

Puesto de trabajo en 2025

¿Qué aspecto tendrá una estrategia de puesto de trabajo eficaz cuando los millennials controlen la sala de juntas, la IA pase a ser un producto estándar y la oficina tradicional desaparezca?



INTRODUCCIÓN

Es el año 2025. Ana, una ingeniera de datos que trabaja en el Reino Unido para el sector minorista, se despierta a las 6 de la mañana, y Lucía, su asistente personal digital, le avisa de que hay un cliente potencial que desea reunirse con ella a mediodía. Eva, la líder del equipo de una gran empresa minorista europea, desea reunirse con Ana para hablar sobre el comienzo de un proyecto tras haberla seleccionado en un grupo mundial de expertos a través de una plataforma digital de talentos que se ejecuta con tecnología de inteligencia artificial.

Ana acepta verbalmente la reunión y su asistente adapta su calendario aplazando su sesión con el grupo de voluntarios de apoyo a la educación CTIM a una hora posterior del día. Lucía le aconseja que, según las condiciones actuales del tráfico, ir en coche es la mejor opción para llegar al centro digital del campus universitario local, donde Eva quiere que se reúnan. Lucía reserva automáticamente un vehículo autónomo compartido para realizar el viaje desde el punto de recogida local, y se asegura de que Ana puede acceder de forma segura a la información más reciente sobre el rendimiento financiero del cliente durante su viaje en una pantalla privada del vehículo.

Al llegar al centro de oficinas, a Ana ya se le ha asignado la habilitación de seguridad a través de una aplicación en el dispositivo portátil que lleva en la muñeca. Una recepcionista holográfica le da la bienvenida y la dirige a su espacio de trabajo colaborativo previamente asignado, y le informa de que Eva ya ha llegado. El sensor del dispositivo portátil de Eva se da cuenta de que su temperatura corporal está por encima de la media e interactúa automáticamente con el termostato inteligente del espacio de trabajo para activar el aire acondicionado.

En la reunión, Eva pide café a través de la aplicación de gestión de la oficina, y un asistente robotizado lo lleva a la sala. Ana presenta sus ideas para el proyecto con imágenes de gráficos 3D generadas a partir de un dispositivo situado en la parte superior de una superficie y que se controla mediante gestos. Ella sugiere que Mara, con quien ha trabajado en el pasado, sería una valiosa incorporación al equipo, y comparte un vídeo breve que destaca algunas de las historias de éxito recientes de Mara.

Mara, que vive en Berlín, se une a la reunión desde su casa a través de una pantalla de visualización frontal (HUD) de realidad virtual para así tener la sensación de estar presente en la sala. Las tres utilizan una pizarra virtual para esbozar un plan para el proyecto y solicitan a sus asistentes digitales que identifiquen un cronograma viable en función de su disponibilidad en el futuro. Eva abre una plataforma de colaboración basada en la nube, y Ana y Mara comparten datos de identidad biométrica con la plataforma de gestión central de datos humanos de Eva para que puedan acceder de forma segura a los conjuntos de datos pertinentes.

La próxima década veremos lo que podría llamarse una gran revolución en la forma en que trabajamos. La generación de los millennials se va a convertir en la presencia dominante no solo en la plantilla, sino también en la sala de juntas, por lo que va a haber un gran movimiento sísmico en la relación que se establece entre las empresas y sus empleados, así como en la estructura de las organizaciones y los diferentes sectores industriales. El pensamiento tradicional sobre la trayectoria profesional, la formación y la contratación acabará patas arriba.

La tecnología impulsará y habilitará todos los aspectos de esta transformación, y las empresas se replantearán el concepto de "puesto de trabajo" en una era en la que los empleados estarán siempre conectados y la IA será omnipresente. El enfoque de las estrategias del puesto de trabajo abarcará desde el impulso de la productividad de los usuarios individuales hasta permitir la colaboración y el proceso de creación conjunta como parte de un ecosistema más amplio, apoyando al mismo tiempo la salud y el bienestar.

Las organizaciones necesitan empezar a sentar las bases de este mundo ahora. De lo contrario, se arriesgarán a no estar preparados para el cambio que se avecina. El informe técnico repasa las cinco áreas principales que remodelarán los requisitos del futuro y el posicionamiento del puesto de trabajo en 2025, y ofrece orientación sobre las medidas prácticas que las empresas pueden adoptar para asegurar el éxito a largo plazo.

- 1. "EL PUESTO DE TRABAJO COMO REFLEJO DEL ESTILO DE VIDA"**
(Cambio en la sociedad)
- 2. "EL PUESTO DE TRABAJO INTELIGENTE"**
(Cambio en la tecnología)
- 3. "EL PUESTO DE TRABAJO CON BAJO IMPACTO MEDIOAMBIENTAL"**
(El cambio medioambiental)
- 4. "EL PUESTO DE TRABAJO SIN FRONTERAS"**
(Cambio en las empresas y los sectores)
- 5. "EL PUESTO DE TRABAJO INTERGENERACIONAL"**
(CAMBIO EN LA DEMOGRAFÍA)



1. EL PUESTO DE TRABAJO COMO REFLEJO DEL ESTILO DE VIDA

En 2025, la experiencia laboral de los empleados y relación con la empresa será muy diferente a la que se tiene hoy en día.

Muchos trabajadores se identificarán a sí mismos como poseedores de una habilidad concreta o como miembros de una red profesional específica, más que como empleados de una empresa determinada. La semana laboral se convertirá en un concepto mucho más fluido a fin de proporcionar a los empleados las horas de trabajo y la flexibilidad que mejor se adaptan tanto al personal como a los empresarios. Los trabajadores se reunirán en espacios de oficina radicalmente diferentes, diseñados para mejorar la colaboración y estar más en sintonía con sus preferencias personales.

A continuación se describen tres formas en las que los cambios en la sociedad tendrán un impacto en el puesto de trabajo en 2025:

El trabajo flexible se convertirá en la norma.

La flexibilidad, en lugar de la estabilidad, se convertirá en el objetivo principal en 2025, ya que los empleados buscarán conseguir una mejor conciliación de la vida personal y laboral.

Más de la mitad de la fuerza de trabajo en las principales economías, como Estados Unidos y el Reino Unido, desempeñarán su función como autónomos en 2025¹, y este cambio tendrá un impacto sustancial en los sectores como el de los servicios profesionales, el transporte y el minorista. Las funciones de nivel CXO en áreas como el marketing, la tecnología o las estrategias también se desempeñarán a corto plazo a través de profesionales que optan por ser autónomos.

Incluso los trabajadores que están vinculados a una sola empresa cambiarán drásticamente la manera en que interactúan con su empleador. En 2025, más de un tercio de las organizaciones tendrán más del 50 % de sus empleados trabajando de forma remota². El horario laboral ya no estarán atado al concepto de nueve a cinco, sino que será más flexible, y los empleados podrán lograr una mejor conciliación entre la vida personal y laboral durante el transcurso del día.

¿Qué subyace a esta tendencia? Un factor importante será el impacto de los empleados millennials en la plantilla, para quienes tener un buen equilibrio entre su vida personal y laboral se antepone al hecho de progresar en su trayectoria profesional a la hora de evaluar las oportunidades de empleo. Las investigaciones también sugieren que los trabajadores solo pueden ser realmente creativos durante seis horas al día³, y que trabajar menos podría ayudar a reducir el estrés, prevenir accidentes e incluso luchar contra el cambio climático. La disminución de la plantilla y la escasez de competencias esenciales en muchas economías occidentales también obligarán a los empleadores a ofrecer estilos de trabajo más atractivos para competir por la captación de los mejores talentos.

El trabajo flexible se caracteriza por una abundancia de ventajas potenciales para los empleadores en lo que se refiere a los compromisos relacionados con las pensiones y la sanidad. Pero también plantea una serie de retos en cuanto a la manera de crear, gestionar y motivar a la plantilla, y cómo proporcionar una experiencia de puesto de trabajo que pueda apoyar estos estilos de trabajo flexibles.

Desde una perspectiva de RR.HH, las plataformas digitales de gestión de talentos jugará un papel fundamental a la hora de ayudar a las empresas a aprovechar la potencia de la inteligencia artificial (IA) para identificar a las mejores habilidades disponibles en un grupo de talentos globales y conectar con ellas. La medición de las trayectorias y el rendimiento profesionales de los empleados a tiempo completo girarán en torno a las habilidades y los resultados, en lugar de girar en torno a la duración del servicio o el puesto de trabajo.

Las empresas deberán ser capaces de proporcionar un acceso sin problemas a los datos y sistemas corporativos a los trabajadores puntuales y remotos. Se necesitarán plataformas de seguridad inteligentes para garantizar que las personas adecuadas tengan el nivel adecuado de acceso a los datos corporativos correspondientes, y estos niveles deberán actualizarse en tiempo real para apoyar una plantilla más fluida que se encuentra tanto dentro como fuera de los muros de la empresa.

