sup>2</sup> <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html>

**“Obtener participación de los trabajadores en el diseño, es decir, tomar decisiones de manera colaborativa, produce las mejores soluciones de diseño y gran aceptación por parte de los empleados.”**

— RANDY FISER, CEO de la Asociación Americana de Diseñadores de Interior (ASID, por sus siglas en inglés)

Los pensadores de diseño buscan elevar la experiencia laboral de manera creciente y encontrar formas para hacerlas más centradas en los humanos, un concepto que Stat describe en su artículo de tendencias 2016 acerca de “Humanizar el lugar de trabajo”.<sup>6</sup>

Como disciplina centrada en las personas, en lugar de centrada en el proceso, el pensamiento de diseño debería ser un catalizador para pensar los roles organizativos existentes de diferentes maneras— RRHH, administración de instalaciones, bienes raíces corporativos e informática deben defender la disciplina y aprovechar sus habilidades de observación, empatía y perspicacia. Las organizaciones están dedicando cada vez más a los miembros del personal de tiempo completo, a liderar la función de diseño de experiencia para su fuerza de trabajo (por ejemplo, un funcionario Jefe de Experiencia).<sup>7</sup>

### **MANTENER EL LADO COMPETITIVO**

Sodexo ha utilizado por años herramientas, como su propio sistema Personix™, para evaluar los estados de necesidades del consumidor en su propio entorno construido, y otras compañías están establecidas desde hace tiempo en reinventar el lugar de trabajo, basados en este concepto. Con el aumento de las compañías innovadoras de Silicon Valley,

también ha surgido una manera moderna de pensar sobre lo que el lugar de trabajo significa y cómo el diseño de la experiencia de trabajo afecta el bienestar del trabajador, su satisfacción y productividad.

Con la mejora de la calidad de vida, el diseño del lugar de trabajo también juega un papel principal en la competencia para atraer y retener los mejores y más brillantes talentos. Convertirse en un empleador buscado, es en realidad, un gran beneficio para las organizaciones que se centran en la experiencia de sus empleados. Google ha servido durante mucho tiempo como caso de estudio para esto, sus campus enfocados en el trabajador gozan de un estatus legendario, mientras que la compañía misma ha ganado una reputación como uno de los empleadores más codiciados del mundo.<sup>8</sup>

Sin embargo, el espacio de trabajo centrado en el ser humano también está diseñado para ayudar a las personas a sentirse y desempeñarse mejor, para eliminar las complejidades innecesarias en el lugar de trabajo y aliviar a los empleados abrumados. En realidad, dos tercios de las compañías creen que las complejidades son un obstáculo para el éxito empresarial, y una barrera para aumentar su productividad.<sup>9</sup>

El enfoque centrado en el ser humano, contrasta considerablemente con el lugar de trabajo moldeado para satisfacer otros imperativos, cualquiera que estos sean; producción, procesos, control de costos, etc.

## **EL ENFOQUE DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO**

Mejorar la experiencia del lugar de trabajo puede significar realizar cambios en cualquier servicio, proceso o aspecto del lugar de trabajo que afecta al empleado de alguna manera. El pensamiento de diseño define primero el problema (por ejemplo, el compromiso de los empleados, la productividad) y las poblaciones de uso final, cuya experiencia está siendo considerada (por ejemplo, empleados, clientes, visitantes). El enfoque luego examina la experiencia de los grupos objetivos en más profundidad, a través de métodos como grupos de discusión, entrevistas, mapas de recorrido, guiones gráficos, planos de servicios y prototipos. Con suficientes datos recopilados, las soluciones pueden ser desarrolladas e implementadas, siempre con las necesidades de los usuarios demográficos en el núcleo del concepto de desarrollo.

Cuando se trata de diseño de soluciones, Stat enfatiza en que resolver un problema obvio rara vez es un enfoque eficaz que conduce a resultados sostenibles porque “entonces te estarías enfocando en la solución para un

determinado problema, en lugar de tomar una mayor perspectiva sobre el contexto general y el entorno, e imaginar nuevas oportunidades para el mundo.” Añade que el pensamiento de diseño, es impulsado por “la búsqueda de ideas notables que conducen a nuevas inspiraciones, aprovechando el reconocimiento de patrones y la capacidad de ver y sintetizar cosas familiares de formas totalmente nuevas.” Él compara esto con el iPod original, el cual no incluía ninguna nueva tecnología, sino que unió las tecnologías existentes en un nuevo formato para satisfacer necesidades no satisfechas y no expresadas.

## **UN PROCESO ADAPTABLE**

Cuando se trata de experimentar el diseño, no existe una solución única que se adapte a todos, especialmente para las compañías multinacionales. Randy Fiser, CEO de la Asociación Americana de Diseñadores de Interior (ASID, por sus siglas en inglés), enfatiza la importancia del clima a la hora de diseñar y personalizar el espacio de trabajo para ubicaciones globales.<sup>10</sup> La cultura, la geografía, el tamaño del lugar de trabajo y el tipo de industria, y la distribución de la población de los empleados, todo ello repercutirá en lo que funcionará en cada situación. Incluso la estrategia para ubicaciones emblemáticas no siempre se lleva a cabo a las oficinas más pequeñas, regionales/satélite.

**“El objetivo no sólo debería ser proporcionar una experiencia genuina sino que también mantener la coherencia: Incluso si no hay dos espacios iguales, todos deben sentirse en la misma línea que la marca de la empresa matriz.**

— BRETT HAUTOP, Jefe de Design+Build, Global Workplace Services, LinkedIn

Brett Hautop, Director de Design+Build, Global Workplace Services, LinkedIn, concuerda en que la implementación varía según la región y la ubicación.<sup>11</sup> Hautop, quien está liderando extensas renovaciones y nuevas construcciones en las instalaciones de LinkedIn en todo el mundo, enfatiza que las expectativas alrededor de los servicios del lugar de trabajo, así como las preferencias para la utilización del espacio y el diseño. Por ejemplo, características como espacios abiertos de colaboración pueden no ser apropiadas o deseables en ciertas culturas. El objetivo no solo debe ser proporcionar una experiencia genuina sino también mantener la coherencia: incluso si no hay dos espacios iguales, todos deben sentirse en la misma línea que la marca de la empresa matriz.

Dado que el usuario final principal es normalmente el empleado, Fiser nos dice que “obtener la participación de los empleados en el diseño, por ejemplo, tomar decisiones de manera colaborativa, produce los mejores diseños de soluciones y gran aceptación por parte de los empleados.” Newlands concuerda con que un enfoque colaborativo es clave: se debe establecer una línea de base con los empleados, comprender sus frustraciones y los cambios que podrían hacerse para ayudarlos a ser más felices, más sanos y más productivos. Dice Hautop: “El objetivo no debería ser sólo proporcionar una experiencia genuina sino

también mantener la coherencia: Incluso si no hay dos espacios iguales, todos deben sentirse en la misma línea que la marca de la empresa matriz”.

### **LAS MEJORES PRÁCTICAS EN EL DISEÑO DEL LUGAR DE TRABAJO**

Fiser señala que con la gente pasando el 93 por ciento de su tiempo en interiores y el 70 por ciento de sus horas activas sentadas,<sup>12</sup> el diseño de experiencias debe traer elementos naturales dentro y promover la salud y el bienestar, no sólo la “táctica común del uso de plantas, sino también buscar la manera en que el ambiente anime a la gente a moverse por el espacio.” Añade que “veremos más lugares usar la iluminación circadiana para imitar la luz natural, la que ha demostrado ser beneficiosa para la salud y la productividad.” Certificaciones como WELL Building Standard™ pueden guiar a las organizaciones hacia una base común para medir el bienestar en el entorno construido.<sup>13</sup>

Con gran parte de la fuerza de trabajo mundial conectándose a la nube y trabajando desde cualquier lugar, el diseño del lugar de trabajo también está reflejando nuestros deseos y habilidades nómadas. El diseño moderno en las distribuciones arquitectónicas de las oficinas está anunciando el final de las estaciones de trabajo permanentes, en

favor de unidades modulares, salas de esparcimiento, y espacios comunes que permiten a los empleados recorrerlos y colaborar con otros a lo largo del espacio.<sup>14</sup>

Los espacios de trabajo también han evolucionado para incluir servicios y un sentido de juego (la oficina de LinkedIn en el edificio del Empire State inclusive tiene un *speakeasy*<sup>15</sup>). De acuerdo con el *New York Times*, “Las primeras oficinas fueron diseñadas para extraer una productividad implacable de los trabajadores. Las oficinas pródigas de hoy en día son el punto final lógico de una reacción que duró décadas en contra de este pensamiento.”<sup>16</sup>

El artículo del *NYT* también ilustra cómo la próxima generación de la fuerza laboral está influyendo en los principios del pensamiento de diseño progresista. La agencia de diseño alemana Studio A/S dice: “La generación Y está buscando un mayor significado del diseño de oficinas; una nueva generación ‘quiere poesía, forma y atmósfera’ en sus espacios de trabajo.” Con la vida y el trabajo más superpuestos que nunca, el diseño de oficinas reflejará de manera creciente nuestro interés en espacios que fomenten la felicidad, el juego y la creatividad.

Silicon Valley ha creado inteligentemente espacios de trabajo inspiradores donde los empleados pueden disfrutar de un espacio que promueve la sensación lúdica: el campus de Google está equipado con características divertidas, como toboganes entre pisos y salas de reuniones cubiertas, mientras que el fantástico espacio de Etsy en Brooklyn es un guiño folklórico por su apariencia de ser hecho a mano.

## IMPLICACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO

En el futuro, existirá una necesidad urgente de que las organizaciones realicen un razonamiento estratégico para considerar e implementar técnicas de diseño de experiencias. Uno de los aspectos que probablemente resuena más es el deseo de atraer y retener talento, mejorando la calidad de vida de los trabajadores, así como la necesidad de reducir la complejidad en los procesos laborales para aumentar la eficiencia y la productividad.

En el futuro, cada aspecto del lugar de trabajo será diseñado teniendo en mente al empleado, proceso que requiere un enfoque centrado en el pensamiento de diseño para el lugar de trabajo, centrado en el ser humano. Inspirado por las empresas de tecnología y otras organizaciones de primera clase, el diseño del lugar de trabajo borrará, aún más en los próximos años, los límites que diferencian el trabajo, del juego y la vida. La salud y el bienestar también se trasladarán a un primer plano, como una base para el diseño de lugares de trabajo que contribuyen a nuestra felicidad y bienestar en general.

Tiene sentido que los principios del pensamiento de diseño se estén extendiendo a nuestros lugares de trabajo, después de todo, las personas son la mayor inversión de una organización. Pero no se trata sólo de ofrecer servicios o mejorar el entorno construido; sino que la noción de diseño de la experiencia en el lugar de trabajo, implica examinar todos los diferentes puntos de contacto en la jornada laboral y considerar cómo éstos aumentan o disminuyen la calidad de vida de los empleados. A través de este lente, es fácil entender por qué el enfoque en la experiencia holística de los empleados se ha intensificado y, sin duda, se volverá más importante en los próximos años.



# LA AGENDA DE DESARROLLO SOSTENIBLE PARA EL 2030

— REPLANTEAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A —  
TRAVÉS DE UNA VISIÓN COMPARTIDA Y UN PROPÓSITO COMÚN

Antes de dominio exclusivo de las Naciones Unidas, de las principales ONG y científicos, ahora el desarrollo sostenible es cada vez más reconocido como la responsabilidad legítima de las empresas, y los empleados también están desempeñando su parte.



**E**n 1962, una científica estadounidense, en solitario, pidió a los lectores de su nuevo libro que imaginaran cómo sería el campo sin el canto de los pájaros. Su preocupación era la agricultura intensiva y, para muchos, el trabajo seminal de Rachel Carson, *Silent Spring*, desencadenó el moderno movimiento de sostenibilidad ambiental.

Exactamente 25 años más tarde, Gro Harlem Brundtland, ex Primer Ministro de

Noruega, presidió la comisión de las Naciones Unidas que nos brindó *Our Common Future*,<sup>1</sup> un informe cuya definición de desarrollo sostenible sigue siendo muy influyente 30 años después: “El desarrollo sostenible es un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.”



