

The Future Of Work

El futuro del trabajo

30 claves, 30 autores

Estás delante de un libro colaborativo de 30 autores con 30 puntos de vista sobre el futuro del trabajo. A lo largo de sus páginas se abordarán cuestiones como ¿qué está pasando en el mundo y en las organizaciones?, ¿cuáles son las habilidades necesarias que las personas necesitan tener para desarrollarse ante el cambio laboral?, ¿podrán convivir la inteligencia artificial con la colectiva? Está en manos de todos definir este futuro.

Esperamos que disfrutéis con la lectura y que nos contéis vuestra visión de #TheFutureOfWork.

FOXIZE

Foxize forma a profesionales y empresas para enfrentarse a los retos que plantean lo digital y las tecnologías. Never stop learning.

The logo for Malt, featuring a stylized pink and purple flower-like icon to the left of the word "malt" in a bold, dark blue sans-serif font.

Malt es la plataforma y comunidad de freelances que está transformando el mercado de trabajo. Los mejores freelance cerca de ti.

The logo for Impact Hub Madrid, consisting of a dark red square on the left containing the words "IMPACT HUB" in white, stacked vertically, followed by the word "Madrid" in a large, bold, dark grey sans-serif font.

Impact Hub Madrid es una red de espacios de coworking que impulsa la innovación y el impacto. Where change goes to work.

“Vivimos en un momento de cambio sistémico global en el que el mundo, la sociedad y el ser humano están alcanzando un punto de inflexión. El trabajo es una de las claves en este proceso de transformación global”.



Antonio González
CEO de Impact Hub Madrid

Introducción

Antonio González

CEO de Impact Hub Madrid

El trabajo ha sido a lo largo de la Historia el gran articulador de la vida social del ser humano. Desde los primeros colectivos de homínidos orientados a la caza o a la recolección, pasando por los gremios de artesanos, por el nacimiento del comercio o la banca, a la producción en cadena de la revolución industrial, el trabajo ha condicionado, cuando no definido, la relación y estructura de las familias y de las comunidades sociales.

El trabajo está también en el origen de la conquista de derechos sociales, no solo laborales, sino en ámbitos como la educación, la salud y la vivienda. Y más recientemente de la igualdad de género y de colectivos específicos. El trabajo y la actividad productiva es también el primer driver del desarrollo tecnológico

En la primera mitad del siglo XX podríamos considerar que el estándar en la vida de un trabajador era dedicar ocho horas al trabajo, ocho horas a dormir y el resto se distribuía en un conjunto variado de tareas de logística personal y familiar, ocio e ¡¡interacción social!! Sin duda, para la mayor parte de las personas el trabajo ¡es la actividad a la que dedicamos más tiempo de nuestra vida!

Pero toda nuestra concepción sobre el trabajo está en proceso de profunda transformación. Vivimos en un momento de cambio sistémico global en el que el mundo, la sociedad y el ser humano están alcanzando un punto de inflexión. La aceleración del cambio tecnológico y la globalización están cambiando nuestra realidad. La incertidumbre y la complejidad se han instalado en nuestras vidas y en nuestra realidad. Y

una vez más, el trabajo es una de las claves en este proceso de transformación global de la sociedad y del propio ser humano.

Las fronteras entre la esfera personal y la laboral se difuminan en un continuo condicionado por la tecnología, la movilidad, las redes sociales y las plataformas de trabajo colaborativo con equipos deslocalizados. Sin olvidar que una parte importante de la humanidad aún vive en situación de pobreza, en ocasiones extrema, es cierto que los avances impulsados por la agenda global alrededor de los Objetivos del Milenio en su día, y en la actualidad por los Objetivos de Desarrollo Sostenible están mejorando y transformando la realidad social y laboral de grandes colectivos de población. En los países más avanzados, las nuevas generaciones se acercan al mundo del trabajo con una intención muy diferente a la de generaciones anteriores. Quedó atrás el trabajo para toda la vida y el talento cada vez es más exigente con su proyecto profesional.

Las treinta miradas incluidas en este ebook representan un viaje al futuro. Diversidad de miradas, enfoques y conocimientos, con un denominador en común: los cambios que afrontamos, en los que ya estamos inmersos, no son incrementales. Representan un camino hacia nuevos paradigmas sociales, nuevas estructuras organizativas y una nueva relación con el trabajo. Son una invitación a la reflexión, y también a la acción. Una llamada para asumir nuestra responsabilidad en la construcción de ese futuro del trabajo. Un futuro que vamos construyendo a diario para las generaciones venideras.

La estructura del ebook está organizada en cuatro bloques: qué está pasando en el mundo, ante el nuevo paradigma laboral y la revolución tecnológica; en segundo lugar, qué ocurre en las organizaciones, poniendo el acento en la innovación en la gestión de los recursos humanos; en tercer lugar, cuáles son los nuevos entornos de trabajo, pasando por el coworking, comunidades profesionales virtuales y otros entornos de trabajo y aprendizaje; y, finalmente, qué ocurre con las

personas y el trabajo como elemento de sentido y propósito en nuestras vidas.

En estos pensamientos entrelazados se encuentran algunas claves comunes. El impacto de la IV revolución industrial y de la tecnología con sus diferentes implicaciones: movilidad, big data, modelos de negocio disruptivos... nos enmarcan y dan contexto a la reflexión. El cambio radical de modelos organizativos y de los espacios de trabajo ya se encuentra en pleno despliegue y da lugar al auge del coworking, de las metodologías ágiles y a las estructuras abiertas, al cambio de modelo en las relaciones laborales y al auge de la figura de freelance y de la atracción de talento con valores más flexibles y abiertos. La caducidad de la educación y la universidad tradicional impulsa una visión y unas propuestas alternativas basadas en la formación adaptativa y permanente centrada en proyectos y en la experiencia y en la acción centrada en nuevas competencias. Y finalmente, o más bien en el principio y origen de todo este cambio, está el propósito. Cada vez más el valor del propósito, tanto a nivel organizacional como a nivel personal se convierte en un importante valor de intercambio en el ámbito del trabajo. Y esta nueva mirada hacia el trabajo abre sin duda nuevos yacimientos de empleo, o mejor dicho, nuevos ámbitos de trabajo que crean nuevas economías basadas en el propósito: el cuidado, lo circular, la sostenibilidad, el bien común, el impacto...

Realmente ha sido un viaje colectivo apasionante. Una iniciativa común de Foxize, Malt e Impact Hub, con la implicación de 30 expertos y un equipo que ha hecho posible este ebook que nos ha permitido el regalo de pararnos y dedicar un tiempo a pensar juntos. Ahora queremos ampliar esta invitación a todas las personas que quieran participar en esta reflexión colectiva sobre cómo será el futuro del trabajo. ¡Adelante con la lectura! Y te animamos a compartir tus reflexiones, virtualmente, en las redes y, personalmente, en nuestros espacios y eventos. ¡Estamos deseando escuchar tu visión del futuro del trabajo!

I

El Futuro del Trabajo

**¿Qué está
pasando en el
mundo?**

“La evolución de los valores sociales en el mundo conducirá al tejido de una nueva infraestructura socioeconómica que permita la creación de una moneda sustentada en el impacto positivo en la sociedad”.



Isaac Castro
Co-fundador de Emerge

La singularidad tecnológica

Isaac Castro

Co-fundador de Emerge

Es 2045. La población en Marte comienza a crecer. Aquí, en la Tierra, nos desplazamos en vehículos autónomos que sobrevuelan nuestras ciudades. Hemos entendido de una vez por todas cómo funciona nuestro cuerpo y hemos comenzado a programarlo para acabar con las enfermedades, incluso con el envejecimiento. Hace años nos enfrentamos a la posibilidad de un futuro sin empleo. Afortunadamente, hemos avanzado de forma prometedora hacia la creación de un mundo de abundancia donde las necesidades más básicas de todos comienzan a ser cubiertas en cada rincón del planeta. Debemos continuar luchando, sin embargo, por reducir una desigualdad social que crece dramáticamente. Apoyamos nuestras decisiones en la inteligencia artificial y en la inteligencia colectiva, a través de la interconexión de nuestros neocórtex. Usamos nuestros pensamientos para controlar todo en nuestro entorno. Nos comunicamos ya usando nuestras mentes y entendemos más profundamente las emociones de aquellos a quienes amamos.

Éste podría ser el contexto de la llegada de lo que muchos conocen como Singularidad Tecnológica, término que hace referencia a un hipotético acontecimiento futuro en el que el desarrollo de una inteligencia artificial general superará significativamente la suma total de la capacidad intelectual humana, y provocará cambios sociales imposibles de comprender o de predecir por ningún ser humano.

Germen para el nacimiento hace una década de Singularity University en Silicon Valley, y tema central del Foro Económico Mundial en los últimos años, nos encontramos al inicio de una nueva revolución que está

cambiando la forma en la que vivimos, trabajamos y nos relacionamos, a un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad. Si la Primera Revolución Industrial vino de la mano de la invención de la máquina de vapor; la Segunda, gracias a la electrificación, el petróleo y la producción en cadena; la Tercera, gracias a la computación personal e internet; la Cuarta Revolución Industrial llega acelerada por las conocidas como tecnologías exponenciales, y desembocará en la Singularidad Tecnológica que cambiará fundamentalmente las reglas de nuestra economía y sociedad.

Sin embargo, ¿nos estamos preparando? La eclosión de una inteligencia artificial general supondrá uno de los mayores desafíos a los que nos enfrentemos como especie. Pero está aún en nuestras manos la posibilidad de que la situemos o no a nuestro servicio. Los límites entre lo físico, lo digital y lo biológico son cada vez más difusos, y las nuevas disciplinas del futuro nacerán de la combinación de estos campos. El aprendizaje continuo a lo largo de toda nuestra vida será esencial, y quizás podamos incrementar masivamente nuestra capacidad intelectual mediante la fusión de inteligencia artificial, y otras tecnologías exponenciales, con nuestra inteligencia humana. Pero, ¿y si el trabajo deja de tener sentido como hoy lo entendemos en un mundo futuro de abundancia? La renta básica universal transformaría de forma fundamental nuestra jerarquía de necesidades, y la búsqueda y desarrollo de nuestras pasiones podría ser la clave para dar de nuevo sentido a nuestra existencia como humanos. Tal vez la evolución de los valores sociales en el mundo conduzca al tejido de una nueva infraestructura socioeconómica que permita la creación de una moneda sustentada en los valores humanos, el bien por nuestros congéneres, y el impacto positivo en la sociedad.