La oficina se transformará para mejorar el bienestar y la salud.

El entorno de puesto de trabajo físico de 2025 será irreconocible en comparación con el que vemos hoy.

Los trabajadores autónomos y móviles dominarán la plantilla, por lo que las empresas reducirán drásticamente su huella medioambiental respecto al nivel actual. En sectores como los de los servicios gubernamentales y profesionales, algunas organizaciones reducirán sus propiedades inmobiliarias hasta en un 50 % en la próxima década¹¹. Alentarán a los empleados a trabajar en centros de colaboración o espacios de *coworking* gestionados por terceros.

Estos centros utilizarán la tecnología basada en la proyección, que puede convertir cualquier superficie en una pantalla virtual interactiva. Esto permitirá a los empleados crear una experiencia más envolvente y colaborativa, activada y controlada mediante asistencia por voz y tecnología de control por gestos.

Las oficinas incluirán espacios que serán lo suficientemente modulares y flexibles como para apoyar las distintas necesidades de los diferentes trabajadores. El color de la pared y la iluminación se adaptarán dinámicamente a la negociación formal con un cliente o una reunión informal del equipo, y los enfoques de diseño biofílico permitirán al personal reunirse, trabajar o comer en espacios internos que incorporan árboles, plantas y zonas de césped. Un estudio de Harvard concluyó que los trabajadores de oficinas ecológicas certificadas obtienen un aumento del 26 % en la cognición, y las ausencias relacionadas con enfermedades disminuyen en un 30 %⁴.

Los dispositivos de los puestos de trabajo tendrán aplicaciones de bloqueo que obligarán a los trabajadores a darse paseos o tomarse descansos para hacer ejercicio en los espacios verdes o las áreas recreativas. El mantra que reza que "Estar sentado es más peligroso que fumar"⁵ se incorporará en las directrices sobre mejores prácticas de trabajo. Las vainas para dormir y meditar también estarán disponibles para garantizar que los trabajadores se van de la oficina sintiéndose con energía y motivados.

La tecnología portátil, como las gafas inteligentes, le ayudarán a gestionar las cargas de trabajo y los niveles de estrés de los empleados a través del seguimiento de sus niveles de concentración. Una vez que evalúan que el individuo está inmerso en una determinada tarea, filtrarán automáticamente la comunicación que no sea urgente.

El bienestar también mejorará por el uso de sillas totalmente ergonómicas que utilizan tecnología de biorretroalimentación para ajustarse automáticamente a la posición en la que la persona se encuentra más cómoda. Y la comodidad mejorará mediante el uso de drones y bots, que se asegurarán no solo de que los comedores y las máquinas expendedoras de café están totalmente equipados, sino que también serán capaces de llevar la comida a la mesa del trabajador.

La "experiencia del empleado" se convierte en la medida clave del éxito.

En 2025, las organizaciones mirarán más allá del concepto de la "experiencia del usuario", y adoptarán un enfoque más holístico para evaluar el rendimiento y el compromiso de los empleados.

La noción de "experiencia del empleado" se volverá cada vez más importante a medida que las empresas miren más allá de la productividad, el compromiso y la cultura, y adopten una visión integrada más amplia de todos los procesos que afectan a las personas en su vida laboral. Esto abarca a los departamentos de recursos humanos (incorporación y formación de personal), gestión (rendimiento, trayectoria profesional) y el entorno general del puesto de trabajo (bienestar y salud).

"Las organizaciones tienen que transformar sus políticas de empleo existentes en lo que se refiere a la contratación y jubilación. Necesitan mantener su talento proporcionando estilos de trabajo flexibles que permitan a los empleados conciliar su trabajo con el cuidado de niños y ancianos".

Hiroshi Nishikawa

Director del departamento de visión de tecnología y servicios, división de planificación estratégica, unidad de estrategia de marketing, **Fujitsu**

Este cambio requerirá nuevas herramientas para evaluar la satisfacción general de los empleados, y habrá un uso generalizado del indicador Net Promoter Score del empleado (eNPS). Sin embargo, también se requerirá una colaboración mucho más estrecha entre las diferentes funciones de la organización con el fin de desarrollar una visión end-to-end, y esto es algo en lo que la mayoría de las organizaciones tendrá que trabajar duro para poder aplicarlo en los próximos años.

Como ocurre con muchas de las tendencias que están teniendo un impacto en el puesto de trabajo a medida que avanzamos hacia el horizonte de 2025, la tecnología solo es una parte de la solución. La estrategia del puesto de trabajo del futuro tendrá que ser respaldada por más iniciativas conjuntas entre las partes interesadas para funciones tales como recursos humanos, la gestión de las instalaciones y TI con el fin de adoptar un enfoque más holístico en el rendimiento y el bienestar del empleado, la tecnología y el entorno físico.

Recomendaciones:

- Proporcionar un puesto de trabajo que refleje el estilo de vida requerirá una importante reorganización de las estructuras de gestión, los procesos de RR. HH. y la tecnología en el puesto de trabajo. La organización necesita construir las estructuras de RR. HH. y las trayectorias profesionales adecuadas para crear funciones más flexibles que estén diseñadas de forma que giren en torno a los estilos de vida y las aspiraciones de los empleados.
- Es necesario redefinir la planificación de la tecnología en el puesto de trabajo para que pueda centrarse en apoyar a una plantilla que cambia rápidamente en lo que se refiere a su tamaño y ubicación. Con la necesidad de apoyar a un número creciente de trabajadores autónomos y remotos, el enfoque pasará a centrarse en asegurar que el personal pueda tener acceso a las herramientas, los sistemas y los datos que necesitan para ser productivos, independientemente de dónde se encuentren. Debe desarrollarse una capa de seguridad robusta y no intrusiva para apoyar la gestión de identidades dinámica. ¿Se han implementado los procesos que aseguren que los nuevos trabajadores dispongan inmediatamente del acceso que necesitan, mientras que los empleados o contratistas que dejan de trabajar para la empresa quedan automáticamente bloqueados?
- La supervisión de la "experiencia del empleado" repercute en muchas áreas. Estudie las áreas en las que sus actuales KPI y herramientas de seguimiento del rendimiento necesitan adaptarse para apoyar aspectos tales como la salud y el bienestar, así como el rendimiento y la trayectoria profesional, a través de una única pantalla.
- Pruebe el impacto potencial de las nuevas prácticas de trabajo a nivel departamental para comprender mejor qué procesos y tecnología subyacente deben adaptarse, y evaluar el impacto en la productividad.

- La tecnología portátil se puede utilizar como una forma efectiva de medir el bienestar y la productividad del empleado. ¿Cuáles son las áreas de su organización en las que esto puede probarse mediante un proyecto piloto?
- A medida que los trabajadores se alejan más y más de los contratos a tiempo completo, uno de los mayores retos a los que se enfrentan las empresas es cómo se puede fomentar la cultura de la empresa. Esto se puede conseguir a través de la celebración de reuniones públicas de toda la empresa y otros eventos internos a través de las redes, tanto virtuales como presenciales. Estos fomentarán un sentimiento de pertenencia a una comunidad que comparte un propósito común y un conjunto de valores. Programar los calendarios de los líderes de forma que estén en diferentes oficinas durante un par de semanas hará que los empleados de dichos lugares se sientan más conectados al equipo de gestión.



2. EL PUESTO DE TRABAJO INTELIGENTE

La tecnología ya nos rodea en el puesto de trabajo, pero estamos a punto de entrar en una era en la que estará integrada en todos los aspectos de la vida laboral.

En 2025, los asistentes virtuales nos liberarán de gran parte de la monotonía de la jornada laboral diaria al gestionar dinámicamente las agendas de las empresas y los desplazamientos, reservar salas de reuniones y completar las hojas de horas y los formularios de gastos.

La inteligencia artificial dará un enorme salto hacia adelante en la mejora de la experiencia del empleado mediante la generación de nuevos niveles de información sobre el comportamiento, las preferencias y el contexto del empleado. La IA también desempeñará un papel fundamental en la defensa contra una creciente amenaza a la seguridad cibernética, que aumentará en sofisticación a medida que más áreas de la empresa, desde el sistema de entrada a la oficina hasta la máquina expendedora de café, se conectan al Internet de las cosas.

A continuación se describen tres formas en las que la tecnología tendrá un impacto en el puesto de trabajo en 2025:

La IA redefinirá totalmente el negocio.