**Los ODS nos han dado un nuevo conjunto de metas y una oportunidad única para redefinir la noción de sostenibilidad comprometiendo a todos los niveles de nuestro ecosistema, comenzando en el trabajo. Ellos afirman que la responsabilidad de Sodexo como empleador es fomentar una cultura de responsabilidad; crear y apoyar a una fuerza laboral, que es el reflejo de las personas que servimos en nuestras comunidades.”**

— NEIL BARRETT, Vicepresidente de Desarrollo Sustentable del Grupo Sodexo

Desde entonces, la ONU ha continuado con la misma línea: en Río en el año 1992, luego con el lanzamiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio para el desarrollo humano en 2000, en Johannesburgo en 2002 y nuevamente en Brasil para Rio+20 en 2012. Con el lanzamiento en septiembre de 2015 de sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para el 2030,<sup>2</sup> ahora nos fijamos en esa fecha como nuestro límite para ofrecer una mejor trayectoria para las generaciones presentes y futuras.

La conciencia creada por los ODS, y de hecho por las décadas de trabajo de la ONU, está moldeando una nueva forma de pensamiento sobre el panorama general del desarrollo sostenible. Este cambio cultural, hace hincapié en la conectividad entre los temas que nos afectan a todos y contribuye a un enfoque cada vez más global en las intersecciones entre la actividad humana y el mundo en el que confiamos para todo, desde el aire limpio y el agua dulce hasta para asombrarnos y maravillarnos.

¿Qué hay de nuevo? Una de las tendencias más fuertes en la agenda de desarrollo sostenible a lo largo del tiempo ha sido la creciente

comprensión de que las empresas deben desempeñar un papel fundamental apoyando iniciativas tanto sociales y ambientales como económicas. Empezando por la responsabilidad social empresarial (RSE) en los años 90, seguidos pronto por “responsabilidad corporativa” y “ciudadanía corporativa”, ya está claro para las empresas líderes que su misión, su propósito y los productos y servicios que ofrecen pueden ser una parte integral del desarrollo sostenible, y que por sus esfuerzos hacia este fin, serán recompensadas en términos de imagen de marca, reputación y demanda.

### **EL PRINCIPAL ROL DE LAS EMPRESAS**

No cabe duda que los negocios forman parte de la sociedad civil que llevará y cumplirá los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). “Los ODS nos han dado un nuevo conjunto de metas y una oportunidad única para redefinir la noción de sostenibilidad, comprometiendo a todos los niveles de nuestro ecosistema, comenzando en el trabajo,” dice Neil Barrett, Vicepresidente de Desarrollo Sustentable del Grupo Sodexo.



# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Sodexo puede estar particularmente hoy en esta tendencia, pero el desarrollo sostenible es algo a lo que la empresa se ha comprometido desde 1966, cuando el fundador Pierre Bellon vio que la misión de la compañía era “contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental de las ciudades, regiones y países en los que operamos.”<sup>3</sup> Mientras que muchas organizaciones han hecho del desarrollo sostenible el centro de su misión y de sus operaciones, otros deben unirse al llamado a actuar ahora mismo para que los ODS sean exitosos.

Debido a que las empresas han llegado a ser vistas como parte del problema, es que han tenido que convertirse en parte de la solución. “Necesitamos que las empresas trabajen hacia soluciones para nuestras comunidades y nuestro planeta”, dice Jeff Malcolm, Director de Participación del Sector Privado para el Fondo Mundial para la Naturaleza. “Trabajar con empresas en operaciones directas y suministros de todo tipo, ya sea desde productos forestales hasta productos marítimos, hace que el mundo sea un lugar mejor.”<sup>4</sup> Al tener conciencia desde el mundo corporativo sobre las preocupaciones



comunes más importantes, tal como el desperdicio de alimentos, señala Malcolm, contrarresta los impactos negativos de sus operaciones.

**ENFOCARSE EN LAS PARTES, NO EN LA SUMA**

Las organizaciones de todos los tamaños y en todos los sectores han aprendido a navegar por temas llenos de desafíos comerciales, tales como la producción y adquisición de energía, los estándares y trazabilidad de la cadena de suministro, la biodiversidad,

la deforestación, las condiciones de los trabajadores, y la salud y el bienestar de los consumidores alrededor del mundo. Muchas corporaciones han integrado fácilmente ciertos principios de RSE en el “negocio cotidiano” debido a la proliferación y adopción de estándares y esquemas de verificación que los responsabilizan por la sostenibilidad económica, social y ambiental de sus operaciones.

Otras organizaciones están buscando socios externos para orientación. Elisabeth Laville es la Fundadora y Directora de Utopies, una organización cuyo objetivo central es ayudar a las empresas a identificar qué tipo de problemas sociales y ambientales deben integrar en su estrategia. “Todos los ODS son relevantes, pero para maximizar el impacto, es importante que las compañías escojan los ODS más relevantes en los que pretenden enfocar sus esfuerzos.” Laville añade que aunque existen objetivos concretos preparados para cada ODS, las organizaciones deben fijar sus propias metas con respecto al nivel de desempeño que desean alcanzar.

Aaron Sherinian, Director de Comunicaciones y Marketing de la Fundación de las Naciones Unidas, dice que ver a las compañías incorporar su compromiso con los ODS específicos en la estructura de su organización no es una sorpresa. Antes de que se adoptaran los ODS, Dell solicitó la aprobación del Objetivo No. 8 (“Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos”) con su campaña #EntrepreneursUNite.

“Las empresas de tecnología comprenden que estamos viviendo en una realidad de medios sociales, por lo que necesitamos discutir con los clientes sobre temas específicos y hacer que las conversaciones sobre la sostenibilidad sean una parte de su vida cotidiana,” dice Sherinian.<sup>5</sup>

## **EMPLEADOS: CONTRIBUYENTES Y BENEFICIARIOS**

La buena noticia es que los empleados de hoy también quieren ser parte de la solución, ellos están dispuestos, comprometidos y prestando atención. De hecho, una nueva generación de empleados y consumidores han crecido exigiendo que las organizaciones para las que trabajan, adquieran bienes y servicios que contribuyan a la sostenibilidad. En respuesta a estos valores, las corporaciones se han visto obligadas a reaccionar. Las empresas del *Fortune* Global 500, ahora gastan más de 15 billones de dólares al año en un solo aspecto de su responsabilidad: la filantropía corporativa.<sup>6</sup>

Notablemente, la construcción de una empresa basada en valores sostenibles (y humanos reales), puede atraer y retener a los mejores talentos, y es particularmente valioso para comprometer a los tan discutidos,

**Los empleados se sienten más comprometidos y leales cuando la misión de su organización está conformada por los valores de la RSE y cuando esos valores se extienden a su propia salud y bienestar.”**

— JESSICA ROSE COOPER, Vicepresidenta Ejecutiva y Directora de Sostenibilidad, Delos

miembros más jóvenes del personal. En efecto, una encuesta realizada en 2016 a empleados millennials, descubrió que el 75 por ciento aceptaría un recorte salarial para trabajar en una empresa socialmente responsable.<sup>7</sup> Como dice Barrett: “Los ODS afirman que la responsabilidad de Sodexo como empleador es fomentar una cultura de responsabilidad, crear y apoyar a una fuerza laboral que es el reflejo de las personas que servimos en nuestras comunidades.”<sup>8</sup>

Jessica Rose Cooper, Vicepresidenta Ejecutiva y Directora de Sustentabilidad de Delos, que fue pionera en el WELL Building Standard para medir, certificar y monitorear el desempeño de las características del edificio que impactan la salud y el bienestar<sup>9</sup>, refleja este sentimiento: “Los empleados se sienten más comprometidos y leales cuando la misión de su organización está moldeada por los valores de la RSE y cuando esos valores se extienden a su propia salud y bienestar.” Con gente que pasa tanto tiempo en el lugar de trabajo, el entorno construido debe apoyar no sólo el bienestar del ocupante, sino también las mejores prácticas cuando estas se tratan de cosas como energía asequible, aire limpio y agua potable. Al invertir en un lugar de trabajo sostenible, los empleadores están

creando un ambiente donde los trabajadores se sientan felices, cuidados y conectados con un propósito perdurable.

Cuando se trata de temas de sostenibilidad, “los empleados necesitan sentir que no trabajan aisladamente sino en colaboración,” dice Thomas Candeal, Gerente de Proyecto de Sostenibilidad para la Coalición Internacional de Residuos de Alimentos. “Muy a menudo, la sostenibilidad es un intercambio; proporciona un sólido vínculo entre los diferentes actores dentro de las empresas que pueden no estar acostumbrados a hablar entre sí o a trabajar juntos.”<sup>10</sup> Esta necesidad de colaboración se refleja en el Objetivo No. 17 (“Revitalizar la asociación global para el desarrollo sostenible,”) lo que hace ver que el logro de los ODS requerirá que todas las partes trabajen juntas, a veces de modos nunca antes vistos.

### **¿QUIÉN LLEVA EL MARCADOR?**

Un número de estándares, acreditaciones e iniciativas de la industria proporcionan una medida del compromiso o verificación externa, de las afirmaciones que aclaman que la sostenibilidad está siendo integrada dentro de las cadenas de suministro, operaciones,

**Muy a menudo, la sostenibilidad se refiere al intercambio: proporciona un sólido vínculo entre los diferentes actores dentro de la empresa que podrían no estar acostumbrados a hablar entre sí o a trabajar juntos”.**

— THOMAS CANDEAL, Project Manager de Sostenibilidad, Coalición Internacional de Residuos de Alimentos.

productos y servicios. Estas contribuyen con el tiempo al progreso de la divulgación, y a la transparencia de las compañías, y muchas se han convertido también como en una insignia de honor. Estas comprenden desde el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (lanzado en 1999 y evaluando ahora a más de 3.400 empresas cotizadas en todo el mundo sobre factores económicos, ambientales y sociales), hasta iniciativas específicas de la industria como la Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI, por sus siglas en inglés), una norma mundial para promover la gestión abierta y responsable de los recursos de petróleo, gas y minerales.

También hay huellas de sostenibilidad de los ecosistemas en la silvicultura y la pesca, la norma ISO 14001 para la gestión ambiental de la organización y la Mesa Redonda sobre el Aceite de Palma Sustentable, que en colaboración con la cadena de suministro mundial ha estado transformando la industria del aceite de palma desde 2004 para ponerla en un camino más sostenible. Todos estos apuntan a la misma dirección: la integración del desarrollo sostenible en las empresas por líderes y empleados que toman la oportunidad, la responsabilidad y los resultados positivos como un elemento de rutina.

## **IMPLICACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO**

Dado que los ODS proporcionan un marco para la acción en el período previo al 2030, la noción de desarrollo sostenible sigue anclándose dentro de los negocios, como parte natural de una conversación más amplia e inclusiva que los líderes empresariales pueden inspirar en el lugar de trabajo. Incluso ha provocado el avance positivo de informes integrados para el desempeño ambiental, social y de gobernabilidad *dentro* de la información financiera, y llevó a una de las compañías más grandes y conocidas del mundo, Unilever, a detener la publicación trimestral de sus ganancias, al centrarse en su sostenibilidad a largo plazo.

Las empresas que son creativas, comprometidas y sistemáticamente visibles en lo que respecta al desarrollo sostenible, junto con la innovación y la tecnología, serán más exitosas y mantendrán una mejor compañía en los años previos a 2030. Su cultura será de satisfacción y colaboración en el lugar de trabajo, que sirve hoy para un mejor negocio mañana.

# LA AGENDA DE DESARROLLO SOSTENIBLE PARA EL 2030

El Caso de Negocio para los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Las empresas pueden utilizar los ODS como un marco para sus estrategias, objetivos y actividades, permitiéndoles capitalizar una serie de beneficios.




Identificar futuras oportunidades de negocios.




Aumentar el valor de la sostenibilidad corporativa.



Fortalecer las relaciones con las partes interesadas & mantenerse al día con el desarrollo de políticas.



Utilizar un lenguaje común & propósito compartido.



Estabilizar sociedades & mercados.