Nos encontramos a los pies de un tsunami tecnológico que lo va a transformar todo. En los próximos diez años vamos a ser testigos de cambios más profundos que en los anteriores dos milenios. Sabemos

que un retroceso rápido e inusual de la marea en el océano es señal inequívoca de la llegada de un posible tsunami. Y la velocidad de reacción ante esa alarma marca la diferencia entre la vida y la muerte.

“La inteligencia artificial es la favorita de cualquier predicción sobre el futuro. Está ahí, en las grandes esperanzas, pero también en las pequeñas cosas”.



José Carlos Sánchez

Periodista. Anteriormente, editor jefe de Harvard Business Review en español y editor de tecnología y coordinador de traducción en Business Insider España

Tecnología, sociedad y claves de un futuro esquivo

José Carlos Sánchez

Periodista

“Más profunda que la electricidad o el fuego”. El director ejecutivo de Google, Sundar Pichai, no duda: “La inteligencia artificial es lo más importante en lo que estamos trabajando ahora”. Pichai lo dijo durante un programa especial de Recode con MSNBC, pero la frase podrían firmarla muchos otros nombres propios de la industria tecnológica. La inteligencia artificial (IA) es la favorita de cualquier predicción sobre el futuro. Está ahí, en las grandes esperanzas, pero también en las pequeñas cosas (aplicaciones de mensajería, asistentes virtuales, motores de recomendación...). Será, dicen, la protagonista de la Cuarta Revolución Industrial, de la llamada Industria 4.0.

Ahora bien, ¿qué sería realmente (otra) revolución industrial? Nos hemos acostumbrado a pensar en lo que está por venir en forma de casos de estudio, tendencias y decálogos. Convertimos fenómenos complejos en relaciones causa-efecto. A hace B. La historia, en cambio, nos recuerda que la revolución industrial no fue cosa de una sola tecnología. La mecanización impulsada por la máquina de vapor se tradujo en el desarrollo de una economía urbana industrializada. Luego vendría el ferrocarril, el motor de combustión interna, la electrificación masiva de hogares y fábricas... Cambios tecnológicos, pero también implicaciones sociales; la economía industrial, por ejemplo, provocó la aparición de nuevas clases sociales y desigualdades, pero también formas de organizarse y combatirlas.

Entonces, ¿por qué imaginar el futuro solo desde lo que hará o no hará una tecnología? *La IA cambiará..., la IA conseguirá..., la IA destruirá...*

Analizar qué tecnologías (y, sobre todo, cómo) tendrán más impacto siempre es resbaladizo. Pero, ¿y si empezamos a considerar la IA no como una tecnología única, sino como una *cultura* en sí misma?

Los **coches autónomos**, por ejemplo, una vez se masifiquen y se garantice su comunicación con unas infraestructuras repletas de sensores gracias al **internet de las cosas**, tendrán el potencial de modificar por completo el uso de las ciudades y el *statu quo* urbano del siglo XX. Pero, ¿y si además de autónomos fueran eléctricos? Entonces tendríamos que hablar del siempre esperado y siempre esquivo avance definitivo en **baterías**, algo que tampoco podría entenderse sin la necesidad de desarrollar **nuevos materiales** y, también, nuevas formas de energía limpias y autosuficientes, uno de los temas más importantes y difíciles. La lógica descentralizada detrás del **blockchain** podría tener implicaciones desde en la factura de la luz hasta en el funcionamiento de sistemas de decisión ciudadanos. Los trabajos en bioingeniería, también están ahí: el desarrollo de terapias inmunes, la edición genética con **CRISPR** y los tratamientos con **nanorrobots** son hoy la esperanza para acabar con no pocas enfermedades.

Estos son tan solo algunos ejemplos porque cualquier lista estaría incompleta. Lo que sí parece percibirse, cada vez más, es que la inteligencia artificial aparece de un modo u otro en la trama de muchos de estos cambios. Más cálculos, más velocidad, más optimización... Se considera que las tecnologías de la información y la comunicación, la tercera revolución industrial, organizaron la complejidad de las nuevas estructuras económicas y sociales generadas por la mecanización y la electrificación de las primeras revoluciones industriales. La cuarta revolución, la IA, también supondría la optimización y control de la complejidad actual, aunque a unos niveles totalmente nuevos.

Conviene, por tanto, empezar a pensar más en las consecuencias socioeconómicas de los avances de todas esas tecnologías que

construyen, sobre un capa de IA cada vez más ubicua, algo que no se limita solo a si habrá o no habrá trabajo; porque, sobre el futuro, solo hay una cosa clara: la tercera acepción de la RAE, “tiempo que vendrá”.

“Nos equivocamos al no darle importancia a nuestro particular ‘para qué’ aprendemos, ya que la falta de reciclaje o actualización puede dejarnos fuera del mercado laboral en muy poco tiempo”.



Albert García Pujadas
CEO de Foxize

¿Cómo seguir aprendiendo a lo largo de la vida?

Albert García Pujadas

CEO de Foxize

Hace muchos años, cuando cursaba EGB me obligaron a leer el Cantar del Mío Cid. Me parecía una tortura. Fui incapaz de leerlo, pero como había que entregar un trabajo, tuve la brillante idea de “aprovecharme” del trabajo de mi hermano mayor... solo cambiando las tapas de su trabajo. Y así lo entregué. Tan tranquilo. Evidentemente, mismo trabajo, misma asignatura, mismo profe.... Me gané un merecidísimo cero y me obligué a leer, ahora sí, el dichoso libro.

Cuando hablamos de aprendizaje muy a menudo apelamos a la **aptitud** y a la **actitud**. La aptitud como la capacidad para hacer algo, y que hace referencia a ciertas condiciones innatas y adquiridas para desempeñar una actividad (en el caso anterior, leer un libro). En cambio, la actitud hace alusión a la forma de actuar, a nuestra postura frente a algo, lo que es fundamental a la hora de mejorar las aptitudes.

La actitud depende de las **motivaciones extrínsecas** (que te aprueben, que te den un título), pero sobre todo de **las intrínsecas** (disfrutar leyendo un clásico de literatura). Como docentes tenemos la obligación de intentar estimular a nuestros alumnos –ya sean niños, adolescentes, profesionales o jubilados–, para ayudarles a descubrir el placer de aprender, de pensar, de tener criterio.

Después de muchos años de docencia, todavía sigo encontrándome con profesionales que tienen claro **por qué** aprenden, pero demuestran grandes dificultades para responder a la pregunta de “**para qué**”

aprenden. Y es que los procesos mentales que se desarrollan cuando haces una u otra pregunta son completamente opuestos. Las razones (y el éxito) en aprendizaje también.

El “por qué”, que sería el motivo, evoca más bien el pasado y suele ser un reflejo de ciertas creencias o convicciones. A menudo, estas creencias nos bloquean y atascan. En realidad, lo que nos movilizaría sería encontrar el “para qué”, la motivación. Aquello que nos define, que prioriza el futuro, que despierta el verdadero significado de lo que hacemos y que nos impulsa a hacer lo que hacemos desde el corazón.

Recetas mágicas, rutinas y hábitos

Nuestra actitud es la piedra angular de nuestro “sistema” de aprendizaje, pero muchos necesitamos ejemplos o referencias para actuar, un método para empujar el convencimiento personal. Porque, lo cierto, es que no es tarea sencilla tener una vida organizada, decidir qué aprender y para qué, hacer un plan de actuación, establecer unas rutinas, unos hábitos y medir los resultados para poder valorar nuestro esfuerzo. Es más fácil inspirarse o directamente seguir unas guías, como la de **“las 10.000 horas para ser un genio”** o la más reciente **“regla de las 5 horas”**, y convencernos que con ello probablemente tengamos más posibilidades de éxito que si no planeamos nada.

Pero más allá de estas “recetas mágicas”, existen numerosos estudios que indican que estimular y mantener la actividad cognitiva tiene efectos neuroprotectores, y que hacer ejercicio cognitivo (es decir, aprender) nos ayuda a vivir mejor. Entonces, ¿por qué nos cuesta tanto? Probablemente porque ese “para qué” sea más atractivo para los que ya están pensando en la jubilación y no para aquellos que están preocupados por su rol en el cambiante entorno profesional. Un contexto profesionalmente muy exigente y competitivo. Pero en mi opinión, nos equivocamos al no darle importancia a nuestro particular “para qué”, ya que la falta de reciclaje

o actualización puede dejarnos fuera del mercado laboral en muy poco tiempo.

¿Hay una solución?

Pues creo que no hay una receta mágica y menos una para todo el mundo. Entrenarse durante 10.000 horas o dedicar 5 horas a la semana al estudio no tiene por qué ser contraproducente. Lo que sí es contraproducente es la expectativa de obtener el mismo resultado que el de al lado.

El tiempo y el esfuerzo deben ir en proporción al propósito, ya sea hacerse un hueco en el mercado laboral, reorientarse profesionalmente, convertirse en un experto o asumir nuevos retos profesionales con más garantías. Luego tocará establecer una rutina y unos hábitos que te llevarán al punto que deseas. Aquí hay una premisa básica: la formación debe adaptarse a la persona y no al revés. Cuanto más personalizable, flexible y accesible sea, mejor.