Las previsiones de las asociaciones industriales, instituciones académicas y empresas de investigación varían enormemente en su evaluación de cómo la IA sacudirá las diferentes áreas de la plantilla. Muchos esperan un impacto negativo en aquellas funciones relacionadas con procesos repetitivos y estructurados, como las de contabilidad, ventas minoristas y conformidad, y suscripción de seguros. Otros más optimistas apuntan a las consecuencias de la introducción de los cajeros automáticos en la década de 1980, que redujo los costes operativos de los bancos, pero también les permitió abrir más sucursales y emplear así a más trabajadores. Elon Musk, director ejecutivo de Tesla y Space X, ha sugerido que se requerirá una normativa gubernamental más estricta para controlar lo que él ve como un riesgo fundamental para la civilización.

"Veo el potencial de una mayor integración con los sistemas activados por voz y chatbots a medida que avanzamos hacia un mundo de las TIC habitado con más sistemas antropomórficos. Alexa, Siri y Cortana son el punto de partida para esto, pero en el 2025 veremos la implantación de plataformas más avanzadas".

Robin Lipscomb
Director de cartera y ofertas de EMEA, **Fujitsu**

Esto plantea un gran interrogante para los líderes de la estrategia del puesto de trabajo. ¿Qué departamentos son los que tienen más probabilidades de ampliar o reducir su tamaño a medio plazo, y qué tipo de trabajo realizarán? Esto tendrá un impacto significativo en la forma y estructura futuras de la organización, así como en la planificación de todo el espacio de oficinas, la contratación y la formación. Muchas empresas están empezando a estudiar cómo pueden formar a las áreas clave de su plantilla para afrontar los cambios que la IA supondrá para las funciones.

Hasta la fecha, gran parte de la atención en la automatización avanzada se ha centrado en las tareas estructuradas y repetitivas. Pero a medio plazo, la capacidad de las máquinas para asumir tareas no estructuradas madurará mucho. Las máquinas están alcanzando un nivel de aprendizaje con el que las organizaciones y los procesos complejos y ad hoc con una tendencia a cambiar de forma frecuente también se pueden automatizar. La principal implicación es que muchos puestos de trabajo administrativos relacionados con el trabajo organizativo dejarán de existir en 2025.

Las empresas buscarán construir organizaciones por capas con estrategias de alto nivel y personas que actúan en función de los datos generados a través de la automatización. El enfoque de las habilidades se centrará en las personas que recopilan datos y escriben aplicaciones, y en las personas que puedan interactuar con robots, con la codificación realizada de forma automática. Las habilidades pasarán a ser de naturaleza más analítica. Se trata de una tendencia que ya se ha instalado en el área de Big Data, en la que durante los últimos cinco años, las habilidades más demandadas y valiosas han pasado de ser las de recogida y almacenamiento de datos a las de los ingenieros de datos. Las funciones que involucran la interacción humana serán cada vez más importantes, mientras que las actividades más relacionadas con las transacciones serán las más afectadas por la automatización.

Los asistentes inteligentes se encargarán de las tareas más tediosas de la jornada de trabajo.

En 2025, la IA proporcionará una experiencia de usuario más personalizada, dinámica e intuitiva.

Todas las áreas del puesto de trabajo incorporarán IA para agilizar, automatizar o contextualizar las actividades cotidianas. Las ventajas comenzarán desde el momento en que el empleado se despierta, porque la hora de la alarma estará ajustada para tener en cuenta la cancelación de una reunión o los problemas con el desplazamiento. Si el tráfico no tiene buen aspecto, el empleado recibirá automáticamente las aplicaciones y los servicios que necesita a través de sus dispositivos domésticos, y su horario se adaptará en consecuencia. Si el tráfico parece estar bien, el empleado podrá acceder a sus servicios de mensajería del trabajo y a otras herramientas empresariales pertinentes en su vehículo conectado, que podría no necesitar conductor.

"En cuanto a la evolución de la biometría, espero que el reconocimiento de huellas dactilares vaya desapareciendo poco a poco, ya que es una de las funciones menos seguras desde el punto de vista de la biometría. Se reemplazará por el reconocimiento del iris y de las venas de la palma de la mano, una función que va ganando terreno debido a sus bajas tasas de error".

Jörg Hartmann
Vicepresidente y jefe de gestión de la categoría de productos, EMEA,
Fujitsu

Al llegar a la oficina, el coche utilizará los datos y sensores GPS para encontrar la mejor plaza de aparcamiento, y el empleado accederá a la parte derecha del edificio a través de tecnología biométrica inteligente, que en un pequeño número de casos, puede incluir implantes de microchips humanos. Los recepcionistas holográficos le darán una bienvenida personalizada y, al analizar los sensores situados en las mesas, dirigirán al individuo a una estación de trabajo que se encuentra en la misma área donde ya están trabajando las personas con las que colabora de forma más estrecha.

Mediante la extracción de datos relacionados con interacciones anteriores, un ayudante inteligente también indicará al empleado que debe anotar una reunión en el calendario con un contacto con el que normalmente se reúne, o bien una visita al gimnasio de la oficina porque hace tiempo que no hace ejercicio. También podría ayudar a comprender los resultados de un proyecto reciente y sugerir contribuyentes potenciales para el seguimiento del compromiso, sincronizando calendarios y organizando sesiones de colaboración automáticamente.

Comprender el contexto del usuario se convertirá en la clave para mejorar su experiencia. Tradicionalmente, las organizaciones operaban en un entorno de puesto de trabajo basado en los dispositivos que se conectaban a la red corporativa, así como la identidad y los derechos de acceso del usuario.

Pero si avanzamos rápidamente hasta 2025, vemos que las empresas estudiarán el contexto de lo que el usuario quiere alcanzar. ¿Cuáles son las aplicaciones con las que tienden a trabajar en un lugar determinado o a una determinada hora del día? ¿Qué canales de comunicaciones o colaboración se pueden abrir de forma apropiada si el usuario se encuentra en pleno desplazamiento? Comprender el contexto ayudará a proporcionar una respuesta óptima al usuario, y la inteligencia artificial proporcionará y mejorará dicho análisis contextual cada vez más.

La tecnología no solo proporcionará una mejor experiencia cotidiana. En 2025, los dispositivos portátiles también desempeñarán un papel clave en la mejora de la salud y la seguridad, especialmente en sectores de infraestructuras críticas como el del transporte, la energía o la defensa. Los dispositivos supervisarán el comportamiento del usuario y realizarán cambios en su entorno a través de sensores conectados para mejorar su comodidad y productividad. Los dispositivos portátiles podrán realizar un seguimiento más preciso de la ubicación y el estado físico de los trabajadores aislados en entornos peligrosos, y pueden activar un sistema automatizado de evacuación médica en el caso de que se produzca un accidente.

Por supuesto, la privacidad de los datos será un asunto de extraordinaria importancia, y proporcionar a los empleados la transparencia y el control necesarios será crucial para lograr la adquisición por parte del usuario. Los datos personales y sellos basados en la ubicación del empleado deberán ser privados, y el empleado deberá tener la capacidad de auditar y modificar los datos.

La autenticación constante será la base para una seguridad cibernética eficaz y no intrusiva.

En 2025 hará falta un nuevo enfoque para la seguridad cibernética si las empresas desean proteger sus activos de datos ante las oleadas de ataques cada vez más numerosos y sofisticados.

Cambiar los estilos de trabajo supondrá importantes implicaciones para la seguridad. Uno de los principales problemas que se debe abordar es la vulnerabilidad de las redes públicas no seguras, que se están convirtiendo en un medio cada vez más común por parte de los trabajadores para acceder a las aplicaciones corporativas. Los usuarios suelen utilizar dispositivos personales para acceder a los datos de la empresa mientras se desplazan. Además, usan conexiones Wi-Fi, que incorporan pocos medios de defensas de seguridad. Hasta ahora, la mayoría de las empresas han dejado de lado este problema, pero debe afrontarse mediante políticas y normas contextuales automatizadas que garanticen un enfoque riguroso para la protección de los datos y permitan al mismo tiempo un enfoque más flexible para los procesos y las actividades menos confidenciales.

La inteligencia artificial ya está desempeñando un papel fundamental a la hora de ayudar a las empresas a identificar amenazas cibernéticas potenciales. Pero en 2025 también será un aspecto importante a la hora de garantizar que las personas correctas tienen acceso a las aplicaciones y los datos adecuados de la empresa. Las herramientas analíticas avanzadas identificarán a los usuarios según su función, su comportamiento y el patrón de uso histórico, tales como la forma en que escriben su contraseña. Esto ayudará a confirmar que el individuo es quien dice ser y determinar si está haciendo algo fuera de lo normal en comparación con sus compañeros de grupo.

De hecho, en 2025 muchas organizaciones habrán pasado a un estado de autenticación constante, en el que las máquinas y los dispositivos portátiles siempre estarán verificando la identidad de un individuo en función de un gran número de factores, como la biometría, la ubicación y la manera de pulsar las teclas. Esta será una forma mucho menos intrusiva y más efectiva de identificar las características de un usuario válido, y evitará las diversas barreras que supone la introducción del nombre de usuario y la contraseña, haciendo que la seguridad ya no sea un obstáculo para la productividad. Al convertir este enfoque en la capa de autenticación estándar en todos los aspectos del puesto de trabajo, los empleados podrán abrir puertas, indicar a la máquina expendedora de café que le haga su preferido y ver automáticamente su pantalla de inicio en cualquier dispositivo de la oficina sin necesidad de proporcionar ninguna verificación adicional.