**71%**

de las empresas afirman que ya están planificando cómo se comprometerán con los ODS.



**90%**

de los ciudadanos dicen que es importante que las empresas se suscriban a los ODS.



**78%**

de los ciudadanos dicen que estarían más propensos a comprar los bienes y servicios de las empresas que se hayan adherido a los ODS.

Source: [https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research\\_FINAL.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf)

# DESBLOQUEAR EL TALENTO POTENCIAL DE LOS MILLENNIALS

— UNA NUEVA COMPRENSIÓN SOBRE QUÉ —  
IMPULSA A ESTA GENERACIÓN

Los empleados que desarrollen una mejor apreciación de esta generación, excesivamente analizada, pero a menudo incomprendida, se beneficiarán más de la colaboración, creatividad y autenticidad que ellos traen a la mesa.



Una encuesta realizada en el año 2016 con 7,700 millennials de 29 países encontró que uno de cada cuatro renunciaría a su trabajo actual para hacer algo distinto en el próximo año,<sup>1</sup> y más del 20 por ciento de los millennials estadounidenses cambiaron de trabajo durante el año anterior. Esto es más de tres veces el número de no millennials que reportaron lo mismo.<sup>2</sup>

Es por esto que, la generación nacida entre 1980 y principios de los años 2000 ha sido etiquetada, entre otras cosas, como la “generación de saltos de empleo”.

Esto no es más que uno de muchos conceptos erróneos sobre ellos; Cuando la Dra. Jessica Kriegel, Autora de *Unfairly Labeled: How Your Workplace Can Benefit From Ditching Generation Stereotypes*, examinó cifras del Employee Benefits



Research Institute, encontró que los *Gen Xers* tenían las mismas tasas de rotación que los millennials actualmente.<sup>3</sup> Muy a menudo oímos que llaman a los millennials perezosos, irrespetuosos, necesitados y desleales, supuestos explorados por Crystal Kadakia, dos veces oradora TEDx, en su libro *The Millennial Myth: Transforming Misunderstanding in Workplace Breakthroughs*.<sup>4</sup> Estos y otros conceptos erróneos están afectando el rendimiento y la felicidad de los millennials dentro de la fuerza de trabajo. Este también pudo haber sido el caso de las generaciones anteriores, los baby boomers, quienes una vez fueron llamados mimados<sup>5</sup> y la Generación X que solía ser referida como la generación llorona.<sup>6</sup>

Para romper el ciclo de estereotipos generacionales y aprovechar las oportunidades presentadas de manera única por la generación millennial, las empresas de las naciones emergentes y desarrolladas, deben cultivar por igual una nueva comprensión de ellos y su valor. En primer lugar, hay una gran cantidad de ellos a considerar: los millennials ahora representan la mayor parte del mercado de trabajo, 32 por ciento, un porcentaje que crecerá en la próxima década.<sup>7</sup> En el 2025, comprenderán el 75 por ciento de la fuerza de

trabajo mundial.<sup>8</sup>

Al crear una cultura donde los millennials están comprometidos conductual y emocionalmente, los expertos nos dicen que estos trabajadores recompensarán a los empleadores con su honestidad y su enfoque altamente colaborativo. Y debido a que anhelan experiencias y valores más que objetos materiales, y ponen un alto valor en las interacciones personales, muchos millennials podrían ser excelentes gerentes. Joan Kuhl, Fundadora y Presidenta de la agencia de formación, investigación y consultoría de Why Millennials Matter y Autora de *Misunderstood Millennial Talent: The Other 91 Percent*, dice que los miembros de esta generación inherentemente tolerante son prácticos y quieren ayudar a sus empleados a conectarse a un propósito mayor. También son innovadores por naturaleza (“millennipreneuers”, como se les llama, están creando más empresas que sus padres o abuelos<sup>9</sup>) y poseen una educación de más alta calidad (las tasas de inscripción de matrícula universitaria para los millennials son más altas que para los boomers o la generación X). Finalmente, son la generación más diversa hasta la fecha (44,2 por ciento se identifican como no caucásicos).<sup>10</sup>

# MILLENNIALS: LA CRESTA DE LA OLA DE TALENTO

Creando un Entorno de Trabajo Exitoso para Esta Generación

## QUIÉNES SON ELLOS



Buscan un propósito mayor



Innovadores por naturaleza



Mayor grado de educación



## QUÉ LOS MOTIVA



Contacto humano



Feedback continuo por parte de sus superiores



Formación y desarrollo



Flexibilidad

## LA FUERZA LABORAL DEL MAÑANA



**El 75% de la fuerza de trabajo serán millennials para el 2025**



<sup>1</sup>[deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf](https://deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf)

<sup>2</sup>[www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf)

<sup>3</sup>[workplacetrends.com/gen-z-millennials-collide-at-work](https://workplacetrends.com/gen-z-millennials-collide-at-work)

<sup>4</sup><https://www.bls.gov/news.release/sept.nws.htm>

**“Estamos tan fascinados con los millennials porque estamos cautivados con el futuro del trabajo y la forma en la que visualizamos los futuros lugares de trabajo a través de los ojos de las generaciones. Hay algo que sucede con esta generación que es fundamentalmente diferente de cómo funcionaban las generaciones anteriores.”**

— ELISABETH KELAN, Ph.D., Profesora de Liderazgo, Escuela de Administración de Cranfield

## FLEXIBILIDAD PARA SER TÚ MISMO

En los últimos años, los millennials han sido estudiados en detalle por un mundo que está insaciablemente curioso acerca de cómo se están comportando en la fuerza de trabajo. Después de todo, son los primeros nativos digitales, los hijos de padres de helicópteros, los supervivientes de la Gran Recesión y los portadores de las deudas de préstamos estudiantiles más complejas registradas. Google Trends<sup>11</sup> muestra interés en los millennials que despegan en el 2013 y que registrarán una fuerte subida en el 2016. “Estamos tan fascinados con los millennials porque estamos cautivados con el futuro del trabajo y la forma en la que visualizamos los futuros lugares de trabajo a través de los ojos de las generaciones”, explica Elisabeth Kelan, Ph.D., Profesora de Liderazgo, Escuela de Administración de Cranfield, y Autora de *Rising Stars: Developing Millennial Women as Leaders*. “Hay algo que sucede con esta generación que es fundamentalmente diferente de cómo funcionaban las generaciones anteriores.”<sup>12</sup>

En el 2014, un estudio sobre empleados millennials y la generación Z alrededor de 10 mercados globales, determinó que ambas generaciones eligieron la cobertura de salud

como el beneficio más importante. Sin embargo, para septiembre de 2016 (cuando se llevó a cabo un estudio de seguimiento), su prioridad había cambiado hacia la flexibilidad en el trabajo, aun así, hoy sólo lo ofrecen el 34 por ciento de las empresas.<sup>13</sup> El estudio fue realizado por Dan Schawbel, Socio y Director de Investigación en Future Workplace y Autor de *Promote Yourself: The New Rules For Career Success*, quien ha publicado 35 estudios sobre el lugar de trabajo, con énfasis en los millennials, y nos dice que el deseo de flexibilidad en el lugar de trabajo es la mayor tendencia en general para esta generación.<sup>14</sup>

Matt Britton, Autor de *YouthNation*, dice que el hecho de que las compañías *Fortune* 500 no ofrecen la libertad, flexibilidad o movilidad que los millennials atribuyen a su cultura de emprendimiento, es precisamente la razón por la que ellos no están interesados en trabajar nunca más para ellas. “No tienen deseos de gastar sus 20 años atascados en una sola ciudad, es así que si pueden ofrecerles la posibilidad de reubicarse y moverse, eso encaja con su estilo de vida,” dice Britton. “Ellos quieren vivir una existencia en gran parte nómada, y buscan un lugar de trabajo que apoye eso.”<sup>15</sup>

Para crear un ambiente de trabajo más flexible, los empleadores deben buscar la manera de dar a los millennials oportunidades de viajar (son por naturaleza recolectores de experiencias versus objetos), ofrecerles horas de trabajo flexibles o la capacidad de trabajar periódicamente desde casa. Ron Alsop, Autor de *The Trophy Kids Grow Up*, dice que aunque los empleadores no querían inicialmente dar este tipo de beneficios a sus jóvenes empleados, a quienes aún no conocían y en los que no tenían ningún tipo de confianza, están considerando la idea, especialmente desde que la flexibilidad en el lugar de trabajo es algo por lo que todas las generaciones están clamando.<sup>16</sup> Las empresas también podrían tomar medidas como permitir a los empleados mejores y más personalizadas opciones de beneficios y paquetes de compensación que aborden más las necesidades de una variedad de generaciones y etapas de la vida, dice Kadakia.

Los millennials también se sentirán más satisfechos si sus empleadores los animan y empoderan para afinar su talento fuera del trabajo. “La cultura del viejo mundo dicta que no puedes tener empleos secundarios, pero si las compañías aceptan que los millennials tengan otros proyectos en marcha, verán que tienen a alguien trabajando para ellos, que es también un emprendedor, y eso es lo que

quiere cada empresa,” agregó Britton. Los empleadores también pueden tomar medidas para fomentar el espíritu emprendedor de los millennials en el lugar de trabajo, por ejemplo, permitiéndoles trabajar en proyectos que no están dentro de sus metas de desempeño primarias.

## OBTENER PERSONAL

Los millennials están especialmente sedientos de conexión y prosperan en entornos que ofrezcan relaciones significativas. “Ellos ven a sus compañeros como su familia de trabajo y a sus gerentes como sus padres de trabajo,” dice Schawbel. “Prefieren trabajar en equipo.”

Y cuando los millennials, que son naturalmente más colaborativos que competitivos, hacen este tipo de conexiones en el trabajo, es probable que sean auténticas. Schawbel nos dijo que hoy en día los millennials valoran el contacto humano más que nunca. Y de hecho, su tendencia a ser francos es también una de las razones por las que estamos empezando a ver que la brecha salarial de género se estrecha entre las generaciones más jóvenes. Los colegas millennials, dice, son más propensos a revelar información de salarios entre sí y están más dispuestos a hablar de dinero con su jefe.

**“Los empleadores deberían crear nuevas experiencias en las que los millennials puedan aprender para que no se sientan como si estuvieran estancados porque entonces se sentirán desmotivados. Es por eso que siempre se sienten tan insaciables con respecto al feedback. Han entendido que sólo recibiendo feedback pueden estar en la cima de su juego.”**

— ELISABETH KELAN, Ph.D., Profesora de Liderazgo, Escuela de Administración de Cranfield.

Los millennials también buscan continuo feedback por parte de sus superiores. Debido a esto y al apresurado ritmo del cambio, Kadakia dice que las compañías serían sabias si cambian las tradicionales revisiones trimestrales, por una discusión continua de desempeño; esto crea una oportunidad más ágil para corregir el rumbo. “Cuando aprendes a manejar a un millennial de una forma que funcione para ellos, realmente obtienes de su parte una gran ética de trabajo,”<sup>17</sup> dice Christine Hassler, Autora, Oradora, Coach y Consultora, cuyo sitio web *millennialexpert.com*, ofrece el ejemplo de una compañía global que la contrató para tratar un problema de retención, específicamente con respecto a la rotación de los millennials en oficinas de varios países. “Una cosa que hice fue hacer que los ejecutivos de la C-suite bajaran y hablaran con sus colaboradores millennials, para demostrarles la importancia y el impacto de su trabajo en la empresa. También ofrecimos oportunidades para que interactuaran con sus colegas, y debido a esto comenzaron a sentirse más conectados con la organización y entre ellos mismos.

Schawbel anima a las empresas a tener un currículo de capacitación que combine el aprendizaje en línea con el aprendizaje en el aula. Kelan dice: “Los empleadores deberían crear nuevas experiencias en las que los millennials puedan aprender para que no se

sientan como si estuvieran estancados porque entonces se sentirían desmotivados. Por eso es que siempre se sienten tan insaciables con respecto al feedback. Han entendido que sólo recibiendo feedback pueden estar en la cima de su juego. Hablo mucho sobre el concepto de “*Feeding Forward*” hacia los empleados millennials, no se trata necesariamente de reflejar la información del pasado, sino de ayudarlos a desarrollar las habilidades que necesitarán en el futuro.”