Personalmente me gusta aprender. En mi caso particular el ‘para qué’ es una mezcla entre curiosidad (mucha lectura, aunque no precisamente el “Cantar del Mío Cid”) y un interés por ayudar a otras personas en su proceso de transformación. Entre esa mezcla he hallado un buen equilibrio. Tal como afirmaba el psiquiatra estadounidense **William Glasser**, uno de los mejores métodos de aprendizaje es tratar de enseñar lo que uno cree que sabe a los demás. Y ese, sin duda, constituye gran parte de mi propio sistema de aprendizaje.

“El principal trabajo será explorar, aprender y adaptarnos a los nuevos escenarios cuando ya no quede trabajo para todos. No va a ser un camino cómodo”.



Albert Cañigüeral
Fundador de ConsumoColaborativo.com

¿Qué ocurrirá cuando ya no quede trabajo para todos?

Albert Cañigüeral

Fundador de ConsumoColaborativo.com

De los capítulos anteriores queda claro que en un futuro no quedará trabajo para todos, al menos del modo que entendemos el trabajo actualmente. Habiendo crecido y sido educados por y para una sociedad trabajo-céntrica de inspiración industrial estamos frente un giro copernicano de uno de los pilares sociales más importantes.

Para afrontar la transición, en la que estamos ya inmersos, no podemos dejar que aquello que sabemos, aquello que tenemos como cierto y verdadero, nos limite a la hora de proponer nuevos escenarios. Plantear nuevos paradigmas, cuestionar ciertos dogmas económicos y organizativos va a producir reacciones viscerales. Puede parecer que estamos atacando el sentido común e incluso nuestras propias identidades personales. No va a ser un camino cómodo.

Algunos modestos apuntes al respecto:

- Por un lado habrá que **repensar el concepto de trabajo**. Yo me quedo con la reflexión del sociólogo finlandés Esko Kilpi, “la idea central del trabajo no va a cambiar; **trabajar es siempre resolver los problemas de los otros**. Lo que está cambiando son los problemas y cómo los resolvemos”.
- Una vez automatizado el trabajo actual, **el trabajo post-industrial será un trabajo altamente irregular, puntual y más creativo** donde aprender (aprender haciendo, en grupo y creando relaciones

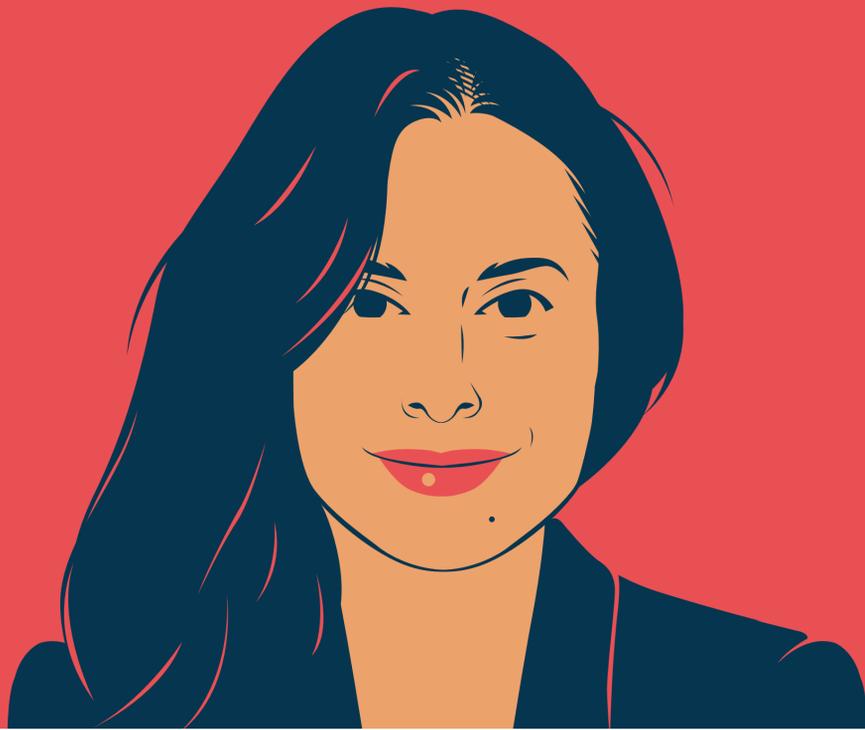
humanas) será la clave. Intuyo que **observar de cerca el mundo de los músicos, los artistas y las industrias creativas** en general nos ayudará a anticipar cómo será este trabajo post industrial y los nuevos retos que nos plantea.

- Tendremos también que saber **poner en valor el trabajo no productivo y no orientado al mercado**. Todo ese trabajo (*“resolver los problemas de los otros”*) no remunerado que está en la base de todas sociedades: el trabajo de cuidados, el trabajo de reproducción (vital y social), etc. Para los expertos en economía estos ámbitos han sido mucho menos estudiados que otros, y es por ello, que **nos faltan el lenguaje, los conceptos y los datos adecuados para ponerlo en valor en su justa medida**.
- Otro giro necesario es **dejar de centrar la reflexión en el “trabajo”** como objetivo y empezar a centrarnos en los “ingresos”. **The Future of Income. Ingresos predecibles, estables y suficientes para todos**. Dentro de este marco de pensamiento la renta básica universal emerge de manera natural. A destacar que hoy en día se trata de **un ámbito de interés tanto de la derecha neoliberal como de la izquierda radical**. Varios estudios y muchos expertos ponen énfasis, no tanto ya en la conveniencia o la necesidad en la que están casi todos de acuerdo, sino en **la urgencia de afrontar este debate en toda su complejidad**.
- Y finalmente el principal reto será mantenernos ocupados y motivados **¿cuál es el sentido de la vida sin trabajo?**, especialmente para aquellos que han sido educados en el paradigma del trabajo industrial. Las personas deben participar en actividades útiles, o se vuelven locas. Entonces, como se pregunta Yuval Noah Harari: ¿qué hará la “clase inútil” todo el día? El mismo autor nos recuerda que, según lo mejor de nuestro conocimiento científico, la vida humana no tiene ningún significado. **El significado de la vida es siempre una historia ficticia**

creada por nosotros los humanos. Harari propone explorar cómo una intersección entre videojuegos, religión y realidad virtual puede ser uno de los caminos que ayude a dar sentido a la vida a mucha gente.

En resumen, el principal trabajo será explorar, aprender y adaptarnos a estos nuevos escenarios cuando ya no quede trabajo para todos. No va a ser un camino cómodo.

“A pesar del temor que estos cambios pueden generar, el futuro no tiene por qué ser sombrío. Los ciudadanos podemos aprovechar esta oportunidad para proyectar una sociedad mejor”.



Mara Balestrini
CEO de Ideas for Change

Valores emergentes para una sociedad en beta

Mara Balestrini

CEO de Ideas for Change

¿Qué mundo tendremos en 50 años? Es probable que la revolución digital acabe instalando un nuevo paradigma donde los pilares que hoy sostienen nuestra sociedad se tambaleen. Cambiará la forma en la que nos organizamos como colectivo humano, incluyendo instituciones como la familia, la democracia, el dinero, el trabajo y el Estado. A pesar del temor que estos cambios pueden generar, el futuro no tiene por qué ser sombrío. Los ciudadanos podemos aprovechar esta oportunidad para proyectar una sociedad mejor.

Para empezar, el acceso constante a la información, desde nuestros dispositivos móviles, en tiempo real y a bajo coste, acelera los procesos y cambia nuestra relación con el poder. Cada vez más educados, capaces y conectados, los ciudadanos dejamos de ser meros receptores de información para convertirnos en productores. Esto nos obliga a definir un nuevo modelo para la propiedad y la gobernanza de los datos, a la vez que tiene un impacto transformador en nuestros modelos de confianza; el lubricante social que define cómo nos relacionamos. La confianza en las grandes instituciones, pasando por los partidos políticos y los medios de comunicación cae en picado mientras se afianza una confianza entre pares y en lo abierto, que posibilita creaciones colaborativas como Wikipedia; el auge de la producción de software y hardware de código abierto (ej. Arduino); y el surgimiento de nuevos partidos políticos de base ciudadana, o incluso formas de democracia líquida y directa que aprovechan el potencial de las redes y el blockchain (ej. Democracy.earth).

Nuestra relación con el dinero y con la forma en la que producimos y medimos el valor también cambiará. Han surgido una cantidad de nuevas monedas, desde globales y criptográficas hasta locales y comunitarias. Cada vez más ciudadanos participan en plataformas de financiación colectiva, como Kickstarter o Goteo.org, a través de las cuales invierten en proyectos con los que se identifican estéticamente y éticamente, muchas veces sin esperar un retorno material. También cambiará nuestra relación con el trabajo: la irrupción de la tecnología en los procesos productivos, con sistemas cada vez más inteligentes y autónomos, tendrá como consecuencia la pérdida de millones de empleos. Sin embargo, la expansión de los fab labs y maker spaces equipados con herramientas controladas por ordenador, materiales y diseños abiertos que permiten fabricar casi cualquier cosa, apoyan el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades ciudadanas y permiten implementar nuevos modelos productivos.

Los ciudadanos pueden desafiar la inequidad y desigualdad en el acceso a bienes y servicios, participando de su producción y gobernanza. Proyectos como Aquapioneers, ROMI o el observatorio Grow muestran cómo la fabricación digital personalizada, la robótica y los datos permitirán a la gente alcanzar la autosuficiencia alimentaria y reducir el impacto negativo en el medioambiente. De forma similar los ciudadanos adoptan modelos abiertos y colaborativos para producir energía (ej. Som Energia), servicios de movilidad (ej. Som Mobilitat) y salud. Iniciativas como Open Hand Project o SalusCoop, la primera cooperativa española de datos para la investigación, demuestran una creciente implicación de los ciudadanos en la investigación en medicina a partir de la donación y gestión de sus propios datos de salud o de la creación de productos médicos más accesibles.