"Muchas empresas tradicionalmente han tenido un mandato de seguridad que anulaba el mandato de productividad. El objetivo con la IA es llegar a un estado en el que la seguridad sea fluida e invisible para el usuario".

Calvin Hsu Vicepresidente de marketing del producto, **Citrix**

En 2025, el uso de tecnología biométrica para habilitar un acceso seguro a los dispositivos será verdaderamente la norma estándar. Ya estamos viendo las primeras implementaciones de autenticación a través del iris, las venas de la palma y las huellas dactilares. También están surgiendo herramientas que poco a poco van liderando el mercado, como "Hello" de Microsoft, que permite la autenticación a través del reconocimiento facial y las huellas dactilares. La autenticación biométrica ya está siendo utilizada en entornos tan delicados y exigentes como el militar y el de las agencias de inteligencia. Con el tiempo, el reconocimiento de las huellas dactilares se reemplazará por el reconocimiento del iris y el de las venas de la palma debido a sus bajas tasas de error. El reconocimiento de voz aún está en una fase temprana de adopción como producto estándar. Sin embargo, en 2025, las empresas aprovecharán la tecnología de asistencia por voz como Cortana, Siri y Alexa como parte de una estrategia de autenticación de varios factores más estricta.

Recomendaciones:

- Las empresas necesitan desarrollar una visión de las funciones que van a emplear a largo plazo para sentar las bases en lo que se refiere al espacio de oficinas, la infraestructura y las estructuras organizativas que necesitarán para apoyar una plantilla que se redefinirá mediante la IA.
- La gestión de datos se convertirá en uno de los mayores retos a los que se enfrentarán las empresas. La gestión de datos humanos se convertirá en una tarea fundamental para la función de RR. HH. La organización debe decidir qué conjuntos de datos van a empezar a recopilar sobre los empleados y crear las plataformas de gestión de datos apropiadas para apoyar las necesidades futuras.
- Para hacer realidad este futuro, las empresas tendrán que recopilar muchos más datos sobre sus empleados. La IA también puede desempeñar un papel crucial en asegurar el cumplimiento con las normativas de protección de datos relacionadas con la identificación y el procesamiento de los datos pertinentes. Las empresas deben buscar el asesoramiento sobre las mejores prácticas, y su enfoque dependerá de la cultura de la organización, es decir, de lo que los empleados consideran datos demasiado privados (sus movimientos fuera del espacio de oficinas, por ejemplo) y los datos que están dispuestos a compartir. También deben quedar claras las ventajas para los empleados (procesos de cumplimiento con la seguridad más sencillos, una experiencia más personalizada) a fin de obtener la adquisición por parte del usuario.
- El tipo de habilidades cibernéticas que su organización va a necesitar cambiará de forma significativa. En el mercado actual no abundan los piratas informáticos con una ética sólida, los expertos en seguridad del IoT y los profesionales de IA, pero las empresas necesitan comenzar a planificar la formación, el reciclaje o la colaboración con un socio para garantizar que puedan cubrir estas lagunas a medio plazo.



3. EL PUESTO DE TRABAJO CON BAJO IMPACTO MEDIOAMBIENTAL

Introducción

La responsabilidad corporativa se convertirá en un imperativo en 2025, y el impacto de la organización sobre el medio ambiente será algo que examinarán de forma mucho más estricta los inversores, reguladores y clientes, que no dudarán en dejar de invertir, sancionar o llevar su negocio a otra parte si una empresa no va en la dirección correcta con su estrategia climática.

Una vez más, la influencia de los millennials en la sala de juntas es una fuerza impulsora detrás de este cambio de mentalidad. Después de todo, se trata de una generación en la que el 70 % está dispuesto a gastar más en marcas que apoyan las causas por las que se preocupan⁷. A continuación se describen tres tendencias clave que esperamos ver en el puesto de trabajo en el año 2025 como resultado de los asuntos medioambientales:

Los patrones de trabajo cambiarán a medida que las empresas se atienen a objetivos medioambientales.

En el año 2025, proporcionar un desglose detallado de las emisiones de carbono y divulgar el coste financiero y el impacto potenciales de los riesgos relacionados con el clima se convertirá en una parte estándar de los informes trimestrales y anuales.

Mientras que en algunos países, la generación de estos informes puede seguir siendo un proceso voluntario en lugar de ser obligatorio, los líderes empresariales tendrán que responder ante los accionistas y grupos de inversión si no logran cumplir sus estrategias sobre el clima.

Los cambios en la combinación energética desempeñarán un papel clave en el logro de la reducción significativa de las emisiones de carbono por parte de las empresas. En el año 2025, la aseguradora global AXA espera operar al 100 % con fuentes de energía renovables en todo el mundo, mientras el gigante del software SAP espera que sus operaciones sean neutras en cuanto a emisiones de carbono como resultado de iniciativas como la implantación de las tarjetas de

combustible neutrales al carbono para vehículos de la empresa y modelos de precios relacionados con emisiones de carbono para viajes en avión y en tren libres de CO2.

Los centros de datos son una de las áreas de mayor consumo energético en cualquier organización de gran tamaño. Pero en 2025, una gran proporción de las empresas habrá reducido el tamaño de su propio centro de datos y accederá a las aplicaciones gestionadas por socios en centros de datos en la nube altamente eficaces. En 2025, más de una cuarta parte de los gastos de software se invertirá en el software como servicio, en lugar de hacerlo en licencias de uso en las instalaciones⁸.

El seguimiento de las huellas de carbono hasta el nivel del empleado individual se convertirá en una práctica común en 2025. La empresa utilizará aplicaciones o datos tomados directamente de la tecnología portátil para evaluar la eficiencia en cuanto a la emisión de carbono de los desplazamientos de los empleados, que se controlarán y medirán como parte de sus KPI. Habrá más bicicletas que coches en las principales ciudades europeas, y el número de desplazamientos se reducirá de forma significativa, por lo que se producirá una enorme reducción de las propiedades inmobiliarias de oficinas. Uno de los efectos secundarios será la reducción de las contribuciones fiscales en el sector inmobiliario, lo que planteará un nuevo reto de financiación para los organismos gubernamentales estatales y locales.

Las reuniones virtuales sustituirán a los desplazamientos.

En este panorama, si los trabajadores ya no pasan tanto tiempo en la oficina, ¿cómo van a interactuar y colaborar con el fin de impulsar la innovación?

En 2025, las empresas de mayor éxito habrán implementado plataformas que no solo permiten a los trabajadores comunicarse desde cualquier dispositivo y desde cualquier ubicación, sino que también proporcionan una experiencia que enriquece la conversación.

La comunicación ya no solo se basará en voz o texto, sino que cada vez se incorporarán más recursos multimedia, como el vídeo de alta definición. La realidad virtual también se habrá convertido en la norma en la vida corporativa, ya que el hardware se volverá menos voluminoso e intrusivo, permitiendo así que los equipos remotos se reúnan en el mismo entorno virtual.

El espacio virtual para celebrar reuniones no tiene que ser una aburrida oficina, sino que podría tratarse de un bosque o una playa virtual, o bien cualquier otro entorno que establezca el estado de ánimo adecuado para el propósito de la conversación. Los empleados estarán representados en la reunión por un avatar, que con la ayuda de cámaras 3D podría adoptar la forma de una simulación exacta de la persona. Y el equipo será capaz de ilustrar y compartir ideas en una pizarra virtual o a través de la creación de bocetos en 3D en el entorno virtual a través de herramientas como la tecnología Tilt Brush de Google.

Se necesita mucho trabajo para hacer realidad esta visión. Gran parte del software que utilizan los profesionales de la información actualmente en sus rutinas de trabajo fue diseñado originalmente para apoyar un proceso claramente definido por la mentalidad de la era industrial. Pero en 2025, las empresas de éxito habrán implantado soluciones laborales integradas en el puesto de trabajo que serán capaces de recopilar, analizar y procesar información estructurada y no estructurada de diferentes orígenes. La forma en que el software está codificado y se ejecuta cambiará radicalmente para apoyar este cambio. Los grandes sistemas monolíticos se sustituirán por nuevos enfoques de desarrollo que permitirán que las aplicaciones sean mucho más fáciles de personalizar por parte de los usuarios empresariales.