### **LO MÁS DESEADO: EL DESARROLLO DE LIDERAZGO**

Un conjunto de habilidades que muchas empresas no saben cómo inculcar en los millennials es el liderazgo. Una encuesta realizada por Deloitte en 2016 encontró que el 63 por ciento de los millennials no creen que sus habilidades de liderazgo se estén desarrollando plenamente. En algunos mercados, como Brasil y las naciones del sudeste asiático de Malasia, Singapur y Tailandia, la cifra supera el 70 por ciento.

“La edad promedio en la que alguien se convierte en gerente es alrededor de los 30 años, pero el inicio promedio de desarrollo de liderazgo comienza a los 42, por lo que hay una brecha en el entrenamiento de liderazgo y

## “Los millennials son impulsados realmente por la idea de YOLO (You Only Live Once) sólo se vive una vez. ... Así que la pregunta para los millennials es: si sólo vivo una vez, ¿por qué querría trabajar para usted?”

— CRYSTAL KADAKIA, Autora, *The Millennial Myth: Transforming Misunderstanding into Workplace Breakthroughs*

una urgencia para desarrollar estas habilidades antes de convertirse en jefe,” dice Kuhl. Deloitte encontró que los niveles de tutoría para los millennials eran bajos, especialmente en Australia, Canadá, Francia, Alemania y los Países Bajos.<sup>18</sup>

### IMPLICACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO

Mediante la personalización de enfoques que aborden sus perspectivas y ambiciones únicas, los empleadores ayudarán a la generación millennial a llevar sus mejores cualidades a la mesa de trabajo.

Los millennials prosperan en los lugares de trabajo donde hay regular contacto humano, y funcionan bien en equipos. Las organizaciones que encuentren las maneras de abrir las líneas de comunicación y fomentar la autenticidad entre los colegas, disfrutarán de una mayor colaboración y un ambiente de trabajo más positivo, beneficiando a los empleados de todas las generaciones.

Los empleadores también deben dar oportunidades a los millennials para poner su espíritu emprendedor en el trabajo, tanto dentro como fuera de la empresa. Alentarlos a tomar iniciativa en un nuevo proyecto, o incluso a tener trabajos secundarios; esto realmente los vuelve más emprendedores (lo cual es bueno para la compañía) y proporciona una sensación de libertad (lo cual es bueno para el empleado).

Varios expertos están de acuerdo en que los millennials son buenos gerentes, pero los empleadores deben considerar una mejor preparación para los roles de liderazgo. Las oportunidades de tutoría, capacitaciones y desarrollo de habilidades son muy buscadas por los ambiciosos empleados millennials que tratan de escalar rápidamente. El feedback continuo sobre su rendimiento es también una necesidad.

Finalmente, las organizaciones deben entender y actuar en torno al hecho de que esta generación valora el propósito más allá de la compensación. Kadakia dice, “Los millennials son realmente impulsados por la idea de YOLO (You Only Live Once) sólo se vive una vez. ... Haber crecido con la tecnología digital, constantemente muestra a los millennials todo un mundo de opciones que se podrían estar perdiendo y al mismo tiempo, están viendo una cantidad de desafíos globales, sociales y económicos. Las experiencias impactantes se convierten en el nombre del juego, en lugar de simplemente las búsquedas materiales. Así que la pregunta para los millennials es: si sólo vivo una vez, ¿por qué querría trabajar para usted?”



# BIENESTAR 3.0

## EL LUGAR DE TRABAJO COMO DESTINO DE BIENESTAR

Olvídense de lo que pensaba que sabía acerca del bienestar en el lugar de trabajo, busque enfoques holísticos de los empleadores que tengan en cuenta todos los aspectos de la salud y el bienestar de los empleados.



**E**l trabajo solía ser más un contrato social: “Si yo voy a trabajar, me pagas por el trabajo bien hecho,” eso proporcionó un sentido de continuidad y seguridad tanto a empleados como a empleadores. Sin embargo, los trabajadores de hoy están buscando una nueva y mejorada propuesta de valor del empleado, que incluye un enfoque en todos los aspectos de su salud y bienestar. Buscan cada vez más empleadores que fomenten una cultura de salud, que optimice el entorno construido y proporcione instalaciones, programas y políticas que mejoren el bienestar. A medida que los límites entre el trabajo y la vida continúan disminuyendo, los empleados esperan que su lugar de trabajo no sea una

*fente* de estrés, sino más bien un destino de bienestar diseñado para mejorar su calidad de vida.

También contribuye al cambio de expectativas, el hecho de que el enfoque más común al ambiente de trabajo de bienestar (a menudo un conjunto de beneficios empaquetados), no está funcionando. “La mayoría de los programas de bienestar en el lugar de trabajo no están bien diseñados y los empleadores están empezando a darse cuenta de la importancia de adoptar un enfoque personalizado y centrado en el empleado para el bienestar de la fuerza de trabajo,” dice Nebeyou Abebe, Director de Salud y Bienestar



**“La mayoría de los programas de bienestar en el lugar de trabajo no están bien diseñados y los empleadores están empezando a darse cuenta de la importancia de adoptar un enfoque personalizado y centrado en el empleado para el bienestar de la fuerza de trabajo.”**

— NEBEYOU ABEBE, Director Senior de Salud y Bienestar,  
Sodexo América del Norte

de Sodexo, América del Norte. Según un estudio de Kaiser, solo el 13 por ciento de los programas de bienestar en el lugar de trabajo en los EE.UU. son de naturaleza integral (es decir, proveen exámenes extensivos, manejo de enfermedades y otros servicios de estilo de vida).<sup>1</sup> Entre los trabajadores estadounidenses con acceso a un programa de bienestar, solo el 40 por ciento afirma que estos programas realmente mejoran su salud/bienestar, casi un tercio no los usa, y el 10 por ciento ni siquiera saben si están disponibles.<sup>2</sup>

A medida que la carga de enfermedades crónicas continua creciendo, la forma en que las empresas abordan la salud y el bienestar de sus fuerzas de trabajo también está cambiando por necesidad. Si bien los programas de manejo de enfermedades son efectivos para ahorrar dinero a los empleadores en la atención médica,<sup>3</sup> este es un enfoque que mejora el bienestar, que están esperando cada vez más los trabajadores, particularmente de los países desarrollados. El nuevo enfoque beneficiará no sólo a los trabajadores, sino también a los empleadores que están empezando a ver más claramente cómo el bienestar está vinculado a los resultados empresariales. *The Journal of Occupational and Environmental Medicine* ha demostrado que las empresas que se centran en el bienestar y la seguridad de los trabajadores han superado sistemáticamente, en múltiples estudios, el mercado de valores.<sup>4 5 6</sup>

El Dr. Peter Wald, Jefe Médico de USAA, nos dice: “El viejo modelo consiste en programas de bienestar que son fragmentarios, no integrados; el modelo más moderno en el que estamos trabajando, es sobre la creación de una cultura de bienestar enfocada no sólo en el bienestar físico, sino en los componentes íntimamente ligados al bienestar físico, financiero y emocional; todos forman un conjunto.” En USAA (United Services Automobile Association), por ejemplo, la “Cultura de Bienestar” está a la vista desde el momento en que alguien camina hacia una de sus instalaciones. Hay carteles digitales con mensajes sobre componentes de bienestar, y los principales campus de USAA tienen centros fitness que son de acceso gratuito para los empleados. La cultura del bienestar también se transmite por camisetas que se utilizan como recompensas de primer nivel, así como una serie de dispositivos, incluyendo Fitbits, que también se dan como recompensas. Los cafés del lugar de trabajo, han sido rediseñados no sólo para ofrecer en primer lugar alimentos saludables, sino para mostrar arte en las paredes con la temática de comida saludable, personas físicamente activas y disfrutando de actividades en familia. Al ofrecer alimentos saludables al 50 por ciento menos del precio de lista, la compañía, en efecto, está proporcionando un incentivo financiero para recompensar aún más a quienes eligen opciones de alimentación saludable.

**“El viejo modelo consiste en programas de bienestar que son fragmentarios, no integrados; el modelo más moderno en el que estamos trabajando, consiste en crear una cultura de bienestar centrada no sólo en el bienestar físico, sino en los componentes íntimamente ligados al bienestar físico, financiero y emocional; todos forman un conjunto.”**

— DR. PETER WALD, Director Médico, USAA

## LA CULTURA ES CLAVE

Un cambio en la cultura corporativa que viene desde arriba es clave en el nuevo mundo del bienestar laboral, ya que es la cultura central de una empresa la que definirá su estrategia de salud y bienestar. “Crear una cultura basada en lo que las personas ven y dicen, es muy importante. Es importante que los altos líderes hablen sobre bienestar,” nos dice Wald. El Dr. David W. Ballard, Director Ejecutivo Asistente de Excelencia Organizacional de la Asociación Americana de Psicología, coincide en que “los líderes de una organización deben apoyar una cultura de bienestar. Los niveles más altos de bienestar de los empleados ayudan a impulsar el desempeño organizacional. Y cuando una empresa está funcionando bien, ayuda a fomentar el bienestar, por lo que se convierte en un ciclo virtuoso que se retroalimenta.”

Los empleadores que buscan establecerse como empresas destinos de bienestar saben que los servicios, las políticas y los programas también contribuyen a una cultura de bienestar. Además de USAA, algunas otras organizaciones a considerar, son Google, cuya variedad de comodidades en el lugar de trabajo incluyen la presencia de doctores, terapeutas físicos, quiroprácticos y masajistas; Facebook, que construye políticas expansivas de licencia parental en su paquete de

beneficios; y Patagonia, que ofrece bicicletas de la empresa, canchas de voleibol y clases de yoga en el sitio.

Sylvia Metayer, CEO de Servicios Corporativos de Sodexo Mundial, dice, “hablar de bienestar a nivel individual y organizacional es otra manera de hablar sobre la calidad de vida en general. Hay muchas maneras en que los empleadores pueden mejorar esto, en términos de cómo diseñamos ambientes de trabajo para diferentes funciones. Por ejemplo, pensar de manera no tradicional en un espacio de producción, ¿cómo podemos optimizar ese ambiente para mejorar la calidad de vida de los empleados a través del diseño del proceso de fabricación, el rediseño de los uniformes, formas innovadoras de trabajo flexible o de trabajo compartido, etc?”

## DEFINIR EL NUEVO ENFOQUE

El enfoque actual hacia el bienestar es integral, holístico y comprensivo, en resumen, tiene en cuenta a la “persona integralmente” en el lugar de trabajo. Varios modelos y contextos ayudan a ilustrar el nuevo enfoque y a arrojar luces sobre la noción del lugar de trabajo como un destino de bienestar. Mientras que los temas comunes los unen, cada uno examina y define el bienestar del empleado a través de un lente diferente.

### *Enfoque sobre la perspectiva del Total Worker Health®*

La Dra. Glorian Sorensen, Directora del Centro de Trabajo, Salud y Bienestar de Harvard, reseña que el Instituto Nacional para la Seguridad Ocupacional y la Salud, define la perspectiva del Total Worker Health® como “políticas, programas y prácticas que integran la protección de riesgos en la salud y seguridad, relacionados con el trabajo, con la promoción del esfuerzo en prevención de lesiones y enfermedades para mejorar el bienestar del empleado.”<sup>7</sup> Ella enfatiza que debemos evaluar el entorno físico de trabajo, las políticas organizacionales, los programas, las prácticas y los comportamientos individuales, así como los recursos, todo esto dentro de una política más amplia y en un contexto de comunidad.

Sorensen añade que “el entorno físico y las interacciones sociales del lugar de trabajo están siendo cada vez más atendidas a medida que pensamos más acerca del bienestar en el trabajo, yendo más allá de la prevención del riesgo, y explorando cómo los empleados pueden prosperar en el trabajo.”