Nos encontramos en un momento clave en el que es posible definir un nuevo paradigma social. Ante la concentración y centralización del capital y los datos -la materia prima del siglo 21-, surgen también iniciativas

que apuestan por el acceso, las dinámicas contributivas, horizontales y soberanas. Acaso para 2068 hayamos comprendido que la colaboración y la equidad son los verdaderos catalizadores de la abundancia.

“Todas las denominadas nuevas economías coinciden en que la nueva economía estará al servicio de las personas y del planeta”.



Diego Isabel de la Moneda
Fundador del “Global Hub por el Bien Común”

La nueva economía que incluye el impacto positivo en la sociedad

Diego Isabel de la Moneda

Fundador del “Global Hub por el Bien Común”

Entre otras muchas sabias citas, Albert Einstein nos dejó un claro mensaje: *“Locura es hacer lo mismo una vez tras otra y esperar resultados diferentes”*. Tras diez años desde el inicio de la crisis económica, muchas personas siguen apostando por el actual modelo económico. Un modelo que se basa en el hiperconsumismo y la producción en cadena y en el que personas y planeta son consideradas externalidades. Si el profesor Einstein analizara la situación invitaría a mucha gente, con razón, a tratar su locura.

Por suerte muchas personas en todo el planeta están demostrando que podemos evolucionar como especie y transformar la forma en la que gestionamos nuestras comunidades, nuestras ciudades, el planeta. En definitiva, transformar la economía, eso que los griegos llamaron “oikognomos” - las reglas que administran y gestionan el hogar -. Asistimos al emerger de las denominadas nuevas economías. Miles de personas, empresas, organizaciones y ciudades se suman a la economía circular, economía colaborativa, movimiento maker, economía del bien común, economía social, ciudades en transición, banca con valores y finanzas colaborativas, entre otras. ¿Qué tienen en común todos estos modelos? En el Foro NESI celebrado en 2017 más de 700 representantes de estos modelos coincidieron en que:

“La nueva economía estará al servicio de las personas y del planeta”

Esta sencilla afirmación supone una radical propuesta de cambio sistémico. Su aplicación a nivel de políticas públicas, estrategias

empresariales y estilos de vida personales lo cambiaría todo. Solo a través de este cambio de visión podemos ser optimistas ante retos tales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible o las amenazas del cambio climático.

¿Qué visión tiene esta nueva economía con respecto al futuro del trabajo? A continuación presento cuatro aspectos que reflejan el cambio de paradigma propuesto desde la nueva economía.

- Reformulación del concepto “trabajo”. Transitar desde un modelo que separa empleadores de empleados y productores de consumidores hacia otro en el que las personas forman parte de la propiedad y participan en la producción de los bienes y servicios que necesitan. Además, labores no remuneradas como el cuidado del hogar o voluntariados que generan valor social y ambiental pasarán a ser recompensados económicamente.
- Del trabajo como necesidad y carga al trabajo con sentido. El trabajo pasa de ser algo necesario y con connotaciones negativas a ser un conjunto de tareas con sentido, motivadoras y que contribuyen a nuestra realización como personas. Cada persona debe preguntarse “¿qué me gusta hacer? ¿cuál puede ser mi contribución a la sociedad?” Y a partir de ahí formarse y alinear su desarrollo profesional con su evolución como persona.
- Repensar la ecuación producción - distribución - consumo. Pasar de un modelo económico que arranca en la creación de oferta - producción en masa - y que desde ésta intenta generar necesidades en las personas (hiperconsumo) hacia un nuevo modelo en el que las personas (demanda) se agrupan para satisfacer sus propias necesidades. Esto supone transitar hacia una producción y consumo consciente, local y, en muchos casos, colaborativa.

- Del crecimiento como objetivo al crecimiento como medio. Debemos abandonar la idea de que todas las empresas necesitan crecer por crecer. La nueva economía propone que cada empresa busque el tamaño adecuado mediante el cual alcanzar su propósito y maximizar su impacto social y ambiental.

Lo más fascinante es que este cambio de modelo está ocurriendo aquí y ahora. La pregunta que debemos hacernos es si queremos ser meros observadores del cambio o, por el contrario, ser agentes catalizadores del mismo. Escucha tu corazón y, posiblemente, encuentres tu respuesta.

“El reto será gestionar la adopción de cambios debidos a la tecnología, pero teniendo en cuenta las especiales características de nuestra realidad sin aplicar recetas fáciles o de moda en lugares muy distintos”.



Jordi Serrano
Fundador de Future of Work Institute

La óptica global del entorno laboral en España y en otros países.

Jordi Serrano

Fundador de Future of Work Institute

Debido a la magnitud de los cambios que implica, el futuro del trabajo en ocasiones se suele asimilar con un problema tan complejo como el del cambio climático: distintas ‘tormentas’ como la deslocalización de trabajos a países con mano de obra más barata, la amenaza de la automatización de muchas tareas o, más recientemente, la llegada de las plataformas de trabajo de la denominada “economía colaborativa” están impactando en todo el mundo en la manera en que trabajamos, poniendo en crisis incluso el concepto de lo que entendemos por ‘trabajo’ en sí mismo.

Como en el caso de su equivalente en el clima, aunque tener la visión del impacto de estas tendencias en todo el mundo es importante, también lo es entender el alcance de los efectos a un nivel más local. Una gran tormenta en una parte del globo puede ser una suave brisa en otra. No es lo mismo pensar en el trabajo en un suburbio pobre de la India que en un barrio acomodado de Silicon Valley.

En el caso de España, estas tendencias vienen a sumarse a una situación particular que nos diferencia de otros países, y en algunos aspectos incluso de los más cercanos de nuestro entorno.

Para empezar, y cuando se suele hablar mucho más de los jóvenes ‘millenials’, nuestro país presenta una pirámide de población particularmente envejecida. Si se cumplen las previsiones actuales, en la década de 2030 uno de cada cuatro españoles tendrá más de 65 años lo que plantea retos muy específicos para las empresas y para la

sociedad en su conjunto, como el cuidado a las personas dependientes o la sostenibilidad del sistema público de pensiones.

Otro de los aspectos diferenciales es la fragilidad del mercado de empleo que presenta nuestra economía: con tasas actuales de más del 16% en desempleo y del 27% en contratos temporales, doblamos las medias europeas en ambos indicadores. Se calcula que hace falta encadenar unos ocho años de contratos temporales antes de que una persona reciba su primer contrato fijo. Además, España es de los países de la UE que presenta un mayor número de personas en situación de subempleo, es decir, que trabajan a tiempo parcial contra su voluntad.

La estructura de nuestra economía con importante peso de la construcción y el turismo, tradicionalmente sectores intensivos en mano de obra de baja cualificación, o el propio tamaño de nuestras empresas (en España un 74% del empleo lo generan PYMES mientras que en el Reino Unido esta cifra cae al 53%) también dificulta la estabilidad del empleo y provoca que ciertas tendencias más avanzadas en gestión de personas se adopten con dificultad y de forma muy desigual.

A medio y largo plazo, la principal arma para transformar esta situación compleja es la educación que en España también necesita mejorar y presenta dos caras muy distintas: por una parte, un inaceptable nivel abandono escolar temprano cercano al 18% y, en el otro extremo, un porcentaje muy considerable de estudiantes universitarios que se consideran sobrecualificados para el trabajo que desempeñan.

Estos y otros aspectos nos hablan de un mercado laboral muy delicado al que algunas de las nuevas tendencias, si no vienen acompañadas de medidas de apoyo, podrían impactar con especial crudeza, como la automatización de puestos de trabajo de baja cualificación o el despliegue masivo de plataformas de empleo autónomo que, aunque pueden ayudar

a dinamizar el mercado, también pueden colaborar a incrementar la precariedad.

El reto en los próximos años será por tanto gestionar adecuadamente la adopción de estos cambios en gran parte debidos a la tecnología y por tanto muy rápidos, pero teniendo en cuenta las especiales características de nuestra realidad sin aplicar recetas fáciles o simplemente de moda en lugares muy distintos.

No hay un único futuro posible, lo estamos construyendo día a día con nuestras decisiones individuales y colectivas. Del mismo modo que en el caso del cambio climático, es imperativo que nos pongamos a ello cuanto antes.

II

El Futuro del Trabajo

**¿Qué ocurre
en las
organizaciones?**

“El formato tradicional de empresa basado en un sistema industrial ya no vale, las organizaciones necesitan contar activamente con expertos independientes freelance para poder competir al ritmo que avanza la tecnología”.



Gonzalo Torres
Country Manager, Malt

La próxima revolución ¿industrial?

Gonzalo Torres

Country Manager, Malt

Estamos viviendo posiblemente en uno de los momentos históricos más emocionantes en cuanto a innovación, velocidad de cambio y creación de oportunidades se refiere.

La tecnología evoluciona a una rapidez exponencial, y no estamos más que en el inicio de una nueva revolución.

Con la creación de la máquina de vapor de James Watt en 1774, entramos en la primera revolución industrial, que duró algo más de un siglo y fue un gran punto de inflexión. A comienzos del siglo XX, Henry Ford introdujo un modelo de producción en cadena que nuevamente revolucionó toda la industria y, posteriormente con los ordenadores, internet y la automatización de la producción, nos encontramos con la tercera revolución industrial de la era de la información.

Lo que choca ahora mismo es que si analizamos el sistema de educación actual, vemos que está diseñado precisamente para ese modelo industrial, donde las personas se forman para reproducir tareas repetitivas, como parte de la cadena de montaje de Henry Ford. Pero ante el escenario de singularidad, inteligencia artificial, big data, internet de las cosas y robots que ya son capaces de realizar esas tareas (y mucho mejor que los humanos), ese sistema de educación ya no tiene sentido, y hacen replantearnos los principios éticos más básicos y cualquier tipo de modelo social o profesional.

Quizás cuando lo veamos con perspectiva, pudiera ser que hasta ahora hemos vivido varias fases de una misma gran revolución industrial, y ahora estemos entrando en una nueva revolución post-industrial.