Las recompensas potenciales de este nuevo enfoque de comunicación y colaboración son muchísimas, y no solo en lo que se refiere a la mejora de la interacción entre los empleados. La investigación de SAP afirma que tecnologías como la de videoconferencia podrían ayudar a reducir 7,6 Gt de emisiones de carbono en 2030 en sectores como el de los servicios públicos y el transporte⁹.

Los edificios de oficinas serán verdaderamente inteligentes.

La tecnología desempeñará un papel importante en lo que se refiere al aumento de la eficacia energética de los puestos de trabajo físicos.

En 2025, los vehículos (cada vez más autónomos) de los empleados se guiarán automáticamente al lugar correcto del aparcamiento, donde un robot los apilará verticalmente. Al entrar en la oficina, los ascensores que se desplazan tanto horizontal como verticalmente conseguirán que llegar a la mesa de trabajo sea un proceso más rápido y más eficiente energéticamente.

La línea entre el mundo natural y el mundo de la oficina será cada vez más difusa. Algunos entornos incorporarán paneles en las paredes que contienen algas que crecen en función de la cantidad de exposición al sol. Los paneles proporcionarán más sombra en verano y menos en invierno, reduciendo así la necesidad de crear un sistema de temperatura natural que reduzca el consumo de aire acondicionado y calefacción.

Muchas empresas ya han introducido sistemas inteligentes de iluminación, termostatos y aire acondicionado en el entorno de puesto de trabajo. En 2025, la inteligencia artificial los ajustará automáticamente a los niveles preferidos de una persona antes de que entren en un área determinada en función de un análisis de su comportamiento pasado y las reuniones programadas en su calendario.

La asignación 3D proporcionará un puente entre el entorno de trabajo físico y digital. Al ser capaz de asignar (en tiempo real) salas de reuniones y estaciones de trabajo vacías, se podrá guiar instantáneamente a los empleados a un espacio disponible, mientras que la iluminación, la calefacción y la fuente de alimentación se pueden desconectar. Mediante el análisis de la agenda del empleado, la información puede transmitirse a la red eléctrica inteligente para alertar de los picos de consumo previsto en los próximos días y semanas.

"En Hawái ya hay lugares en los que las personas pueden trabajar en pantalones cortos y en cualquier momento que deseen. Los empleados comienzan a exigir cuándo y cómo desean trabajar. No importa el lugar en el que estés: esta tendencia se va a extender cada vez más".

Ramanan Ramakrishna
Vicepresidente de MIS
Service
Cartera e innovación de
EMEIA, Fujitsu

A fin de aprovechar al máximo este nuevo nivel de conectividad inteligente, las empresas habrán unificado todos los elementos diferentes del entorno de puesto de trabajo a través de una única plataforma tecnológica. Los nuevos servicios pueden implantarse fácilmente, por lo que la plataforma cada vez tendrá mayor capacidad de respuesta ante las necesidades cambiantes de la plantilla, mientras que una aplicación fácil de usar ofrece a los empleados un acceso sencillo para gestionar todos los aspectos de su experiencia de la oficina con solo tocar un botón.

Recomendaciones:

- Las organizaciones deben replantearse su enfoque actual para la construcción de plataformas de comunicación y colaboración. Las actividades empresariales actuales suelen determinarse y comenzar mediante conversaciones con colegas, clientes, directivos o socios externos y proveedores, y están sustentadas por plataformas de conversación. Pero en 2025, las actividades de comunicación y colaboración se tendrán muy presentes respecto al diseño del puesto de trabajo, y estarán apoyadas por la información almacenada en los sistemas de aplicación de procesos, y no al revés.
- La interfaz de usuario deberá permitir los estilos de trabajo colaborativos de forma natural y personalizada. La lógica empresarial deberá proporcionar un único punto de acceso y gestión, y adaptarse a las preferencias de los profesionales de la información individuales, en lugar de a las necesidades de las tecnologías individuales. Las capacidades de procesamiento de datos unificados deberán ser capaces de recopilar y procesar tanto la información estructurada como la no estructurada de varios orígenes.
- Las empresas deberán revisar cómo se mide actualmente su impacto medioambiental en su organización, y estudiar cómo se puede desglosar esta información para evaluar el impacto de cada trabajador por separado. ¿Cuáles son las herramientas y los incentivos que pueden aplicarse para lograr el comportamiento adecuado a la vez que se maximiza la productividad? La ludificación puede ser una manera de aumentar la participación. Por ejemplo, pueden ofrecerse recompensas a aquellos empleados que consigan las mayores reducciones a lo largo de un trimestre o un año.
- La oficina inteligente conlleva grandes ventajas potenciales en lo que se refiere a la eficacia energética y la mejora de la experiencia del puesto de trabajo. Pero tener todo conectado a Internet, desde la máquina expendedora de café hasta el sistema de aire acondicionado, abre una gran superficie de ataque para los piratas informáticos. Un ataque llevado a cabo con éxito podría paralizar las operaciones, lo que significa que será fundamental disponer de un enfoque holístico para la seguridad, desde los sensores hasta la red y las aplicaciones de comunicaciones. Este enfoque debe gestionarse desde un único punto de responsabilidad, ya sea desde la tradicional función de TI o desde Operaciones.



4. EL PUESTO DE TRABAJO SIN FRONTERAS

Las empresas tendrán que ser más ágiles a la hora de adaptarse a las condiciones económicas, los entornos competitivos y las demandas de los clientes, que cambian constantemente.

Las estructuras organizativas y de plantilla serán más fluidas en lo que se refiere a las capas de las prácticas de gestión y trabajo flexibles. Mientras tanto, los modelos tradicionales del sector se desglosarán, creando nuevos modelos de colaboración.

Esto requerirá un enfoque para el puesto de trabajo que impulse una colaboración más eficaz y rica tanto a pequeña escala como por sectores. A continuación se describen tres grandes cambios tanto en el nivel de empresa como de sector que tendrán repercusión en torno al puesto de trabajo en 2025:

En 2025, la mayoría de las empresas no existirán en su formato actual.

Un importante estudio de los ejecutivos de nivel CXO realizado por Fujitsu reveló que más de la mitad prevén que su negocio tendrá una forma diferente en un plazo de cinco años, mientras que las tres cuartas partes esperan que el sector en el que operan cambie significativamente¹⁰.

En 2025, las organizaciones habrán transformado sus principales productos y servicios, y también habrán reescrito las reglas de la estructura sobre la que se construye una empresa exitosa.

Las rígidas jerarquías ejecutivas y de departamentos desaparecerán y se reemplazarán con redes de colaboración entre equipos más pequeños. Los empleados ya no tendrán una función directiva fija, sino que ocuparán posiciones de liderazgo en diferentes proyectos que se les asignarán en función de sus mayores habilidades.

Se animará a los trabajadores tanto internos como autónomos externos a participar en estos proyectos. Esto permitirá a los trabajadores ampliar su experiencia fuera de su ámbito tradicional, proporcionándoles un abanico más amplio de conocimientos, nuevas habilidades y el tipo de reto que puede mantenerlos interesados en trabajar para ese empleador durante más tiempo.

Este mundo flexible estará respaldado por procesos de negocio y una infraestructura tecnológica que ya no estará restringida por las limitaciones heredadas. Las plataformas informáticas basadas en la nube permitirán a los equipos de todas las áreas del negocio probar rápidamente nuevos conceptos e ideas, así como ampliarlos a medida que entran en la fase de producción.

Los empleados ya no se definirán exclusivamente a través de una sola función o un único estilo de trabajo, y las herramientas, las aplicaciones y los servicios corporativos con los que trabajan día a día se adaptarán dinámicamente para apoyar sus necesidades en un proyecto específico.

Las empresas crearán conjuntamente como parte de ecosistemas digitales.

En 2025, las empresas buscarán cada vez más a menudo fuera de los muros de su propia organización para innovar.

Si bien la revolución digital hasta ahora ha afectado principalmente a las empresas individuales, cada vez afectará más a todos los sectores en 2025. Los ecosistemas digitales inteligentes se basarán cada vez más en alianzas entre los distintos sectores, por lo que repercutirán en varios sectores al mismo tiempo.

Los ecosistemas de vehículos conectados afectarán a los fabricantes, las aseguradoras y las empresas de logística relacionadas con los automóviles. Los ecosistemas de casas inteligentes tendrán un impacto en los modelos de negocio de los servicios públicos energéticos, fabricantes de electrodomésticos, operadores de telecomunicaciones, aseguradoras, especialistas en seguridad doméstica, y muchos más.

Las empresas de servicios financieros reinventarán los procesos tradicionales a través de la colaboración externa. Durante el proceso que se realiza para proporcionar una oferta hipotecaria, los bancos también podrían recomendar una inmobiliaria y conectar al cliente con una empresa de mudanzas, ofreciendo así un servicio end-to-end a través de un grupo de socios del sector. En última instancia, esto significa que los bancos revenderán una amplia gama de servicios que se alejan mucho de los productos financieros tradicionales.