### *Enfoque sobre la Certificación Fitwel<sup>SM</sup>*

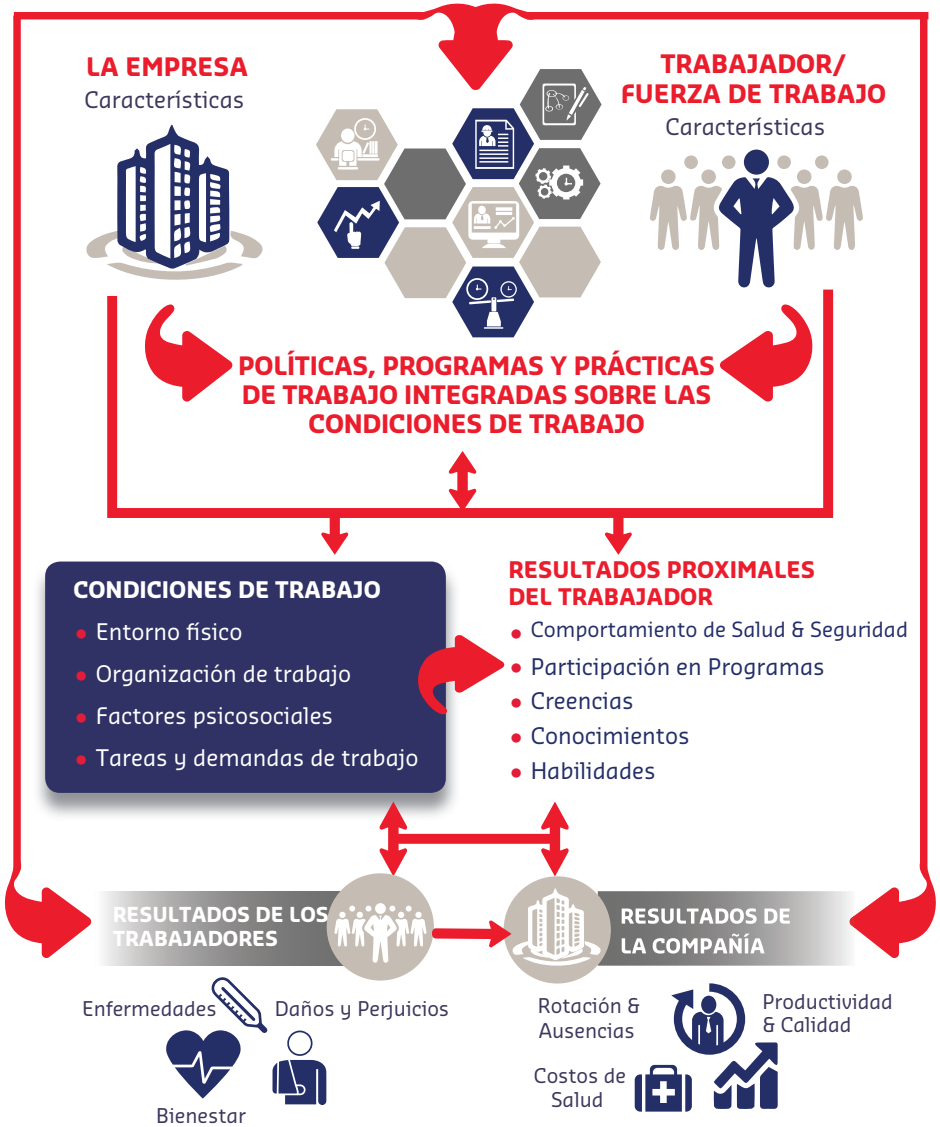
Joanna Frank es Directora Ejecutiva del Centro de Diseño Activo y Operadora de Fitwel<sup>SM</sup>,

un sistema de certificación costo-eficiente y de alto impacto para edificios, que apoya el bienestar de los ocupantes de edificios y de las comunidades circundantes. Fitwel<sup>SM</sup> fue desarrollado por expertos en salud pública y diseño, dirigido por los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos y la Administración de Servicios Generales (GSA por sus siglas en inglés).<sup>8</sup> Frank describe cómo promover la salud a través del diseño, políticas y cambios medioambientales puede mejorar la salud y productividad del empleado, con ahorros potenciales en costos de atención médica. La certificación Fitwel<sup>SM</sup> ha considerado el bienestar holísticamente y ha identificado siete categorías de impacto en la salud: Impacta en la salud de la comunidad, reduce la morbilidad y el ausentismo, crea igualdad social para las poblaciones vulnerables, aumenta la actividad física, promueve la seguridad de los ocupantes, provee opciones de alimentos saludables e infunde sentimientos de bienestar.

Frank nos dice: “La salud es un sistema que está totalmente interconectado; la salud individual con la salud de la comunidad, la salud social con la salud mental y con la salud física, etc., todas estas cosas trabajan en conjunto.” Tomando en cuenta esta filosofía, Fitwel<sup>SM</sup> identifica “áreas de oportunidades”

# AVANZANDO HACIA LA SEGURIDAD Y LA SALUD DEL TRABAJADOR

Modelo Conceptual de Enfoques Integrados para Proteger y Fomentar la Salud y la Seguridad de los Trabajadores



Source: Sorensen, G., Mclellan, D. L., Sabbath, E. L., Dennerlein, J. T., Nagler, E. M., Hurtado, D. A., Pronk, N. P., Wagner, G. R. (2016). Integrating worksite health protection and health promotion: A conceptual model for intervention and research. *Preventive Medicine*, 91, 188-196. doi:10.1016/j.ypmed.2016.08.005

donde los espacios de trabajo pueden tomar medidas para mejorar su puntuación. Las áreas están organizadas por potencial de impacto; por ejemplo, tener una sala de lactancia está valorado como una de las más importantes entre las maneras en que los empleadores pueden mejorar los espacios de trabajo.

### *Enfoque sobre el WELL Building Standard™*

El WELL Building Standard™ (WELL) es un sistema basado en la evidencia para medir, certificar y monitorear el desempeño de las características de edificios que impactan la salud y el bienestar.<sup>9</sup> WELL™ establece los requisitos de desempeño en siete conceptos relevantes para la salud de los ocupantes en el ambiente construido: el aire, el agua, la nutrición, la luz, la condición física, la comodidad y la mente. Los espacios WELL Certified™ pueden ayudar a crear un entorno construido que mejore la nutrición, el estado físico, el estado de ánimo, los patrones de sueño y el desempeño de sus ocupantes.

El WELL Building Standard™ ofrece la oportunidad de diseñar y construir con un enfoque centrado en el ser humano, el cual en última instancia apoya a las organizaciones a abordar integralmente la salud de sus fuerzas de trabajo. Los empleadores gastan el 90 por ciento de sus costos operativos en las personas, esto significa que incluso un pequeño impacto en la productividad, el compromiso y la satisfacción en el lugar de trabajo pueden traer enormes retornos de inversión.

### *Enfoque sobre el Espacio de Trabajo Psicológicamente Saludable*

Un lugar de trabajo psicológicamente saludable fomenta la salud y el bienestar de los

empleados, mientras que mejora el rendimiento y la productividad de la organización. Ballard nos dice que la Asociación Americana de Psicología agrupa en cinco categorías las prácticas en el lugar de trabajo que son psicológicamente saludables: equilibrio entre la vida y el trabajo, salud y seguridad, crecimiento y desarrollo del empleado, reconocimiento del empleado y participación de los empleados; y enfatiza que la comunicación juega un rol clave en el éxito de cualquier programa o práctica.<sup>10</sup>

Ballard señala que este enfoque es aplicable a cualquier tipo de organización. “En la atención médica y en las organizaciones sin fines de lucro, donde hemos visto un gran énfasis en los programas de bienestar en el lugar de trabajo, estos valores se entrelazan entre las misiones internas y externas. Las organizaciones más grandes son capaces de proporcionar una robusta variedad de ofertas, dando a los empleados la capacidad de escoger lo que funciona para ellos, e incluso las pequeñas organizaciones son capaces de proporcionar opciones únicas y personalizadas que funcionan bien para los empleados, estas quizás no tengan tantas ofertas, pero lo que ofrecen tiene mucho sentido para ellos.”

## **CONSIDERACIONES GLOBALES**

Mientras que muchas organizaciones se están esforzando para avanzar hacia el concepto de destino de bienestar para la salud y el bienestar de los empleados, globalmente, la conversación sobre el tema difiere un poco. Sorensen nos dice: “Hay una larga tradición en Europa, particularmente en Escandinavia, de considerar el impacto del trabajo sobre los resultados de salud de los trabajadores. Estamos trabajando también con colegas de otros países, como Australia, Chile y Brasil, para explorar estrategias integrales que

**“Las normas culturales son muy importantes para considerar; los programas de empleadores deben ser personalizados para asegurar que las diferencias sean respetadas e incorporadas, y no todos los programas funcionan en todo el mundo.”**

— DR. DAVID W. BALLARD, Director Ejecutivo Asistente de Excelencia Organizacional en la Asociación Americana de Psicología

aborden la seguridad, la salud y el bienestar en el lugar de trabajo. “En este sentido, Suecia ha estado experimentando con una jornada de trabajo estipulada en seis horas. Sorenson también señaló que en sus colaboraciones en la India esta es una misión más retadora: “la preparación para este enfoque requiere primero una base de seguridad laboral, para luego poder avanzar hacia el bienestar.”

Ballard está de acuerdo en que “los países en desarrollo están en un lugar diferente en términos de bienestar en el lugar de trabajo”(y, de hecho, solo el 9 por ciento de los trabajadores del mundo tienen acceso a programas de bienestar laboral<sup>11</sup>). Él nos recuerda que “es muy importante considerar las normas culturales; los programas de empleadores deben ser personalizados para asegurar que las diferencias sean respetadas e incorporadas, y que no todos los programas funcionan en todo el mundo.” En otras palabras, lo que funciona en un país, no necesariamente funciona en otro.

## **IMPLICACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO**

Dado que pasamos alrededor del 30 por ciento de nuestra vida trabajando,<sup>12</sup> tiene sentido que integrar bienestar en el lugar de trabajo impactará positivamente en la salud. Sin embargo, muchas organizaciones van un paso más allá esforzándose por hacer de sus lugares de trabajo “destinos” saludables para sus empleados. Esto significa adaptar tanto el trabajo como el lugar de trabajo para que ambos verdaderamente aumenten el bienestar y mejoren todas las dimensiones de la calidad de vida. Son estos los tipo de entornos, que son cada vez más buscados e incluso demandados por los empleados, quienes entienden que el trabajo puede y debe contribuir a su salud, en vez de deteriorarla.

A medida que las organizaciones ansían este nuevo enfoque para el bienestar del lugar de trabajo, estos deben desarrollar una definición más clara sobre los resultados

deseados y la manera de lograrlos desde una perspectiva beneficiosa, estructurada y de entorno construido. Wald cree que los próximos pasos son una mayor integración de la tecnología para apoyar el movimiento de bienestar en el lugar de trabajo, así como el análisis y la medición para saber qué está o no funcionando y cómo las iniciativas están afectando los objetivos del negocio. Él cree que la medición va a desempeñar un papel mucho más importante en el espacio de bienestar de los empleados, ya que es fundamental que las organizaciones sean capaces de cambiar los recursos ya adaptados por soluciones que mejoren la salud humana y prevengan enfermedades. USAA ha profundizado de forma consistente en el tema de la medición, evaluando su enfoque holístico para dar con una línea de base de medición frente al futuro.

Con respecto a la medición, hay muchas maneras de mostrar la eficacia de los componentes de un lugar de trabajo saludable;

se han descrito aquí varios modelos y certificaciones existentes han sido descritas aquí. Dadas las limitaciones del enfoque tradicional del ROI (Return On Investment), habrá un creciente cambio hacia un modelo VOI (Value on Investment)<sup>13</sup>, que permite a las organizaciones medir resultados cualitativos como el compromiso y la moral de los empleados. A medida que las organizaciones buscan comprender cuales son los factores más importantes a medir para el bienestar del trabajador, también buscarán que los evaluadores identifiquen qué componentes de su enfoque son más efectivos. Aun cuando todavía hay mucho trabajo por hacer para medir y lograr el éxito, actualmente los líderes empresariales saben inequívocamente que un lugar de trabajo saludable es parte de la nueva propuesta de valor que esperan los “mejores y más brillantes” empleados de sus empleadores.