Lo mismo pasa con el modelo estructural de las grandes empresas diseñado para una época industrial. Un modelo con el 100% de una plantilla fija contratada como si se tratara de una gran fábrica no tendría sentido para poder avanzar al mismo ritmo que avanza el mercado exterior y mantenerse competitivas.

Las empresas y corporaciones seguirán teniendo un peso incuestionable en la economía y desarrollo global. Pero lo que parece que va cogiendo más forma son los modelos mixtos de empresas compuestos por personal interno o managers por un lado, con un papel más orientado a gestión, y por otro lado por profesionales independientes especializados que se impliquen por proyectos.

Son estos profesionales independientes o freelance los que, bajo su propia marca personal, con voluntad de mantener un aprendizaje continuo, capaces de avanzar a la misma velocidad que evoluciona la tecnología y el mercado y fuera de una estructura o paraguas empresarial lleno de procesos, la pieza que encaja en el puzzle que viene.

Por el lado de las organizaciones, quizás las personas que formen parte de ellas deban reinventarse como profesionales más horizontales, que sepan transmitir los valores, la estrategia, su misión y visión, y que desarrollen nuevas habilidades de gestión de equipos internos y externos por igual, siendo capaces de generar compromiso y sentimiento de pertenencia tanto a unos como a otros, sin que sea un contrato laboral únicamente el que ligue su relación.

Al contrario de lo que pueda parecer, cuanto más avanza la tecnología, más importancia van adquiriendo las personas. Cada vez costará más encontrar nuevos profesionales con habilidades múltiples, y en este nuevo contexto son las empresas las que tendrán que hacer un esfuerzo para atraer al mejor talento externo.

¿Estamos preparados para un modelo de empresas mixto? Está claro que cada vez hay más profesionales independientes por elección y dependerá de las grandes organizaciones saber adaptarse a este cambio como parte de la verdadera transformación digital.

Pero sin duda, lo más emocionante y sin ser todavía plenamente conscientes de ello, es que probablemente estemos formando parte de la próxima revolución ¿industrial?

“Incluso las compañías de gran éxito nacidas en la era digital, están luchado cada día para adaptar su pensamiento estratégico y lograr mantenerse y seguir creciendo en la era digital”.



Miriam García
Directora Madrid en Foxize

La transformación digital: ¿cómo gestionas la adaptación al cambio?

Miriam García

Directora Madrid en Foxize

Transformación digital es sin duda unos de los grandes hits en las conversaciones profesionales. Es en lo que todos estamos inmersos, o al menos es lo que verbalizamos, es políticamente correcto. Es una necesidad... de la que somos conscientes pero no del todo capaces de manejar.

Ya sabemos que el entorno cambia y que va a seguir cambiando de forma cada vez mas veloz. Las disrupciones de la tecnología, esas que de verdad cambian la forma en la que hacemos las cosas, están viniendo de manera inesperada e imprevisible... no sabemos cuándo pero sabemos que vienen... Y ¿qué cambiamos? Revisamos la tecnología con la que trabajamos, nos subimos a “cloud” implantado 365, la suit de Google, o cualquier otro entorno que nos ofrece un “enorme abanico de posibilidades”... uff y ya nos sentimos en el camino... Ponemos más o menos esfuerzo en implantarlo, pero muchas veces nos olvidamos de la costumbre, de las personas que son las que usarán (o no) esa maravillosa y potente herramienta... El cambio lo generan las actitudes, las personas como decimos. ¿Pero tenemos claro qué hemos de cambiar?

Incluso las compañías con mayor éxito y nacidas en la era pre-digital, están luchado cada día para adaptar su pensamiento estratégico para mantenerse y seguir creciendo en la era digital. Pero sé sincero, ¿hasta dónde ha sido capaz tu compañía de adaptar su planificación estratégica hacia la realidad digital?, ¿puedes decir que sois una compañía ágil?, ¿están los equipos entrenados para equivocarse rápido y realinear el

negocio casi en tiempo real?, ¿qué capacidad tiene vuestra organización para poner en práctica estos nuevos principios estratégicos y conducir con éxito el cambio en los modelos de negocio?

El mejor esquema de cómo la agilidad se puede hacer real en nuestro negocio, lo hace el profesor David L. Rogers de Columbia, poniendo el foco en tres áreas:

La asignación de recursos ¿Cómo decidimos dónde invertir más?, ¿Somos capaces de desechar partes del negocio que han sido muy exitosas pero tienen escaso potencial a futuro?, ¿Desplazamos recursos de estas líneas de negocio a otras nuevas apuestas?

Cambiando la forma de medir: nuevas formas de negocio requieren nuevos parámetros y métricas. ¿Están nuestros directivos preparados para sumir este cambio?, ¿Por qué seguimos contratando los mismos perfiles profesionales de siempre? Y el tercero,

Alienando incentivos ¿Qué comportamientos permitimos y fomentamos en nuestra organización? ¿Cuáles recompensamos? ¿Quién decide cómo se accede a nuevos puestos? ¿El reconocimiento y las recompensas apoyan este cambio necesario?

Las organizaciones que están creciendo en la era digital son aquellas que combinan una mentalidad estratégica enfocada, con las habilidades de liderazgo necesarias. Ellas comprenden los nuevos fundamentos estratégicos de la era digital y los aplican en la creación de nuevos productos, servicios, marcas y modelos de negocio. De forma paralela, mantienen la organización en estado ágil para aprovechar las nuevas oportunidades. **Mantienen el mágico equilibrio entre el arte de “incubar” y aprender rápido como una star-up, y el arte de integrar y escalar como las grandes empresas.** Estas organizaciones se reconducirán con éxito, a medida que cambien sus estrategias y modelos comerciales, centrándose en la creación continua de valor para el cliente.

Admitiendo constante el cambio digital como variable, ningún negocio puede prosperar mucho tiempo entregando la misma oferta de valor a los consumidores. La creación de valor está ligada, hoy en día, con la constante necesidad de reaprender y reinventar cómo será ese valor.

La revolución digital apenas acaba de empezar y se avecina una constante cascada de tecnologías con enormes potenciales que hacen imposible que podamos predecir cómo van a impactar en nuestro negocio o nuestro sector. Pero si entendemos esto y lo hacemos parte de nosotros, convertiremos cada oleada de cambios en nuevas oportunidades para crear valor para nuestros clientes. Y si lo pensamos bien... ¡es divertido!

“La innovación disruptiva es inferior en la oferta a lo existente, con productos deficientes para la mayoría de los clientes pero que resultan atractivos para la parte baja del mercado”.



Alex Barrera
Fundador de Press42

Innovación disruptiva, cambiando las reglas del mercado

Alex Barrera

Fundador de Press42

La tecnología ya no es optativa. Lo que antes era el “vertical” de tecnología, ahora es una disciplina horizontal que toca cualquier industria. Esa ubicuidad de la tecnología, abanderada por el advenimiento de Internet, ha generado un cambio de paradigma.

Esta transformación ha vuelto la capacidad de innovación algo crítico para la supervivencia de una organización. No innovar no es una opción. Sin embargo, muchas empresas sucumben a los virulentos y rápidos ciclos del mercado.

Es naif pensar que las organizaciones no saben lo crítica que es la innovación en estos momentos. No obstante, en la mayoría de las ocasiones, aunque se sabe que hay que innovar, no se entiende bien como mantener la posición en el mercado o como evitar la disrupción. Existen dos razones importantes por ello.

Por un lado, muchas empresas no son conscientes de la velocidad y aceleración del mercado. Se tiende a proyectar a futuro, desde el pasado. Se realizan previsiones asumiendo que la trayectoria del mercado es lineal. La aceleración tecnológica, no obstante, es exponencial y por tanto, los cálculos de cuando se debe introducir el siguiente producto en el ciclo del mercado fallan garrafalmente. Esto expone a las organizaciones a los efectos disruptivos de otros productos.

Por otro lado, muchas personas confunden innovación disruptiva con sostenible. Una innovación sostenible es aquella que no afecta drásticamente al mercado. Esta puede ser de carácter evolutivo o radical.

La innovación evolutiva proporciona una mejora esperada de un producto o servicio. Dicha iteración afianza al creador en el mercado y le permite retener o incrementar su cuota en el mismo. Es el tipo de innovación que se emplea para defenderse frente a la competencia.

En el caso de la radical, la innovación sustituye por completo el producto y/o los procesos. Esta sigue atrayendo al mismo segmento de mercado con una oferta muy similar al producto sustituido. Un buen ejemplo de esto sería Tesla. La innovación radical se confunde, en muchas ocasiones, con la noción de innovación disruptiva.

Sin embargo, la innovación disruptiva tiene componentes diferentes que la diferencian de las anteriores. Por un lado, es una innovación que es inferior en la oferta a lo existente. Suelen ser productos deficientes para la mayoría de los clientes. Por esto mismo, son productos que normalmente resultan atractivos para la parte baja del mercado. Esta es una de las razones por las que se consideran disruptivas. Son ignoradas por el mercado por ser inferiores y, en general, baratas. A medida que evolucionan, van escalando en el mercado y terminan por disrumpirlo.

La innovación disruptiva también se da cuando una innovación radical genera un mercado inexistente. Esto es, una propuesta que convence a clientes que previamente no tenían un producto similar. Por continuar con el ejemplo, un Tesla asequible a todos los ciudadanos, no solo al estrato superior del mercado.