Los ecosistemas digitales se adaptan a las demandas de los clientes de maneras totalmente nuevas: no desde la perspectiva de un determinado proveedor de servicios, sino desde la perspectiva de una compleja necesidad humana, independientemente de las categorías de proveedores o sectores tradicionales. En la economía de los ecosistemas, la ventaja competitiva no se decidirá por las habilidades de una sola empresa, sino por la fuerza y la capacidad de innovación de todo el ecosistema y sus socios.

"Las empresas y organizaciones deben establecer un nuevo modelo de asociación para permitir una colaboración más eficaz con terceros. También necesitan desarrollar directrices para el intercambio y la divulgación de información a los socios con el fin de proteger la privacidad y la seguridad".

Hiroshi Nishikawa Director, departamento de visión de tecnología y servicios, división de planificación estratégica, unidad de estrategia de marketing, **Fujitsu**

Este modelo también vendrá facilitado por grandes cambios en la tecnología. Las plataformas de datos actuarán cada vez más como capas de integración que conectan diversos puntos de contacto con los clientes y los servicios de distintos socios dentro del ecosistema. El uso generalizado de interfaces de programación de aplicaciones (API) abiertas permitirá el acceso de los socios externos a las principales aplicaciones empresariales y la integración de servicios. También se utilizarán sistemas de uso compartido de archivos entre las empresas. Estos sistemas incorporan medidas adicionales de seguridad y gestión para garantizar la protección de la propiedad intelectual.

El concepto de crowdsourcing global impulsa una nueva era de colaboración.

En 2025, las empresas de crecimiento más rápido podrán buscar e identificar instantáneamente las habilidades demandadas en un grupo de talento verdaderamente global.

Las plataformas en línea que asocian empleadores con trabajadores autónomos se convertirán en el principal canal de contratación. McKinsey estima que en 2025 más de 540 millones de trabajadores habrán utilizado una plataforma como Amazon Mechanical Turk o Upwork para encontrar trabajo¹¹. Y las empresas utilizarán, cada vez con más frecuencia, algoritmos avanzados de revisión para identificar los mejores profesionales para un proyecto o trabajo específico en función de análisis de datos agregados desde diferentes orígenes, incluidos sistemas de RR. HH. internos y plataformas sociales.

Esto acelerará dramáticamente el proceso de contratación y reducirá el tiempo que las personas están sin trabajo entre un proyecto y otro. También permitirá a las empresas aumentar sus recursos en un corto periodo de tiempo. Crear un equipo de 200 personas para apoyar el lanzamiento de un producto en un nuevo territorio o agrupar un escuadrón profesional de 50 expertos para integrar una fusión solo llevará unos días en lugar de meses.

Una vez más, esto requerirá una base tecnológica verdaderamente flexible que permita a los trabajadores integrarse rápidamente en la organización (aprovechando los datos biométricos para verificar su identidad), y puede proporcionar acceso seguro a los sistemas y herramientas para los trabajadores, que estarán potencialmente en cualquier parte del mundo.

En 2025, el concepto de crowdsourcing también evolucionará a una etapa en la que trabaje conjuntamente con la inteligencia artificial para producir resultados mucho más precisos y valiosos.

El modelo de crowdsourcing, en el que las empresas aprovechan las plataformas globales de expertos autónomos para obtener conocimientos o habilidades tales como la investigación de resolución de problemas, las pruebas y los análisis, ha fracasado en muchos casos debido a problemas con el control de la calidad, la participación necesaria o la falta de comprensión de lo que el cliente está tratando de lograr.

Pero en 2025 será mucho más eficaz, ya que la IA ayudará a las organizaciones a dirigirse e involucrar a grupos de participantes y expertos mucho más específicos y relevantes. Su papel será cada vez más el de aplicar el criterio humano a los resultados de los motores de IA.

Recomendaciones:

- Muchas empresas tendrán que redefinir su enfoque de I+D e innovación. No se centre en las innovaciones de productos o servicios individuales, sino en abrir camino a la innovación conjunta dentro de un ecosistema de socios. ¿Cómo puede ofrecer mejores servicios mediante la combinación de las ofertas de diversos socios dentro de un mismo ecosistema?
- Tenga en cuenta que las decisiones de tecnología estratégicas que está tomando actualmente puede tener importantes repercusiones en sus opciones futuras para crear un ecosistema empresarial o unirse a uno. La apertura de la tecnología y el tamaño del ecosistema existente en torno a la tecnología serán criterios de decisión muy importantes.
- Las complejidades técnicas, jurídicas, culturales y empresariales de los ecosistemas digitales son importantes. Se necesitarán nuevos modelos contractuales, las cuestiones de interoperabilidad y estandarización tendrán que negociarse entre los participantes, y se deberán abordar los requisitos de seguridad crecientes.
- En la era de los ecosistemas digitales, las empresas tendrán que tratar con proveedores de tecnología externos de una manera diferente. Todavía habrá lugar para compromisos relacionados con las transacciones para el suministro de servicios de productos básicos tales como la capacidad de la nube pública. Pero las organizaciones se inclinarán cada vez más por establecer asociaciones con proveedores clave que les ayuden a aprovechar la innovación que ofrecen las pequeñas empresas innovadoras de todo el mundo.
- La función del socio será la de gestionar estos ecosistemas y proporcionar una plataforma y un marco que permitan a los clientes conectarse rápidamente a los servicios y las habilidades disponibles, así como la de administrar cuestiones como la seguridad y la gestión de riesgos financieros. Este modelo de creación conjunta digital tiene el potencial de ofrecer un valor empresarial mucho mayor que los rígidos modelos contractuales que dominan el mercado hoy en día.

"La estrategia de seguridad para las empresas más grandes dificulta su participación con organizaciones más pequeñas, y no están dispuestas a abrir sus sistemas esenciales a un nivel que los haga más vulnerables. En lugar de ello, querrán colaborar con socios que tengan sistemas seguros que permitan esta colaboración".

Dr. Joseph Reger
Vicepresidente, CTO,
región de EMEA, **Fujitsu**



5. EL PUESTO DE TRABAJO INTERGENERACIONAL

En 2025, la estructura de la plantilla cambiará radicalmente por los cambios demográficos.

Habrà una colisión entre generaciones cuando los millennials se conviertan en la presencia dominante, y los nativos digitales de la generación Z se codearán con los empleados de la generación X, que permanecerán activos en la plantilla hasta que cumplan más de 60 años.

La fusión de generaciones, que permitirá que los xennials, gennials y millennials trabajen codo con codo, será un gran reto, y las organizaciones apoyarán esta diversidad con prácticas de trabajo flexibles y experiencias personalizadas, además de la transformación de sus enfoques de gestión de conocimientos y formación.

A continuación se describen las tres áreas principales en las que el cambio demográfico repercutirá en el trabajo:

Las generaciones Y y Z dominarán la plantilla, y redefinirán la cultura corporativa.

Uno de los mayores retos a los que se enfrentarán las grandes organizaciones establecidas en todos los sectores de la industria será el de ofrecer un puesto de trabajo que sea lo suficientemente ágil y atractivo para apoyar las necesidades de los trabajadores más jóvenes.

La generación de los millennials, nacidos entre 1980 y 2000, va a representar más del 50 % de la plantilla en 2025¹². Los millennials esperan poder acceder instantáneamente a la información, y tres cuartas partes de ellos creen que el acceso a la tecnología les permite ser más eficaces en el trabajo.

Sin embargo, un reto potencialmente mayor consistirá en apoyar las necesidades de los trabajadores de la generación Z (nacidos entre 2000 y 2009), que en el año 2025 representarán más del 20 % de la fuerza laboral mundial. Esta generación está creciendo en una época donde el cambio constante es la norma establecida, ya sea en el ámbito social, político o económico, y está influenciada por el creciente impacto de la tecnología en todos los ámbitos de sus vidas. La capacidad de conectarse con una comunidad global tanto para colaborar como para compartir y crear ideas y contenidos es algo natural para ellos. La ludificación está desempeñando un papel fundamental en su educación, y para cuando entren a formar parte de la fuerza laboral, se habrán acostumbrado a una experiencia digital fluida, con gran capacidad de respuesta y altamente personalizada a través de los avances que se habrán realizado en áreas tales como la de la inteligencia artificial.

Las empresas se encontrarán ante el reto de tener que proporcionar una experiencia de usuario que al menos esté a la altura del nivel que los trabajadores reciben a través de sus dispositivos y aplicaciones personales. Proporcionar las herramientas y la plataforma para crear y compartir innovaciones, no solo con colegas, sino también con un ecosistema más amplio, será un aspecto esencial para aprovechar todo el potencial de una generación que utiliza las redes sociales como su canal de comunicación preferido. Las plataformas empresariales sociales habrán reemplazado al correo electrónico como el principal canal de comunicación interna en 2025.