# Un Poco Más Sobre los Expertos que Contribuyeron

Sodexo llevó a cabo una investigación primaria a través de entrevistas con cerca de 50 expertos en la materia, para informar sobre los temas de nuestro Reporte de Tendencias Mundiales en el Lugar de Trabajo 2017. A continuación se presentan breves biografías de estas personas.

## LA ORGANIZACIÓN ÁGIL

**Michael Bazigos, Ph.D., Director Gerente de Accenture Strategy; Profesor Adjunto, Departamento de Organización y Liderazgo, Universidad de Columbia.** Como jefe de negocio de análisis organizacional de Accenture, los conocimientos de Bazigos llevan a las empresas a un desempeño de alto rendimiento y agilidad organizacional.

**Isaac Getz, Co-Autor, Freedom, Inc.; Profesor de Liderazgo e Innovación, Escuela de Negocios de Europa (ESCP).** Getz conduce investigaciones, publica y habla a escala mundial sobre temas de innovación, liderazgo liberador, transformación corporativa e iniciativa de los empleados.

## EL INCREMENTO DE LUGARES DE TRABAJO COMPARTIDOS

**Frédéric Chevalier, Fundador de thecamp; Fundador y Ex Presidente de HighCo.** Chevalier fundó HighCo, un grupo de comunicación enfocado en nuevas tecnologías, luego inició thecamp, un catalizador de innovación donde hasta 250 personas pueden vivir temporalmente mientras colaboran.

## EMPLEADOS SIN FRONTERAS

**Rohini Anand, Ph.D., Jefa Global de Diversidad, Sodexo.** Anand es pionera en cambio organizacional, diversidad e inclusión. Bajo su dirección, Sodexo ha sido reconocida por su compromiso en diversidad e inclusión; por ejemplo, se ha clasificado durante ocho años consecutivos en el top 10 de las 50 empresas

de DiversityInc Top 50 Companies for Diversity ratings y fue reconocida por los Principios de Empoderamiento de la ONU de 2016 para la defensa de la igualdad de género.

**Jean-Christophe Dumont, Ph.D., Jefe de la División de Migración Internacional de la Dirección de Empleo, Trabajo y Asuntos Sociales de la OCDE.** Economista de desarrollo, Dumont es responsable de la publicación anual de la OCDE "Perspectivas de la migración internacional" y otras publicaciones sobre ese tema.

## EL NUEVO GEN DE LA ROBÓTICA

**Laurent Cousin, Vicepresidente Senior Mundial de Investigación y Desarrollo de Sodexo.** Con más de 30 años de experiencia diversificada en Sodexo, Cousin aborda desafíos claves de transformación multidireccional en actividades de servicios, interacciones entre clientes y consumidores, protocolos y procesos de entrega de servicios y procesos.

**Olivier de Panafieu, Socio Principal, Roland Berger.** Con más de dos décadas de experiencia en numerosos países, de Panafieu ahora dirige las prácticas de productos de consumo masivo y minoristas de Roland Berger, las cuales también ayudó a desarrollar.

**Bob Doyle, Director de Comunicaciones en la Asociación para el Avance de la Automatización (A3).** Antes, Ingeniero ambiental de GM, Doyle cuenta con una amplia

experiencia en comunicaciones estratégicas para organizaciones medioambientales y de automatización.

**Gudrun Litzenberger, Secretaria General, Federación Internacional de Robótica.** Como Secretaria General, Litzenberger trabaja para promover y fortalecer la industria de la robótica alrededor del mundo y crear conciencia; Ella también supervisa la recolección de datos relacionados.

## APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL

**Jodi Davidson, Directora de Diversidad e Iniciativas de Inclusión, Sodexo.** Entre los muchos papeles de Davidson en Sodexo, ella ha construido una fuerte cultura de mentoring dentro de la organización.

**Marc Effron, Presidente, Talent Strategy Group.** Effron asesora a las grandes corporaciones mundialmente, creó y publica *Talent Quarterly*. Además co-escribe el best-seller *One Page Talent Management*.

**Sean Haley, Presidente Regional y Director General de Operaciones de Servicios, Sodexo U.K. e Irlanda.** Haley presidió el galardonado proceso Generations workstream, el cual busca forjar un entendimiento y mejores relaciones de trabajo entre las diferentes generaciones de la fuerza laboral de Sodexo a escala mundial.

**Elizabeth Isele, Fundadora y CEO del Global Institute for Experienced Entrepreneurship.** Isele es *la* experta en emprendimiento senior e intergeneracional para la Casa Blanca, el Congreso, la Unión Europea, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y otros gobiernos, universidades y corporaciones privadas en todo el mundo.

**Héctor Martínez, Profesor Adjunto, INCAE Business School.** Martínez es

un experimentado coach de desarrollo de liderazgo que aplica la teoría del cambio intencional en su entrenamiento y enseñanza.

**Mariano Sánchez, profesor de la Universidad de Granada.** Sánchez lideró un estudio que clarificó el concepto de una “sociedad para todas las edades,” diseñada para cubrir las necesidades y asegurar el bienestar a través de las generaciones.

**Steve Toomey, Vicepresidente Ejecutivo y Gerente Asociado para los Estados Unidos, BTS.** Toomey trabaja para BTS, que es el socio comercial y de talento que ayuda a traducir la estrategia organizacional en comportamientos personales para acelerar los resultados empresariales de más de la mitad de Global 100.

**Peter Whitehouse, M.D., Presidente, Intergenerational Schools International; Profesor de Neurología, Case Western Reserve University.** Whitehouse ayudó a descubrir aspectos fundamentales de la patología de la demencia que condujo al desarrollo de fármacos que tratan esta enfermedad actualmente.

## LA MARCA PERSONAL VA A TRABAJAR

**Susan Emerick, Autor de *The Most Powerful Brand on Earth*.** Emerick es fundadora de Brands Rising, donde ayuda a líderes empresariales a establecer programas de promoción de los empleados para impulsar la promoción de la marca corporativa.

**Gaurav Gulati, Principal Experto en Marca Personal y Compromiso de Asia.** Gulati es consultor de algunas de las personas más influyentes de Asia y de empresas de clase mundial.

**Jeanne Meister, Co-Autora de: *The Future Workplace Experience: 10 Rules For Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees* y Socia Fundadora de Future Workplace.** Meister fundó la firma de consultoría Future Workplace para ayudar a las organizaciones a replantear, reimaginar y reinventar el lugar de trabajo. También es autora de tres libros.

**Robert Moran, Director Global, Brunswick Insight; Socio, Grupo Brunswick.** Moran es un estratega enfocado en datos, autor y orador frecuente sobre las tendencias emergentes en la opinión pública.

## REDEFINIR LA EXPERIENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO

**Randy Fiser, CEO, Sociedad Americana de Diseñadores de Interiores.** Fiser lidera ASID en su búsqueda de aumentar la conciencia sobre el poder del diseño para transformar la experiencia humana en todos los espacios.

**Brett Hautop, Jefe, Design+Build, Servicios de lugar de trabajo global, LinkedIn.** Arquitecto galardonado, Hautop trabaja con LinkedIn para mejorar las experiencias de los empleados a través del proceso de diseño.

**Mark Newlands, Líder Global de Experiencia en el Lugar de Trabajo, Johnson & Johnson.** Newlands ha trabajado durante casi tres décadas en propiedades e instalaciones, ahora se centra en mejorar la experiencia en el lugar de trabajo y entregar los mejores lugares de trabajo para Johnson & Johnson.

**Rachel Permuth, Ph.D., Vicepresidenta Global de Investigación, Servicios Corporativos, Sodexo.** Permuth aporta sus especialidades en investigación y conocimiento, diseño de experiencia y

psicología del comportamiento para alinear las necesidades de Sodexo y sus empleados en todo el mundo.

**Tom Stat, Experto en Innovación, Pensador de Diseño, Consultor de Estrategia y Empresario.** Anteriormente, Socio Adjunto de IDEO, Stat trabaja con compañías globales en una amplia gama de industrias como consultor de negocios y estrategia, líder de pensamiento en innovación, orador y consejero de innovación.

## LA AGENDA DE DESARROLLO SOSTENIBLE PARA EL 2030

**Neil Barrett, Vicepresidente de Desarrollo Sustentable del Grupo Sodexo.** Barrett es responsable del desarrollo sostenible en todo Sodexo, incluyendo su "Better Tomorrow Plan," que se centra en el medio ambiente, el apoyo al desarrollo de las comunidades locales y la nutrición, la salud y el bienestar. Bajo su liderazgo, Sodexo ha sido nombrada la compañía mejor ranqueada en su sector en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y ha obtenido la distinción Gold Class como Líder Industrial y Motor Industrial en el Anuario de Sostenibilidad RobecoSAM 2016.

**Thomas Candeal, Gerente de Proyecto de Sostenibilidad, Coalición Internacional de Residuos de Alimentos (IFWC).** Para este enfoque colaborativo contra el desperdicio de alimentos en toda la cadena de valor de los servicios alimentarios, Candeal es un líder de proyectos que implementa planes de reducción en una variedad de entornos en Europa.

**Jessica Rose Cooper, Vicepresidenta Ejecutiva y Directora de Sostenibilidad de Delos.** Cooper trabaja en Delos, pionero de Wellness Real Estate™ y fundador del WELL

Building Standard™, para traer soluciones de diseño y políticas relacionadas con la salud al entorno construido a través de sectores alrededor del mundo.

**Elisabeth Laville, Fundadora y Directora, Utopies.** Reconocida como una experta europea en sostenibilidad, Laville dirige los esfuerzos de esta consultoría para ayudar a las empresas a integrar el desarrollo sostenible en su estrategia y prácticas.

**Jeff Malcolm, Director de Participación del Sector Privado, Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF).** Malcolm trabaja con empresas para integrar sostenibilidad en sus operaciones comerciales y cadenas de suministro apoyado en la misión de WWF: conservar importantes ecosistemas y preservar los recursos naturales vitales para las generaciones futuras.

**Aaron Sherinian, Director de Marketing y Comunicaciones de la Fundación de las Naciones Unidas.** Sherinian lidera las actividades de relaciones públicas de la fundación, las relaciones con los medios de comunicación, el alcance estratégico y la presencia en línea, ayudando a construir los hitos más comentados acerca del compromiso digital mundial, relacionados con las causas y asuntos de las Naciones Unidas.

## DESBLOQUEAR EL TALENTO POTENCIAL DE LOS MILLENNIALS

**Ron Alsop, Autor, *The Trophy Kids Grow Up*.** Reportero y editor durante mucho tiempo de *The Wall Street Journal*, cuyo último libro trata sobre la generación millennial en el lugar de trabajo. Actualmente escribe “Generation Work,” una columna para la BBC sobre temas generacionales y otros asuntos en el lugar de trabajo,

**Matt Britton, Autor, *YouthNation*.** Britton fundó la agencia mundial de marketing digital MRY, miembro de Publicis Groupe, y realiza consultorías con *Fortune* 500 companies sobre estrategia de marketing para la juventud.

**Christine Hassler, Autora, Oradora, Coach y Consultora.** Hassler ha escrito varios libros sobre millennials, incluyendo *The Twenty-Something Manifesto*. Sus sitios web son [millennialexpert.com](http://millennialexpert.com) y [christinehassler.com](http://christinehassler.com).

**Crystal Kadakia, Autora, *The Millennial Myth: Transforming Misunderstanding into Workplace Breakthroughs*.** Kadakia ha sido dos veces oradora TEDx, fundadora de Invati Consulting y experta sobre el lugar de trabajo moderno y los millennials.

**Elisabeth Kelan, Ph.D., Profesora de Liderazgo, Escuela de Administración de Cranfield.** Kelan es la autora de *Rising Stars: Developing Millennial Women as Leaders*, y oradora principal sobre temas de género, generaciones y liderazgo.

**Joan Kuhl, Fundadora y Presidente de Why Millennials Matter; Autora, *Misunderstood Millennial Talent: The Other 91 Percent*.** Tutora y Coach, Kuhl fundó la agencia de consultoría e investigación, Why Millennials Matter, para levantar conciencia a los empleadores sobre la Gen Y.