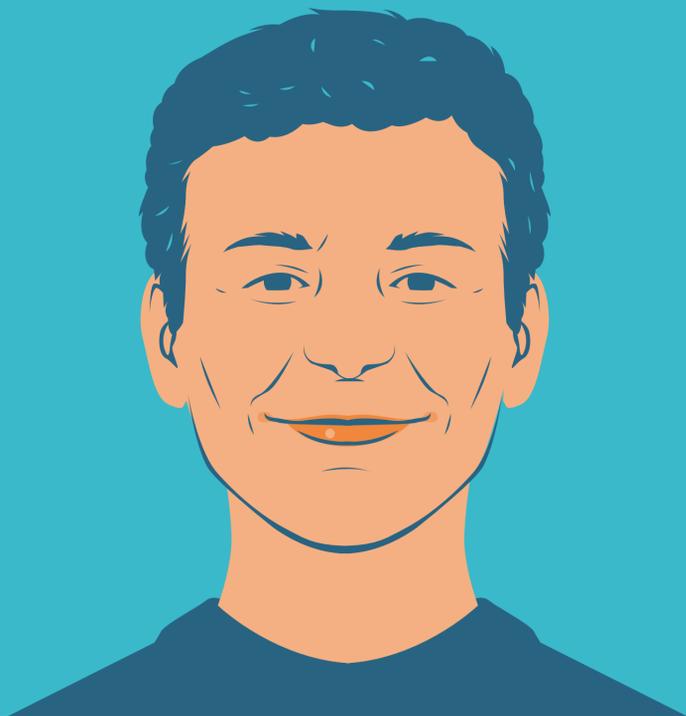
Estas diferencias conceptuales son importantes. Las estrategias para un tipo u otro de innovación son diferentes. En este sentido, muchas organizaciones confunden una innovación con la otra. Construyen procesos para soportar y fomentar la innovación evolutiva, y descartan como fallidos, experimentos que no proporcionan dinero a corto o medio plazo. Es decir, matan potenciales innovaciones disruptivas. Los promotores de estas ideas tienden a abandonar la organización para crear sus propios proyectos o startups y perseguir la idea disruptiva. En

muchos casos, son estas mismas startups de ex empleados las que acaban por robarle el mercado a la organización.

Por eso, éste tipo de innovación crítica. Por un lado, permite crear una posición dominante y defendible frente a la competencia. En un entorno volátil y rápidamente cambiante, mantener el mercado es esencial. Por otro lado, aunque las innovaciones disruptivas tardan en madurar, le dan margen a la organización para invertir en el siguiente ciclo de innovación. Un ejemplo de esto es el caso de Amazon Web Service (AWS) y cómo le ha permitido a Amazon extender su dominio a otras industrias.

Si bien AWS es un buen ejemplo, no era tan obvio para muchos cuando Amazon invirtió en ello. Un caso actual, y más difícil de ver es el de Blockchain. Para los expertos, es la siguiente tecnología disruptiva. No obstante, su limitada audiencia e inferiores productos hacen que muchos en la industria desdeñen e ignoren la tecnología. Blockchain madurará; sus productos crecerán en uso y capacidades y veremos cómo sus efectos revolucionan industrias enteras.

“La adopción social de un nuevo estándar tiene un efecto sobre el conjunto del sistema mucho más amplio que aquello con lo que directamente se siente impactado”.



Javier Creus
Fundador de Ideas for Change

Modelos de negocio en constante cambio: las nuevas reglas del juego

Javier Creus

Fundador de Ideas for Change

Uber. De repente ya no hace falta bajar a la calle a buscar un taxi anónimo, ni siquiera llamar por teléfono o pagar en metálico ¡y además es más barato! Parece una broma, pero enseguida se ve que no lo es: es el nuevo estándar. Hay legítimas protestas que ganan tiempo para adaptarse al nuevo mapa del valor. Ahora es la alternativa a todo: salir o no salir, ir andando o en bici; coger el coche o compartirlo; ir en transporte público y sí, finalmente, el taxi. El impacto: edificios sin parking en los que el servicio de conexión con el transporte público está incluido en el precio; ayuntamientos de zonas dispersas que ahorran ofreciendo transporte a la carta y suspendiendo dos líneas de autobús; usuarios que ya no compran coches y liberan espacio en las ciudades.

Tinder. De repente ya no dependes de tus amigos, de tu familia, de los amigos de estudio o del trabajo, ni siquiera de salir de bares para relacionarte, para un rato o para toda la vida. Tampoco dependes ya de subir fotos o rellenar formularios con un teclado. Simplemente abres tu app con tu perfil social y dices en qué radio geográfico, sexo y edad quieres conocer gente. El 20% de los matrimonios heterosexuales tiene su origen en el móvil, en las parejas homosexuales es el 70%. Ya no sales con alguien que conoce a alguien, sales con personas de un círculo mucho más amplio, casi al azar. El impacto: han aumentado notablemente los matrimonios interraciales en los EEUU. Inesperadamente, los matrimonios que se conocieron en la red muestran una tasa de divorcios inferior a la media. Elegir entre más da mejores resultados, así con todo.

La adopción social de un nuevo estándar tiene un efecto sobre el conjunto del sistema mucho más amplio que aquello con lo que directamente se siente impactado. Cuando cambian el tablero y las reglas, el valor de cada ficha o posición puede ya no ser el mismo.

Conviene revisar el valor de cada activo interno a la luz de su capacidad de contribución en el nuevo escenario. Ver el potencial de los datos, de las inversiones, de las personas, de aquello singular y del conocimiento de la organización, en esta nueva situación.

También ha cambiado el potencial del sistema de negocio: nuevas redes permiten conectar más datos, hay más activos abiertos y los infrautilizados están mejor identificados, los ciudadanos han aumentado sus capacidades, los nodos de nuevos sistemas se perfilan, las comunidades relevantes están más estructuradas.

Se abre así un espacio de oportunidad: el reto es ahora seleccionar aquella nueva interacción entre los agentes que pone en valor nuestros activos y puede apalancar su crecimiento en el conjunto del sistema.

Un nuevo modelo de creación y captura de valor adaptado al nuevo estado de las cosas. Hasta que las cosas cambien de nuevo. O las hagas cambiar tú.

“Sólo sobrevivirán las empresas ‘ágiles’ que piensan como start-ups, ven su negocio como un viaje ético y se apalancan sobre el talento (y la felicidad) de sus stakeholders”.



Antonio Fontanini

Chief Exponential Officer (Informalia, Experientia, Opinno)

La agilidad como elemento de eficiencia y supervivencia

Antonio Fontanini

Chief Exponential Officer (Informalia, Experientia, Opinno)

Vivimos en la era de la singularidad, donde la exponencialidad es la ley que rige el futuro de las máquinas, las personas y los modelos de negocio. La vida media de las empresas del índice “Standard and Poor” ha pasado de 70 a 15 años. Ha desaparecido el 88% de las empresas que formaban parte del índice Fortune 500 en 1955.

En 2018 todas las grandes corporaciones, de todos los sectores, se encuentran compitiendo como el jamón en un “bocadillo”, comprimidas arriba por los “GAFA” (Google, Apple, Amazon, Facebook) y sus correspondientes Chinos (Alibaba, Didi, Baidu, ...) y abajo por start-ups “unicornios” de sus sectores: fintech, securetech, agrotech, etc.

Para tener una idea de la complejidad competitiva del sector bancario, BBVA compite arriba con Ant Financials, el “banco” creado por Alibaba en 2011, con 520 millones de clientes activos en pagos, 330 millones en Banca Privada, 100 millones en préstamos y que ya vale 60.000 millones de US\$ (casi el doble que BBVA que existe desde hace más de 150 años). “Abajo” BBVA se enfrenta a “fintechs” como The Lending Club (TLC), creada en 2006 en San Francisco para prestar dinero P2P (peer to peer): el Banco asigna un nivel de riesgo a cada persona que busca un préstamo (hasta 40,000 US\$) y a quien quiere prestárselo, haciendo el *matching* y diversificando el riesgo entre la comunidad. Mueve 23.000 MUS\$ en activos con 87 empleados. BBVA necesita 150.000 para generar un nivel de negocio “sólo” 3 veces mayor.

Netflix tiene 11 empleados en UK y accede al 27% de los hogares. SKY para entrar en el doble de casas necesita 25.000.

¿Qué pueden hacer las grandes empresas para competir en la tercera década del tercer milenio?

Ser “ágiles” y “pensar como una start-up”, adaptando su cultura a los nuevos retos, emprendiendo (al menos) las dos siguientes estrategias:

Uno: entender su negocio como un viaje ético para tener impacto positivo en la comunidad que sirven, a la escala que sea.

Esto incluye plantar “antenas” en las regiones más competitivas del planeta, como Silicon Valley o Boston, crear ecosistemas de innovación abierta (como Wayra/Open Future), unidades de negocio que utilicen metodologías “ágiles” (design thinking, lean start-ups, customer development, business modelling, ..) para lanzar nuevos productos al mercado (como Lean Elephants en Telefónica), crear hubs de innovación cruzada con empresas de otros sectores (como Hub.Bcna), construir corporate venture builders,...

En España, Telefónica, Endesa, Gas Natural Fenosa, Repsol, Mapfre, BBVA, Santander, Seat, LeasePlan, Santa Lucia, CBRE... están trabajando en esta dirección desde hace cinco años.

Dos: matar las burocracias, crear puentes entre los silos internos y desplegar el potencial de su gente.

Esto significa fomentar cuatro grandes pilares de transformación:

- Atraer y retener al mejor talento (fichando por actitudes y formando luego las aptitudes necesarias), ayudando sobre todo a las chicas en romper todos los “techos”.

- Diseñar organizaciones (por proyectos) y espacios de trabajo (abiertos) que fomenten la inteligencia colaborativa y el engagement a todos los niveles.
- Utilizar la tecnología para minimizar reuniones, maximizar la eficiencia y eficacia.
- “Obsesionarse” con los clientes, vistos como personas, co-creadores de soluciones y por lo tanto, fuente infinita de inspiración, sobre todo los más exigentes.

En definitiva, si no eres ni Apple (con una marca poderosa) ni Ryanair (con precios imbatibles), sólo podrás sobrevivir siendo “ágil”, resolviendo con tu oferta de valor algunos de los problemas verdaderos de la sociedad que sirves, como pobreza cero, derecho universal a educación, cero hambre, igualdad de género,... haciendo más felices de paso a todos tus stakeholders.

“La transformación no será posible sin un liderazgo disruptivo que desarrolle tanto los nuevos modelos de negocio como los requerimientos de las nuevas generaciones en relación al modelo de desarrollo profesional”.