Pero la tecnología no será el único factor de éxito a la hora de atraer a los trabajadores más jóvenes. Muchos consideran que tener un buen equilibrio entre la vida personal y la laboral es más importante que la recompensa económica; los empleadores que demuestren una gran responsabilidad social y medioambiental se considerarán mucho más atractivos, mientras que la capacidad de trabajar en diferentes ubicaciones, sustentada por prácticas de trabajo flexibles, también será un importante factor de atracción. A medida que vayan ocupando puestos de liderazgo, estos valores se incorporarán a las características definitorias de la cultura corporativa y la vida laboral.

Los empleados de más de 60 años y hasta 70 años seguirán trabajando.

En la mayoría de las economías desarrolladas, la población está envejeciendo rápidamente. Esta tendencia es especialmente evidente en Japón, donde las personas de 65 años o más representarán el 30 % de la población en 2025¹³. Un panorama similar está emergiendo en otras economías líderes, como Alemania, donde las personas de más de 60 años representarán cerca del 30 % de la población en un plazo de siete años¹⁴.

En 2025, la edad de jubilación habrá aumentado en la mayoría de las principales economías, si no en todas, para poder hacer frente al aumento de los costes sanitarios y de pensiones. Esto significa que las organizaciones tendrán que apoyar las experiencias y los estilos de trabajo preferidos de los miembros más antiguos de la plantilla a fin de mantenerlos involucrados en el negocio. De nuevo, un componente clave para este reto será adoptar un enfoque más abierto para las actividades de trabajo flexibles. Estudios recientes afirman que hasta el 84 % de las organizaciones consideran que el trabajo flexible es un factor crítico para mantener a los trabajadores mayores y más experimentados en la economía.

"Las empresas necesitan comprender las preferencias de trabajo de sus empleados. Una empresa con una plantilla de empleados que va envejeciendo tiene la oportunidad de utilizar la tecnología para ayudarles a desenvolverse en un mundo cambiante.

Asimismo, en determinadas áreas, un gran número de personas se está jubilando, y las empresas pueden utilizar la tecnología para evitar el riesgo de perder ese conocimiento".

Karyn Jeffery

Vicepresidenta y jefa de los servicios para el usuario final, centro de entrega global, **Fujitsu**

El aumento de la participación de los trabajadores de más edad brindará ventajas a la economía en su conjunto no solo en lo que se refiere a la reducción de la carga en el sistema de pensiones, sino que también ampliará la vida útil de valiosas habilidades heredadas dentro de las empresas que no se están enseñando a las generaciones más jóvenes. Por ejemplo, muchos bancos siguen usando sistemas bancarios centrales que se desarrollaron mediante código que se escribió por primera vez en la década de 1980 o de 1990 y, debido a la complejidad y el riesgo de la migración, es poco probable que en 2025 se haya reemplazado completamente esta tecnología.

La tecnología desempeñará un papel clave en la ampliación de la vida laboral de muchos empleados. Ya hemos hablado del enfoque renovado que se centra en el bienestar y en cómo la tecnología portátil se puede utilizar para realizar un seguimiento de los datos de salud personales e identificar de forma predictiva las posibles condiciones que un profesional médico debería revisar.

Pero la edad se convertirá en una barrera aún menor incluso en algunas de las funciones físicamente más exigentes. En 2025, sectores tales como el de la fabricación y comercialización utilizarán tecnología de exoesqueletos para ayudar a los trabajadores industriales de edad más avanzada a realizar tareas que exceden su propia fuerza, así como para ayudar a los trabajadores y aumentar su capacidad en trabajos repetitivos con el fin de prevenir y reducir las lesiones.

Formación y aprendizaje continuos a través de la realidad aumentada.

Las empresas también llevarán a cabo cambios radicales en su enfoque de formación y desarrollo de experiencias.

La formación ad hoc anual para garantizar la ampliación de las habilidades heredadas se sustituirá por programas de perfeccionamiento continuos con el fin de garantizar la pertinencia duradera para la empresa y proporcionar una experiencia más inmersiva y duradera.

Las opciones de formación serán variadas para reflejar las diferentes preferencias generacionales. Los trabajadores de la generación Z prefieren consumir información alternando entre varios dispositivos y plataformas, y tienen un instinto natural para investigar a partir de varios orígenes. La formación deberá desglosarse en paquetes digitales intuitivos y fáciles de consumir, en lugar realizarse a través largos cursos o seminarios.

Los trabajadores de más edad también desempeñarán una función muy valiosa como orientadores, por lo que las empresas también deben asegurarse de que disponen de un enfoque bien definido para el intercambio de conocimientos. Este enfoque aprovechará cada vez más la tecnología, como la realidad aumentada, con la que los empleados más jóvenes podrán realizar las tareas con asistencia en tiempo real y las perspectivas de los colegas experimentados.

"El enfoque de las habilidades se centrará en las personas que recopilan datos y escriben aplicaciones, y en las personas que puedan interactuar con robots, con la codificación realizada de forma automática. Espero que la naturaleza de las habilidades sea más analítica".

Ramanan Ramakrishna
Vicepresidente MIS
Service Cartera e
Innovación de EMEA,
Fujitsu

Un buen ejemplo de esto es la empresa japonesa de servicios de agua Metawater, que quiso trasladar las habilidades y experiencia en reparación y mantenimiento de instalaciones de agua de los ingenieros que estaban a punto de jubilarse a la próxima generación de empleados. Lo consiguió al proporcionar a los ingenieros tablets con software y cámaras de realidad aumentada con las que pudieron guiar a los técnicos por las instrucciones.

Recomendaciones:

- Es necesario replantear las trayectorias profesionales para conseguir que a los empleados les resulte atractivo quedarse en la empresa durante un plazo prolongado de tiempo. Los trabajadores jóvenes tenderán a decantarse por una progresión más diversa con la que puedan avanzar regularmente de forma horizontal para ampliar su experiencia y habilidades. Fomente una mayor cultura de iniciativa empresarial mediante la ruptura de las jerarquías tradicionales de dirección y la rotación de puestos de liderazgo en gestión de proyectos.
- Aproveche la sabiduría de los trabajadores de edad más avanzada mediante el desarrollo de plataformas y enfoques más eficaces de gestión e intercambio de conocimientos que les permitan compartir ideas en tiempo real, como la realidad aumentada. Proporcione los incentivos adecuados para fomentar el intercambio de conocimientos, tales como la obtención de bonificaciones por el contenido más utilizado.
- En un mundo donde los empleados pasarán menos tiempo con un único empleador y las empresas trabajarán con más empleados autónomos, la gestión del conocimiento debe automatizarse para garantizar que la empresa no pierde los conocimientos especializados o la experiencia en el momento en que alguien sale por la puerta. Las herramientas y técnicas de la ciencia de datos pueden utilizarse para automatizar la extracción y categorización de los conocimientos, así como para asegurarse de que es fácilmente accesible en un formato digerible, como el vídeo.
- La formación debe ser un proceso continuo tanto para los trabajadores jóvenes como para los de edad más avanzada. La manera en que los individuos prefieren formarse no viene definida necesariamente por la edad, y proporcionar un programa de contenido diverso que abarque seminarios, contenido de vídeo y ludificación es esencial. Las habilidades clave que la empresa necesitará para respaldar el éxito a largo plazo del puesto de trabajo son escasas, y las empresas deberían comenzar el reciclaje de los recursos existentes sobre temas tales como el liderazgo del equipo ágil, la ciencia de datos y la experiencia en cibernética.

Recomendaciones generales

El puesto de trabajo en 2025 proporcionará una experiencia atractiva y emocionante a una plantilla conectada que se caracteriza por ser colaborativa, creativa y activa.

Puede parecer que esta imagen aún está lejos de hacerse realidad, pero las organizaciones necesitan empezar a sentar las bases ahora si quieren estar preparadas para el futuro que se avecina.

En primer lugar, las empresas deben buscar la manera de desarrollar su visión del puesto de trabajo, que es específico de las necesidades y la cultura exclusivas de su organización, y la forma en que van a evolucionar a medio plazo. Una vez que esta visión esté clara, una comunidad diversa de partes interesadas (provenientes de todos los aspectos implicados en el negocio) necesita trabajar de forma conjunta para crear estrategias de estilo de trabajo y transformar la tecnología, los procesos y las políticas.

Una estrategia de puesto de trabajo exitosa será crucial para liberar el potencial de la plantilla para innovar, colaborar y aumentar el valor del negocio, y será la clave para atraer y retener a los mejores talentos. El formato de todas las organizaciones cambiará drásticamente durante la próxima década, pero las empresas deben asegurarse de que sus inversiones a corto plazo les proporciona la plataforma que necesitan para respaldar sus ambiciones a largo plazo.

Hay varios aspectos clave a tener en cuenta.

Realice una planificación para una plantilla más pequeña y ágil.