**Dan Schawbel, Socio y Director de Investigación en Future Workplace y Autor de *Promote Yourself: The New Rules for Career Success*.** Schawbel ha conducido tres docenas de estudios sobre el futuro del trabajo y las generaciones.

### **BIENESTAR 3.0**

**Nebeyou Abebe, Director Senior de Salud y Bienestar, Sodexo Norteamérica.** Abebe es responsable de desarrollar la estrategia global de salud y bienestar de Sodexo, asesorando a los clientes sobre los objetivos de salud y bienestar de su fuerza de trabajo y de la comunidad, creando y empoderando una comunidad organizada de prácticas de bienestar dentro de la organización y estableciendo sociedades mutuamente beneficiosas con entidades públicas, privadas y sin fines de lucro.

**Dr. David W. Ballard, Subdirector Ejecutivo de Excelencia Organizacional, Asociación Americana de Psicología.** Experto en iniciativas corporativas de bienestar, Ballard dirige el programa de APA sobre el lugar de trabajo saludable, diseñado para mejorar el bienestar de los empleados y el funcionamiento organizacional.

**Joanna Frank, Directora Ejecutiva del Centro de Diseño Activo.** Anteriormente Directora de Diseño Activo del Departamento de Diseño y Construcción de la Ciudad de Nueva York, Frank es la Directora Ejecutiva fundadora de CfAD, que supervisa el estándar de construcción saludable de Fitwel.

**Dra. Glorian Sorensen, Directora del Centro para el Trabajo, Salud y Bienestar de Harvard.** El núcleo de la investigación de Sorensen son estudios en el lugar de trabajo y en la comunidad que prueban la efectividad de las intervenciones teóricas dirigidas al cambio individual y organizacional.

**Dr. Peter Wald, Jefe Médico de la USAA.** Wald es un médico ejecutivo con 30 años de experiencia en salud y prevención poblacional, medicina ocupacional e infraestructura de datos médicos.

# Notas Finales

## LA ORGANIZACIÓN ÁGIL

- 1 Original interview conducted October 2016
- 2 Original interview conducted October 2016
- 3 "Work in the 21st Century: Agile and Mindful," Institute for Quality of Life, Sodexo, June 28, 2016
- 4 [hbr.org/2016/08/how-the-big-data-explosion-has-changed-decision-making](http://hbr.org/2016/08/how-the-big-data-explosion-has-changed-decision-making)
- 5 [msdn.microsoft.com/en-us/library/dd997578\(v=vs.120\).aspx](http://msdn.microsoft.com/en-us/library/dd997578(v=vs.120).aspx)
- 6 [techbeacon.com/survey-agile-new-norm](http://techbeacon.com/survey-agile-new-norm)
- 7 "Work in the 21st Century: Agile and Mindful," Institute for Quality of Life, Sodexo, June 28, 2016
- 8 "Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model", Tallon, P. P. & Pinsonneult. MIS Quarterly, Vol. 35, No. 2 pp. 463-486, June 2011.
- 9 [mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/want-to-become-agile-learn-from-your-it-team](http://mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/want-to-become-agile-learn-from-your-it-team)
- 10 [hbr.org/1994/01/why-my-former-employees-still-work-for-me](http://hbr.org/1994/01/why-my-former-employees-still-work-for-me)
- 11 [cio.com.au/article/595916/mindfulness-corporate-saviour-crock](http://cio.com.au/article/595916/mindfulness-corporate-saviour-crock)
- 12 [fastcompany.com/3065488/work-smart/why-group-meditation-might-improve-productivity-at-your-workplace](http://fastcompany.com/3065488/work-smart/why-group-meditation-might-improve-productivity-at-your-workplace)
- 13 "Work in the 21st Century: Agile and Mindful," Institute for Quality of Life, Sodexo, June 28, 2016
- 14 [fastcompany.com/3065488/work-smart/why-group-meditation-might-improve-productivity-at-your-workplace](http://fastcompany.com/3065488/work-smart/why-group-meditation-might-improve-productivity-at-your-workplace)

## EL INCREMENTO DE LUGARES DE TRABAJO COMPARTIDOS

- 1 [hbr.org/2014/12/build-an-innovation-engine-in-90-days](http://hbr.org/2014/12/build-an-innovation-engine-in-90-days)
- 2 [masterstudien.de/Master-Technologie-und-Innovationsmanagement/Deutschland/FOM](http://masterstudien.de/Master-Technologie-und-Innovationsmanagement/Deutschland/FOM)

- 3 [imaginatik.com/news/innovation-tools-evolution-innovation-management-imaginatiks-perspective](http://imaginatik.com/news/innovation-tools-evolution-innovation-management-imaginatiks-perspective)
- 4 [amazon.co.uk/Silo-Effect-Expertise-Breaking-Barriers/dp/1451644736](http://amazon.co.uk/Silo-Effect-Expertise-Breaking-Barriers/dp/1451644736)
- 5 [hoxtonmix.com/silicon-roundabout](http://hoxtonmix.com/silicon-roundabout)
- 6 [stationf.co](http://stationf.co)
- 7 [bloomberg.com/news/articles/2016-07-28/berlin-s-startup-hub-wants-to-prove-it-s-more-than-just-a-scene](http://bloomberg.com/news/articles/2016-07-28/berlin-s-startup-hub-wants-to-prove-it-s-more-than-just-a-scene)
- 8 [pennovation.upenn.edu/about-the-works](http://pennovation.upenn.edu/about-the-works)
- 9 Original interview conducted November 2016
- 10 Original interview conducted November 2016
- 11 [briansolis.com/2012/05/from-co-creation-to-collaboration-5-pillars-for-business-success](http://briansolis.com/2012/05/from-co-creation-to-collaboration-5-pillars-for-business-success)

## EMPLEADOS SIN FRONTERAS

- 1 [unhcr.org/en-us/figures-at-a-glance.html](http://unhcr.org/en-us/figures-at-a-glance.html)
- 2 [refugeemigrants.un.org/response](http://refugeemigrants.un.org/response)
- 3 [whitehouse.gov/the-press-office/2014/11/20/remarks-president-address-nation-immigration](http://whitehouse.gov/the-press-office/2014/11/20/remarks-president-address-nation-immigration)
- 4 [un.org/sustainabledevelopment/blog/2016/01/244-million-international-migrants-living-abroad-worldwide-new-un-statistics-reveal](http://un.org/sustainabledevelopment/blog/2016/01/244-million-international-migrants-living-abroad-worldwide-new-un-statistics-reveal)
- 5 [micci.com/downloads/digests/eberita/2013/11/wef.pdf](http://micci.com/downloads/digests/eberita/2013/11/wef.pdf)
- 6 Ibid.
- 7 [micci.com/downloads/digests/eberita/2013/11/wef.pdf](http://micci.com/downloads/digests/eberita/2013/11/wef.pdf)
- 8 [iom.int/private-sector](http://iom.int/private-sector)
- 9 [tentpartnership.org](http://tentpartnership.org)
- 10 Original interview conducted October 2016
- 11 [state.gov/r/pa/prs/ps/2016/12/264982.htm](http://state.gov/r/pa/prs/ps/2016/12/264982.htm)
- 12 [cnbc.com/2016/07/01/we-need-us-companies-to-hire-syrian-refugees-state-department-official-commentary.html](http://cnbc.com/2016/07/01/we-need-us-companies-to-hire-syrian-refugees-state-department-official-commentary.html)
- 13 [whitehouse.gov/the-press-office/2016/06/30/fact-sheet-white-house-launches-call-action-private-sector-engagement-0](http://whitehouse.gov/the-press-office/2016/06/30/fact-sheet-white-house-launches-call-action-private-sector-engagement-0)

- <sup>14</sup> [refugeetalenthub.com/nl/werknemers/home](http://refugeetalenthub.com/nl/werknemers/home)
- <sup>15</sup> [devex.com/news/the-role-of-the-private-sector-in-alleviating-the-refugee-crisis-87901](http://devex.com/news/the-role-of-the-private-sector-in-alleviating-the-refugee-crisis-87901)
- <sup>16</sup> [micci.com/downloads/digests/eberita/2013/11/wef.pdf](http://micci.com/downloads/digests/eberita/2013/11/wef.pdf)

## EL NUEVO GEN DE LA ROBÓTICA

- <sup>1</sup> [rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/roland\\_berger\\_tab\\_robots\\_retail\\_en\\_12.10.2016.pdf](http://rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_tab_robots_retail_en_12.10.2016.pdf)
- <sup>2</sup> [telegraph.co.uk/business/2016/11/28/uk-ill-prepared-fourth-industrial-revolution-manufacturers-warn](http://telegraph.co.uk/business/2016/11/28/uk-ill-prepared-fourth-industrial-revolution-manufacturers-warn)
- <sup>3</sup> [time.com/4277517/grappling-with-the-right-role-for-robots-at-work](http://time.com/4277517/grappling-with-the-right-role-for-robots-at-work)
- <sup>4</sup> <http://www.theatlantic.com/business/archive/2015/09/jobs-automation-technological-unemployment-history/403576/>
- <sup>5</sup> [documents.worldbank.org/curated/en/896971468194972881/pdf/102725-PUB-Replacement-PUBLIC.pdf](http://documents.worldbank.org/curated/en/896971468194972881/pdf/102725-PUB-Replacement-PUBLIC.pdf)
- <sup>6</sup> [rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/of\\_robots\\_and\\_men\\_\\_\\_in\\_logistics.pdf](http://rolandberger.com/publications/publication_pdf/of_robots_and_men___in_logistics.pdf)
- <sup>7</sup> [nber.org/papers/w20941](http://nber.org/papers/w20941)
- <sup>8</sup> [mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/four-fundamentals-of-workplace-automation](http://mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/four-fundamentals-of-workplace-automation)
- <sup>9</sup> [newsweek.com/2016/12/09/robot-economy-artificial-intelligence-jobs-happy-ending-526467.html](http://newsweek.com/2016/12/09/robot-economy-artificial-intelligence-jobs-happy-ending-526467.html)
- <sup>10</sup> Original interview conducted October 2016
- <sup>11</sup> [zdnet.com/article/how-robots-are-filling-worker-shortages-replacing-bad-jobs-and-making-work-more-rewarding](http://zdnet.com/article/how-robots-are-filling-worker-shortages-replacing-bad-jobs-and-making-work-more-rewarding)
- <sup>12</sup> Original interview conducted September 2016
- <sup>13</sup> [techrepublic.com/article/6-ways-the-robot-revolution-will-transform-the-future-of-work](http://techrepublic.com/article/6-ways-the-robot-revolution-will-transform-the-future-of-work)
- <sup>14</sup> [cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1335.pdf](http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1335.pdf)
- <sup>15</sup> Original interview conducted November 2016
- <sup>16</sup> Original interview conducted October 2016
- <sup>17</sup> [bloomberg.com/features/2016-ginni-rometty-](http://bloomberg.com/features/2016-ginni-rometty-interview-issue)

interview-issue

- <sup>18</sup> [littler.com/files/2016\\_wp\\_transformation\\_of\\_the\\_workplace\\_through\\_robotics\\_ai\\_and\\_automation\\_2.pdf](http://littler.com/files/2016_wp_transformation_of_the_workplace_through_robotics_ai_and_automation_2.pdf)
- <sup>19</sup> [extremetech.com/extreme/240163-googles-deepmind-ai-gives-robots-ability-dream](http://extremetech.com/extreme/240163-googles-deepmind-ai-gives-robots-ability-dream)
- <sup>20</sup> [recode.net/2016/11/15/13639030/microsoft-elon-musk-nonprofit-open-ai-artificial-intelligence-robots](http://recode.net/2016/11/15/13639030/microsoft-elon-musk-nonprofit-open-ai-artificial-intelligence-robots)
- <sup>21</sup> Ibid.
- <sup>22</sup> [techrepublic.com/article/co-bots-fords-experiment-in-robot-human-collaboration](http://techrepublic.com/article/co-bots-fords-experiment-in-robot-human-collaboration)
- <sup>23</sup> [forbes.com/sites/danielnewman/2016/11/29/what-technology-can-teach-us-about-the-employees-of-the-future/2/#7438b15f5f71](http://forbes.com/sites/danielnewman/2016/11/29/what-technology-can-teach-us-about-the-employees-of-the-future/2/#7438b15f5f71)
- <sup>24</sup> [hbr.org/2016/11/robots-and-automation-may-not-take-your-desk-job-after-all](http://hbr.org/2016/11/robots-and-automation-may-not-take-your-desk-job-after-all)
- <sup>25</sup> [jacobsschool.ucsd.edu/contextualrobotics/docs/rm3-final-rs.pdf](http://jacobsschool.ucsd.edu/contextualrobotics/docs/rm3-final-rs.pdf)
- <sup>26</sup> [zdnet.com/article/how-robots-are-filling-worker-shortages-replacing-bad-jobs-and-making-work-more-rewarding](http://zdnet.com/article/how-robots-are-filling-worker-shortages-replacing-bad-jobs-and-making-work-more-rewarding)

## APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL

- <sup>1</sup> [who.int/mediacentre/news/releases/2014/world-health-statistics-2014/en](http://who.int/mediacentre/news/releases/2014/world-health-statistics-2014/en)
- <sup>2</sup> [un.org/en/development/desa/population/theme/ageing/WPA2015.shtml](http://un.org/en/development/desa/population/theme/ageing/WPA2015.shtml)
- <sup>3</sup> Original interview conducted November 2016
- <sup>4</sup> Original interview conducted October 2016
- <sup>5</sup> Original interview conducted October 2016
- <sup>6</sup> Original interview conducted October 2016
- <sup>7</sup> [researchgate.net/publication/285988033\\_Generational\\_intelligence\\_a\\_critical\\_approach\\_to\\_age\\_relations](http://researchgate.net/publication/285988033_Generational_intelligence_a_critical_approach_to_age_relations)
- <sup>8</sup> Original interview conducted October 2016
- <sup>9</sup> Ibid.
- <sup>10</sup> [un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/CONF.197/9](http://un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/CONF.197/9)

<sup>11</sup> [intergenerational.clahs.vt.edu/papers/jarrott\\_weintraub\\_07\\_intergeneration\\_shared\\_sites.pdf](http://intergenerational.clahs.vt.edu/papers/jarrott_weintraub_07_intergeneration_shared_sites.pdf)

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> [emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EJTD-11-2012-0081](http://emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EJTD-11-2012-0081)

<sup>14</sup> Original interview conducted October 2016

<sup>15</sup> [intergenerational.clahs.vt.edu/papers/jarrott\\_weintraub\\_07\\_intergeneration\\_shared\\_sites.pdf](http://intergenerational.clahs.vt.edu/papers/jarrott_weintraub_07_intergeneration_shared_sites.pdf)

<sup>16</sup> Original interview conducted November 2016

## LA MARCA PERSONAL VA A TRABAJAR

<sup>1</sup> Original interview conducted October 2016

<sup>2</sup> Original interview conducted October 2016

<sup>3</sup> Original interview conducted November 2016

<sup>4</sup> Original interview conducted October 2016

<sup>5</sup> [press.linkedin.com/about-linkedin](http://press.linkedin.com/about-linkedin)

<sup>6</sup> [linkhumans.com/blog/how-nokia-employees-brand-ambassadors](http://linkhumans.com/blog/how-nokia-employees-brand-ambassadors)

<sup>7</sup> [bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2016/01/how-to-turn-your-employees-into-brand-ambassadors.html](http://bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2016/01/how-to-turn-your-employees-into-brand-ambassadors.html)

<sup>8</sup> [scribd.com/doc/249863818/Infographic-Social-Employee-Advocacy](http://scribd.com/doc/249863818/Infographic-Social-Employee-Advocacy)

<sup>9</sup> [prophet.com/thinking/2014/10/relationship-economics-linkedin](http://prophet.com/thinking/2014/10/relationship-economics-linkedin)

<sup>10</sup> [scribd.com/doc/249863818/Infographic-Social-Employee-Advocacy](http://scribd.com/doc/249863818/Infographic-Social-Employee-Advocacy)

<sup>11</sup> [jobvite.com/blog/announcing-the-ninth-annual-2016-recruiter-nation-report](http://jobvite.com/blog/announcing-the-ninth-annual-2016-recruiter-nation-report)

<sup>12</sup> [www-01.ibm.com/common/ssi/bincgi/ssialias?subtype=ST&infotype=SA&htmlfid=GBJ03042USEN&attachment=GBJ03042USEN.PDF](http://www-01.ibm.com/common/ssi/bincgi/ssialias?subtype=ST&infotype=SA&htmlfid=GBJ03042USEN&attachment=GBJ03042USEN.PDF)

## REDEFINIR LA EXPERIENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO

<sup>1</sup> <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/employee-experience->

[management-design-thinking.html](http://management-design-thinking.html)

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Original interview conducted October 2016

<sup>4</sup> Original interview conducted October 2016

<sup>5</sup> Original interview conducted October 2016

<sup>6</sup> <http://sodexoinsights.com/wp-content/uploads/2016/03/Humanizing-the-Workplace-Trend.pdf>

<sup>7</sup> <http://viewer.zmags.com/publication/17fda3ad#/17fda3ad/64>

<sup>8</sup> <http://fortune.com/best-companies/>

<sup>9</sup> <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html>

<sup>10</sup> Original interview conducted October 2016

<sup>11</sup> Original interview conducted October 2016

<sup>12</sup> <http://www.nature.com/jes/journal/v11/n3/full/7500165a.html>

<sup>13</sup> <https://www.wellcertified.com/>

<sup>14</sup> [fastcompany.com/3054804/the-future-of-work/8-top-office-design-trends-for-2016](http://fastcompany.com/3054804/the-future-of-work/8-top-office-design-trends-for-2016)

<sup>15</sup> [slate.com/blogs/the\\_eye/2015/06/09/linkedin\\_nyc\\_offices\\_by\\_ia\\_interior\\_architects\\_include\\_a\\_hidden\\_speakeasy.html](http://slate.com/blogs/the_eye/2015/06/09/linkedin_nyc_offices_by_ia_interior_architects_include_a_hidden_speakeasy.html)

<sup>16</sup> [nytimes.com/2016/02/28/magazine/the-post-cubicle-office-and-its-discontents.html](http://nytimes.com/2016/02/28/magazine/the-post-cubicle-office-and-its-discontents.html)

## LA AGENDA DE DESARROLLO SOSTENIBLE PARA EL 2030

<sup>1</sup> <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

<sup>2</sup> [www.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals](http://www.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals)

<sup>3</sup> <http://www.sodexo.com/sites/sdxcom-www/home/group/fundamentals.html>

<sup>4</sup> Original interview conducted October 2016

<sup>5</sup> Original interview conducted October 2016

<sup>6</sup> <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/07/07/ceo-materialism-and-corporate-social-responsibility/>

<sup>7</sup> <http://www.conecomm.com/2016-cone-communications-millennial-employee-engagement->



study-pdf

<sup>8</sup> Original interview conducted November 2016

<sup>9</sup> Original interview conducted November 2016

<sup>10</sup> Original interview conducted October 2016

## DESBLOQUEAR EL TALENTO POTENCIAL DE LOS MILLENNIALS

<sup>1</sup> [deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf](http://deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf)

<sup>2</sup> [www.gallup.com/businessjournal/191459/millennials-job-hopping-generation.aspx](http://www.gallup.com/businessjournal/191459/millennials-job-hopping-generation.aspx)

<sup>3</sup> [www.inc.com/kate-l-harrison/do-you-need-innovation-stop-hating-on-millennials.html](http://www.inc.com/kate-l-harrison/do-you-need-innovation-stop-hating-on-millennials.html)

<sup>4</sup> Original interview conducted November 2016

<sup>5</sup> [www.nytimes.com/1986/11/16/business/l-the-non-savers-176286.html](http://www.nytimes.com/1986/11/16/business/l-the-non-savers-176286.html)

<sup>6</sup> [www.newsweek.com/whiny-generation-194042](http://www.newsweek.com/whiny-generation-194042)

<sup>7</sup> [dupress.deloitte.com/dup-us-en/economy/issues-by-the-numbers/understanding-millennials-generational-differences.html](http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/economy/issues-by-the-numbers/understanding-millennials-generational-differences.html)

<sup>8</sup> <https://www.brookings.edu/blog/brookings-now/2014/07/17/brookings-data-now-75-percent-of-2025-workforce-will-be-millennials/>

<sup>9</sup> [group.bnpparibas/en/news/bnp-paribas-global-entrepreneurs-report-2016](http://group.bnpparibas/en/news/bnp-paribas-global-entrepreneurs-report-2016)

<sup>10</sup> [dupress.deloitte.com/dup-us-en/economy/issues-by-the-numbers/understanding-millennials-generational-differences.html](http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/economy/issues-by-the-numbers/understanding-millennials-generational-differences.html)

<sup>11</sup> [www.google.co.uk/trends/explore?date=all&q=millennial,millennials,millennial%20generation](http://www.google.co.uk/trends/explore?date=all&q=millennial,millennials,millennial%20generation)

<sup>12</sup> Original interview conducted November 2016

<sup>13</sup> [workplacetrends.com/gen-z-millennials-collide-at-work](http://workplacetrends.com/gen-z-millennials-collide-at-work)

<sup>14</sup> Original interview conducted October 2016

<sup>15</sup> Original interview conducted November 2016

<sup>16</sup> Original interview conducted October 2016

<sup>17</sup> Original interview conducted October 2016

<sup>18</sup> [deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/gx-millennials-how-to-earn-millennials-loyalty.html](http://deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/gx-millennials-how-to-earn-millennials-loyalty.html)

## BIENESTAR 3.0

<sup>1</sup> <http://kff.org/private-insurance/issue-brief/workplace-wellness-programs-characteristics-and-requirements/>

<sup>2</sup> <https://www.globalwellnessinstitute.org/industry-research>

<sup>3</sup> [http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research\\_briefs/RB9700/RB9744/RAND\\_RB9744.pdf](http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_briefs/RB9700/RB9744/RAND_RB9744.pdf)

<sup>4</sup> [http://journals.lww.com/joem/Abstract/2016/01000/Tracking\\_the\\_Market\\_Performance\\_of\\_Companies\\_That.2.aspx](http://journals.lww.com/joem/Abstract/2016/01000/Tracking_the_Market_Performance_of_Companies_That.2.aspx)

<sup>5</sup> [http://journals.lww.com/joem/Abstract/2016/01000/Linking\\_Workplace\\_Health\\_Promotion\\_Best\\_Practices.4.aspx](http://journals.lww.com/joem/Abstract/2016/01000/Linking_Workplace_Health_Promotion_Best_Practices.4.aspx)

<sup>6</sup> [http://journals.lww.com/joem/Fulltext/2016/01000/The\\_Stock\\_Performance\\_of\\_C\\_\\_Everett\\_Koop\\_Award.3.aspx](http://journals.lww.com/joem/Fulltext/2016/01000/The_Stock_Performance_of_C__Everett_Koop_Award.3.aspx)

<sup>7</sup> <http://www.cdc.gov/niosh/twh/totalhealth.html>

<sup>8</sup> <https://fitwel.org/>

<sup>9</sup> <https://www.wellcertified.com/>

<sup>10</sup> <http://www.apaexcellence.org/assets/general/2015-phwa-oea-magazine.pdf>

<sup>11</sup> [http://www.globalwellnesssummit.com/images/stories/gwi/GWI\\_2016\\_Future\\_of\\_Wellness\\_at\\_Work.pdf](http://www.globalwellnesssummit.com/images/stories/gwi/GWI_2016_Future_of_Wellness_at_Work.pdf)

<sup>12</sup> <https://www.reference.com/math/percent-age-lives-spent-working-599e3f7fb2c88fca>

<sup>13</sup> <http://info.totalwellnesshealth.com/blog/roi-vs.-voi-which-is-better-for-evaluating-your-wellness-program>

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

The Sodexo logo features the word "sodexo" in a lowercase, sans-serif font. The letter "o" is red, and the letter "x" is blue. A small blue star is positioned above the letter "o".  
**SERVICIOS DE CALIDAD DE VIDA**