Josefa Solanilla

Directora RRHH y Comunicación Interna MediaMarkt Iberia

Replanteamiento radical del rol de los RRHH

Josefa Solanilla

Directora RRHH y Comunicación Interna MediaMarkt Iberia

“¿Cómo ves la organización dentro de cinco años?”. Esta pregunta se repite de manera constante en los últimos tiempos. Se espera de RRHH un cierto papel visionario que permita identificar el talento necesario para asegurar la sostenibilidad de nuestras compañías en entornos altamente competitivos.

Decía Buda que “el único y verdadero viaje de descubrimiento no consiste en buscar nuevos paisajes, sino tener nuevos ojos”. No podemos transformar nuestras organizaciones y modelos de negocio si los miramos con “ojos antiguos”.

Cualquier transformación, también la digital, se inicia a través de las personas. RRHH debe asumir el liderazgo en este viaje apasionante. Hemos de transformar nuestra visión de manera profunda y disruptiva.

Nuestro reto es detectar el talento necesario para cubrir las necesidades futuras de las Organizaciones, pues éstas van a cambiar radicalmente. Nuevas habilidades y competencias conformarán las claves del éxito de modelos de negocio que están en constante evolución.

Hoy en día existe un claro escenario multigeneracional. Las varias generaciones (baby boomers, X,Y,Z...) destacan por su diferente manera de enfocar el desarrollo profesional. ¿Cómo podemos dar respuesta a inquietudes tan distintas? Antiguos modelos ya no sirven.

Desarrollamos estrategias comerciales adaptadas a diferentes targets de clientes. Esto sólo es posible mediante el conocimiento profundo de estos clientes, que nos permite segmentar y definir una oferta personalizada. En RRHH también debemos regirnos por este principio. Se impone el Smart Data y la segmentación de oferta. Definir sistemas y entornos flexibles que den respuesta a las necesidades de cada generación. Conceptos como trabajo colaborativo, organizaciones transversales y “life balance” ya no son innovadores, son “comodity”. Debemos ir más allá del concepto de “employee engagement” migrando a una estrategia de “employee experience”.

La gran paradoja está en las cifras. Las nuevas generaciones presentan altos niveles de estudios y formación. El índice de paro juvenil se sitúa en torno al 50%. El 50% de titulados universitarios sin experiencia tienen problemas para encontrar su primer trabajo. En el 2020 un millón de puestos de trabajo no podrán cubrirse por faltar en el mercado perfiles adecuados a las nuevas necesidades digitales.

Se requiere la implementación urgente de entornos y plataformas innovadoras que permitan la formación continuada y la adaptación a las nuevas necesidades empresariales. En este escenario las empresas tenemos una importante responsabilidad social. El sistema educativo oficial es lento para adaptar sus contenidos. Ambos ámbitos deben colaborar intensamente para asegurar sostenibilidad y empleabilidad, pero -en un entorno de innovación constante- la actualización de conocimientos recae en gran parte sobre el mundo empresarial.

La actualización constante de conocimientos es clave en la estrategia de “employee experience” para cualquier generación, pues existe talento y potencial en todas ellas. El uso de tecnologías como la realidad virtual, inteligencia artificial, robótica, herramientas de inteligencia colectiva, etc., integradas en plataformas digitales flexibles y adaptadas a las diversas

necesidades, se irán incorporando de manera habitual a los procesos de adquisición de conocimiento en las empresas.

Por otro lado, existe una correlación directa entre “employee experience” y “customer experience”. Una medición continua de KPIs como el NPS (Net Promoter Score -experiencia cliente-) y el NPP (Net Promoter People –nivel de engagement-) muestra una tendencia indiscutible. A mejor NPP, mejor NPS.

Medimos el impacto del NPS en nuestros KPIs de negocio. Por tanto, mejorar la experiencia empleado tiene impacto medible y cuantificable en resultados económicos.

“Employee Experience” y liderazgo... El nuevo mundo requiere un nuevo liderazgo. La transformación no será posible sin un liderazgo disruptivo que desarrolle tanto los nuevos modelos de negocio como los requerimientos de las nuevas generaciones en relación al modelo de desarrollo profesional.

... ¿Cinco años? ... Un viaje apasionante.

“RRHH debe asumir la responsabilidad de aportar valor al negocio a través de la analítica de la gestión de las personas y su impacto en la organización”.



Beatriz Lucía

Directora de Talent Analytics en el Instituto de Ingeniería del Conocimiento

HR Analytics: Profundizando en el valor de los datos para la mejora organizacional

Beatriz Lucía

Directora de Talent Analytics en el Instituto de Ingeniería del Conocimiento

Por suerte, el papel que se está demandando a los departamentos de Recursos Humanos es cada vez más exigente. Los profesionales y directivos requieren de RRHH más información que les permita manejar mejor el negocio y se apuesta además por la personalización en el diseño de acciones a fin de gestionar el talento individual de cada empleado o candidato. En el pasado la demanda se centraba en encontrar respuestas a problemas presentes del tipo “¿qué mejoras puedo ofrecer a este empleado que quiere marcharse?”. Hoy, sin embargo, demandan respuestas a problemas que aún no existen cuyo impacto prevén importante, “¿cuál es el riesgo de salida de las personas de mi área?”. Pero en los próximos años la exigencia será aún mayor, y se requerirá diseñar acciones de manera anticipada para, por ejemplo, fidelizar a empleados estrella. Solo son algunos ejemplos que ponen de manifiesto que dar una respuesta adecuada pasa sin duda por realizar una correcta analítica de los datos. Solo así será posible conocer qué está ocurriendo en la organización, cuáles son las variables relevantes en un fenómeno determinado y cuáles son las mejores acciones en un contexto dado o futuro.

En esa línea, HR Analytics o People Analytics es una metodología y un proceso ordenado de análisis de datos que permite obtener evidencias de calidad, útiles para tomar decisiones objetivas, con el fin de mejorar la organización.

¿Cómo se aterriza un proyecto de estas características? La respuesta inicial parece sencilla: empecemos por una pregunta clave que enfocará tanto los datos que hay que tener en cuenta, como el tipo de analítica que se deberá desarrollar y el impacto de las conclusiones que se obtengan. Una pregunta que deberá estar alineada con la estrategia de la organización si queremos que el proyecto tenga éxito.

Existen con tres niveles de analítica de complejidad creciente. La analítica descriptiva permite conocer qué ha pasado o qué está sucediendo. La predictiva se centra en lo que sucederá en el futuro aprendiendo de lo sucedido en el pasado y, la más compleja y menos habitual, la analítica prescriptiva es aquella que recomienda acciones o permite explorar escenarios “*qué pasaría si...*”. Cada una de ellas requiere trabajar con técnicas estadísticas y matemáticas diferentes.

Es indudable la eficacia de modelos de *machine learning* para la predicción o clasificación de fenómenos complejos donde interviene un gran número de variables relacionadas entre sí. En este caso la dificultad radica en interpretar el modelo. Por ejemplo, es posible conocer la eficacia de un modelo de clasificación de candidatos para priorizar aquellos con mayores garantías de éxito, sin embargo es difícil conocer porqué, es complicado identificar cuáles son las variables relevantes en el modelo que tienen mayor peso para clasificar a esos candidatos.

Para ello se utiliza en paralelo la estadística descriptiva e inferencial que nos proporcionará información sobre las relaciones lineales entre las variables estudiadas. Continuando con el ejemplo, estas técnicas de análisis nos indicarán si el grupo de profesionales de éxito son aquellos con un determinado perfil curricular y con mejores puntuaciones en determinadas pruebas de evaluación de personalidad, habilidades y aptitudes. Resulta interesante abordar los dos tipos de aproximación para ganar la potencia que los dos aportan. Y por ello es imprescindible contar

con profesionales que comprendan en profundidad el problema analizado y las técnicas de análisis para realizar una correcta interpretación de los resultados y un uso óptimo de los mismos.

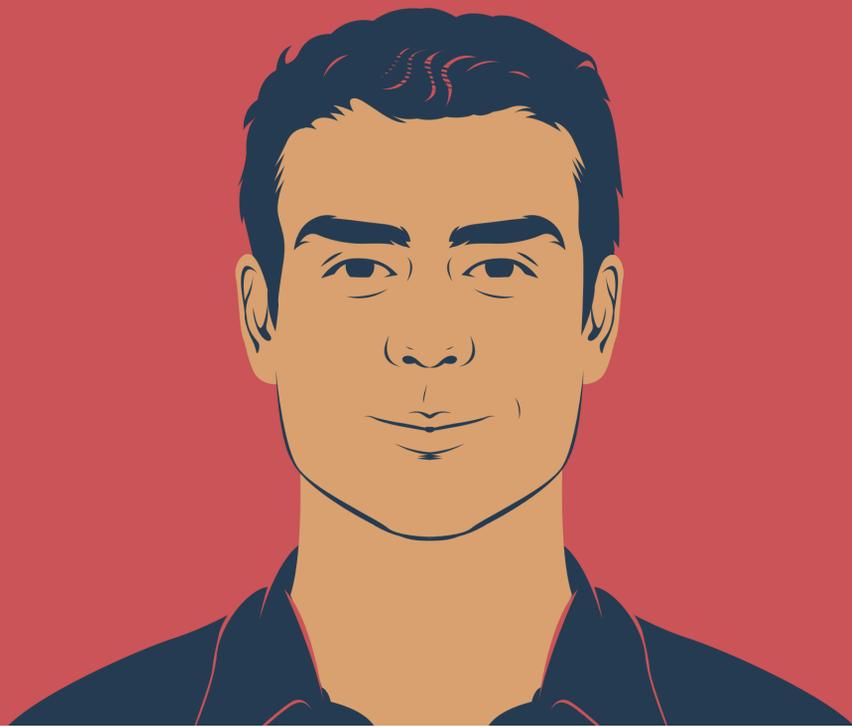
En definitiva, RRHH debe asumir la responsabilidad de aportar valor al negocio a través de la analítica de la gestión de las personas y su impacto en la organización. Para lo que resulta imprescindible partir de una pregunta estratégica, contar con un equipo preparado y multidisciplinar y atreverse a dar el primer paso.