El aumento del número de trabajadores autónomos y flexibles, y la creciente automatización de funciones repetitivas manuales se traducirán en que la mayoría de las empresas tendrá un núcleo mucho más pequeño de empleados a tiempo completo. Esto exigirá una reducción significativa del espacio de oficinas, y la naturaleza de los espacios restantes deberá reinventarse para adaptarse mejor a la colaboración y el concepto de *coworking*. Los líderes empresariales deben empezar a crear nuevos puestos, trayectorias profesionales e incentivos que estén diseñados para apoyar a pequeños equipos colaborativos dirigidos y formados por trabajadores flexibles y a menudo autónomos, en lugar de las actuales estructuras jerárquicas que existen hoy en día. Para comenzar, deben experimentar a nivel departamental, asegurándose de que los departamentos tengan un entendimiento claro tanto de los niveles de productividad e innovación como de los modelos de trabajo actuales. En esta línea, deben medir cómo cambian estos niveles y patrones con el tiempo a medida que se introducen nuevas prácticas, como rotar los puestos de liderazgo para nuevos proyectos, proporcionar más tiempo para la colaboración con organizaciones externas y hacer uso del *crowdsourcing*. También es necesario medir el impacto que tienen estas medidas en aspectos más intangibles, tales como la salud y la motivación de los empleados.

"No hay un plan perfecto ni un plan de acción para lo que se avecina en 2025. Debe comenzar a hacer algo ahora y aceptar que vaya a cambiar en el futuro. Por ejemplo, consiga que la plantilla intergeneracional de trabajadores se interese por explorar nuevas formas de reducir la dependencia respecto a determinados dispositivos y ubicaciones. Este interés tendrá un impacto positivo en su puesto de trabajo actual y le ayudará a evolucionar en el futuro".

Calvin Hsu Vicepresidente de marketing del producto, **Citrix**

Divida los silos para obtener el valor real de los datos. Los datos serán el alma de cada negocio exitoso en 2025, extraídos en tiempo real a partir de todos los aspectos del puesto de trabajo: desde los dispositivos portátiles del trabajador hasta los sensores conectados en el entorno físico. La IA permitirá que el análisis de estos datos y la forma de actuar en función de ellos se realicen de forma totalmente automatizada, pero serán los aspectos organizativos en lugar de los tecnológicos los que tengan mayor influencia sobre el éxito a la hora de convertir estos datos en una experiencia mejorada o en un aumento de la productividad. Las empresas necesitan dividir los silos de su organización en los cuales residen actualmente los datos y crear un equipo central de administradores, analistas y estadísticos de datos expertos para garantizar un enfoque holístico. El valor real solo se logrará si los datos relacionados con la agenda o la ubicación de un empleado se pueden asociar con la información sobre su salud o sus objetivos de rendimiento. Un enfoque eficaz para la seguridad y privacidad de los datos será fundamental, y las empresas deben ser transparentes con sus empleados acerca de las ventajas potenciales que entraña el hecho de compartir más datos sobre su experiencia en el puesto de trabajo (incluida la posible información sobre la salud y el bienestar). Además, las empresas también deben ser transparentes respecto a cómo se usa esta información para lograr la adquisición por parte del usuario. Las cuestiones relacionadas con la privacidad deben respetar los requisitos específicos de cada país. Puede que un empleado alemán no considere aceptable compartir el tipo de datos que un empleado de EE. UU. sí consiente en compartir para permitir que su empleador los recopile y rastree.

La seguridad debe convertirse en un elemento habilitador, no en una barrera. Una política y un marco de seguridad cibernética sólidos es esencial hoy en día. Pero el reto para la mayoría de las empresas en los próximos años será lograr que estos elementos se conviertan en una forma más fluida y eficaz de acceder a los servicios corporativos, y no en una barrera para la productividad. Simplemente añadir más y más capas y factores de autenticación será frustrante para los trabajadores, y las empresas deben buscar la manera de conseguir que estos elementos sean lo menos intrusivos posibles. Trabaje para desarrollar una capa unificada de gestión de identidades que aprovecha la IA para ejecutar la autenticación constante del usuario como proceso de fondo en función de análisis biométricos y de comportamiento. Para lograr este objetivo, las empresas deben comenzar a idear la manera de recopilar los datos relacionados con el comportamiento de los usuarios y garantizar que las nuevas aplicaciones empresariales se desarrollan con la posibilidad de analizar y evaluar constantemente a los usuarios. Todo va a estar conectado a todo. La bombilla o la máquina expendedora de café podría ser el próximo vector de ataque. Será importante comprender los riesgos que conlleva el IoT para poder aislarlos y contenerlos.

Escapar de las limitaciones heredadas no requiere cambios drásticos. Se avecinan grandes innovaciones en la forma en que los empleados acceden a los datos empresariales, así como en su manera de compartirlos y utilizarlos, ya sea de forma colaborativa mediante auriculares de realidad virtual, o bien mediante la creación de imágenes holográficas 3D con tecnología de control por gestos. Pero esto solo puede lograrse si se puede acceder fácilmente a los datos desde las aplicaciones configuradas en el núcleo de la organización, y esto es un gran reto para la mayoría de las empresas. Un estudio de PAC realizado entre altos ejecutivos de más de 500 grandes empresas¹⁵ descubrió que el 70 % cree que menos de la mitad de sus aplicaciones actuales son aptas y apropiadas para respaldar la estrategia digital futura de su organización. Alejarse de estas limitaciones heredadas no necesariamente significa que deba reemplazarse todo desde cero. En primer lugar, las empresas deben comprender claramente dónde residen actualmente sus datos más valiosos y centrar sus esfuerzos de desarrollo e inversión en estas áreas del panorama de aplicaciones. Estos datos se pueden migrar a plataformas más flexibles y abiertas, a través de las cuales tanto los empleados como un público más amplio puedan acceder a ellos como parte de los ecosistemas de creación conjunta.

Diez características de una estrategia de puesto de trabajo exitosa en 2025

- 1** Enfoque centrado en la experiencia del empleado que cubre todos los aspectos de la vida laboral, desde la incorporación hasta la formación y el progreso de la trayectoria profesional, pasando por el bienestar y la salud.
- 2** Función de TI altamente flexible y móvil capaz de adaptarse a las necesidades de una plantilla diversa y cambiante que incluye los trabajadores autónomos y trabajadores *gig*, la generación Z, los millennials y los trabajadores de edad más avanzada.
- 3** Empleados que pueden acceder sin problemas a las aplicaciones del trabajo desde cualquier dispositivo, ya sea el televisor inteligente que tienen en sus casas, un vehículo conectado durante sus desplazamientos o su dispositivo de escritorio preferido.
- 4** El puesto de trabajo ya no está vinculado a una ubicación física. El entorno de oficina inteligente y conectada es un centro que facilita la colaboración e innovación.
- 5** Uso de dispositivos controlados por voz y con pantalla táctil, y dispositivos portátiles que proporcionan una experiencia de colaboración inmersiva.
- 6** Uso de inteligencia artificial que proporciona una experiencia personalizada que se adapta dinámicamente a las preferencias, el contexto, la ubicación y el dispositivo del usuario.
- 7** Acceso seguro a los datos y aplicaciones empresariales habilitado por tecnología biométrica de análisis del comportamiento.
- 8** Intercambio de conocimientos entre empleados mejorado mediante el uso de la realidad aumentada, lo que permite que los trabajadores aprendan dinámicamente mientras realizan su trabajo.
- 9** Colaboración entre las partes interesadas internas y externas mejorada por las plataformas de comunicación unificada y los asistentes inteligentes.
- 10** Asociaciones con proveedores externos para impulsar la creación conjunta digital a través de la gestión de ecosistemas de innovación.

APÉNDICE

1. Estimación de PAC, estudio "State of the American Workplace" de Gallup, febrero de 2017
2. US Freelancers Union, 2016
3. "How working less could solve all our problems", Rutger Bregman, abril de 2017
4. "The Impact of Green Buildings on Cognitive Function", Harvard TH Chan School of Public Health
5. Consejo de la American Heart Association, octubre de 2016
6. Estimaciones de PAC, julio de 2017
7. "Millennials at Work", estudio de PwC, 2016
8. SITS Research Program de PAC, 2017 (SaaS)
9. "SAP vows to go carbon neutral by 2025", Sustainable Brands, mayo de 2017
10. Estudio Fujitsu Fit for Digital: Co-Creation in the Age of Disruption, 2017
11. "Connecting talent with opportunity in the digital age", McKinsey Global Institute, 2017
12. Datos sobre la población de las Naciones Unidas, diciembre de 2016
13. e-Stat, portal del gobierno de Japón
14. Datos sobre la población de las Naciones Unidas, diciembre de 2016
15. "Business Applications Services Trends in the EMEA region", enero de 2017