III

El Futuro del Trabajo

**¿Cuáles son los
nuevos entornos
de trabajo?**

“La economía colaborativa tiene algo demasiado bonito para dejarla pasar si lo que te gusta es hacer productos”.



Alejandro de León Moreno
Fundador Microwd, Socio Fundador Ánima Ventures

Estar dentro de un nuevo paradigma (casi) sin quererlo

Alejandro de León Moreno

Fundador Microwd, Socio Fundador *Ánima Ventures*

Llevo montando proyectos desde 2009 y he contado con la “colaboración del prójimo” desde ese primer día y la realidad es que ni soy un visionario, ni acólito impenitente de la economía colaborativa. A veces, he ido a charlas que ni entendía la discusión en cuestión y era ponente.

Me quedaría con aquel día que el inicio de la charla empezó con la siguiente frase: ¿si Airbnb se hace muy grande dejará de denominarse economía colaborativa? Y me quedo con ese día y esa frase porque es la tontería más grande que he oído nunca en mi sector. RÉCORD.

Al final, la economía colaborativa tiene algo demasiado bonito para dejarla pasar si lo que te gusta es hacer productos y es la destrucción creativa de Schumpeter. Por supuesto, esto siempre tiene algo de perverso que es el miedo de la gente al cambio, al qué vendrá. Cuando lo único que se ha demostrado es que lo que viene es mucho mejor. Quiero recordar que en 1990 había un 45% de la población en pobreza extrema y en 2017 estamos debajo de 9%, por tanto, vivimos en el mejor mundo posible y la innovación ayuda a todo esto, sin ningún género de dudas.

Ese miedo es el que nos lleva a llamar al capitalismo “perverso” cuando esto es imposible, es un oxímoron para entenderlo; comprar y vender nunca puede ser perverso porque comprar, vender, e incluso compartir, sin que nadie te obligue a ello, es beneficioso para el homo sapiens racional. SIEMPRE. Pero el capitalismo trae cambios, trae innovación, todo el mundo recuerda el famoso “o te mueves o caducas”, ahí vivimos

ahora. Y ahí está el resurgimiento de las humanidades, de lo perdurable como estudio, de abrir la mente, de tener inquietud por algo que no vaya a cambiar mañana, el desempolvar los viejos libros de la lógica aristotélica, esa misma que aún no ha podido ser superada.

Y es la lógica aristotélica, la imbatible lógica aristotélica, la que rige la economía colaborativa. Porque Airbnb funciona porque a) es más barato, b) es más cómodo, c) te permite conocer mejor la ciudad que visitas, quizá si una de estas tres no se cumplieran entonces tendríamos que tirar de altruismo para sacar el negocio adelante pero la realidad es que Airbnb no necesita altruismo y sí filantropía.

Adjunto la definición porque la traducción anglosajona ha hecho daño a lo que entendemos como filantropía:

Del gr. φιλανθρωπία philanthrōpía.

1. f. Amor al género humano.

Y co-fundé Bluemove con compañeros de la carrera, una compañía de compartir coche, ¿y por qué la gente usaba Bluemove cuando la montamos? Porque era cómodo, era barato y era socialmente responsable. Aún recuerdo cuando nos daba miedo el “sentimiento latino de propiedad”, si es barato no tenemos ese sentimiento o lo dejamos a un lado cuando cogemos el coche.

Años más tarde montamos una librería donde el cliente decidía cuánto pagar, ¿y por qué funciona TuuuLibrería? Porque es barata, es cómoda y es socialmente responsable. Recuerdo que cuando la monté mi madre decía que la gente iba a donar un céntimo por libro, desde aquí le respondo estas líneas y se las dedico: ni la gente dona un céntimo por libro, ni en Blablacar se reúnen violadores para coger a jovencitas y triturarlas, eso son las películas de Tarantino, Mamá.

Por último, hablaré de mi tercer proyecto colaborativo, que es MICROWD una comunidad inversora/prestamista que ayuda a mujeres a emprender desde 200 euros, ¿y por qué la gente invierte en MICROWD? Porque es rentable, porque es transparente y porque es socialmente responsable.

Si pensara en que el mundo es un lugar horrible lleno de psicópatas compartiendo coche seguiría trabajando por cuenta ajena, tendría un sueldo a final de mes y llevaría corbata, pero prefiero creer a ciegas en el ser humano, ser un filántropo, porque estoy convencido que quien te roba la cartera tiene un problema él y no tú, tu sigues siendo la misma persona que antes del robo con 50 euros menos.

“Es necesario repensar el contrato social alrededor del trabajo, adaptándolo a esa nueva relación que se da entre empleador y trabajador en el siglo XXI”.



José Luis Zimmermann
Director General de Adigital

Pensemos más en trabajo y menos en empleo

José Luis Zimmermann

Director General de Adigital

La forma en que trabajamos y, aún más relevante, la forma en que queremos trabajar, está cambiando a medida que la tecnología transforma el marco de relaciones entre los diferentes agentes sociales. La escala del cambio y su impacto sugiere que es necesario repensar el contrato social alrededor del trabajo, adaptándolo a esa nueva relación entre empleador y trabajador en el siglo XXI.

Hay enormes oportunidades si conseguimos crear ese espacio donde el trabajador puede elegir dónde y cómo prestar sus servicios con flexibilidad, sobre la base de una seguridad donde tenga acceso a un amplio abanico de coberturas sociales. El modelo tradicional de empleo continuará siendo predominante pero, en un contexto laboral complicado en el que 84 millones de personas se encuentran desempleadas en Europa o desean trabajar más, el trabajo autónomo o independiente puede suponer una importante opción.

Entre un 20 y un 30% de la población en edad laboral en la Europa de los 15 y Estados Unidos percibe algún tipo de ganancia por su cuenta. De ellos, un 15% -y en aumento- utiliza plataformas digitales para obtener ingresos. Son datos del informe *Trabajo independiente: elección, necesidad y economía bajo demanda*, publicado por McKinsey en octubre de 2016.

En otro estudio similar, la firma EY asegura que “Las empresas y los gobiernos necesitan tener acceso a profesionales altamente cualificados para proyectos a corto plazo para impulsar la innovación y el cambio a la

velocidad que este requiere”. Al mismo tiempo -señala también EY- los trabajadores buscan oportunidades de trabajo que ofrezcan una mayor flexibilidad y variedad: “La tecnología es un facilitador clave en la relación de la naturaleza entre oferta y demanda, donde el talento disponible se traduce en una fuerza laboral más flexible”. En concreto -según el informe- un 40% de las organizaciones espera recurrir de forma creciente a trabajadores independientes en los próximos cinco años. En el mismo documento más de la mitad de los trabajadores encuestados considera, por su parte, que los beneficios del trabajo independiente compensan las desventajas. Lo que más valoran es la flexibilidad, seguida del control y de poder trabajar desde casa.

Es, por tanto, hora de poner en marcha un profundo debate sobre la figura del trabajador independiente o autónomo; una figura que, como apunta el premio Nobel de Economía Jean Tirole en su libro “La Economía del Bien Común”, va a generalizarse y que necesita de una modernización importante, particularmente en España. Esa modernización ha de facilitar por ejemplo la cotización en función de los ingresos o la posibilidad de que las empresas puedan ofrecer ciertas coberturas o incluso asumir cotizaciones sociales.

Pensemos más en trabajo y menos en empleo.

“La supervivencia de las organizaciones en un entorno tan cambiante sólo la pueden asegurar las personas. Trabajar en comunidad mejora los resultados, facilita el acceso al talento y permite el intercambio de conocimiento”.



Carmen Boronat Badía
Head of Community, Malt

Nuevas organizaciones, arquitectura orientada a la comunidad

Carmen Boronat Badía

Head of Community, Malt

En el mundo actual las reglas del juego cambian constantemente y para una organización cada vez es más difícil sobrevivir. El desarrollo de nuevas tecnologías y la irrupción de la economía colaborativa ha obligado a iniciar estrategias de transformación digital en las que el usuario se sitúa en el centro de la revolución. Las compañías escuchan cada vez más a los consumidores, a los que habían tenido olvidados. El proceso de transformación obliga a trabajar en red y de manera colaborativa, poniendo en duda la jerarquía existente. Como destacaba Frédéric Laloux: “hay que acabar con los juegos de poder para poder evolucionar”.

Además, la llegada de las nuevas generaciones todavía se lo pone más difícil a las empresas. ¿Cómo conviven las generaciones baby boom, X, Y (*millennials* nativos digitales) Z (*centennials* autodidactas)? Y la dificultad ya no es únicamente cómo conviven distintas generaciones de empleados, sino cómo hacer convivir empleados y *stakeholders*, que actualmente ya no son un sujeto pasivo. La línea entre inversores, clientes, usuarios, empleados, freelance y colaboradores se difumina cada vez más. La empresa no puede responder como lo había hecho hasta ahora, especialmente en este momento que el talento escasea tanto. Los expertos, muchos de ellos *millennials*, buscan más autonomía y prefieren trabajar como freelance, buscan trabajos más creativos y un mayor sentido de pertenencia a los valores de la empresa. Aprender a trabajar con estas comunidades e integrarlas en sus procesos es imprescindible y para ello es necesario definir nuevos modelos de colaboración que respondan a las necesidades de cada grupo.

Las nuevas generaciones ya no buscan el beneficio como única finalidad, la jerarquía ha evolucionado a una estructura en red y la privacidad se ha transformado en transparencia. Para mantenerse relevante, toda organización debe apalancarse en el talento de todos sus *stakeholders*. Pero ¿cómo conseguir que todos trabajen como equipo?

En primer lugar es imprescindible cambiar la mentalidad: ya no trabajo para ti sino que trabajo contigo. Para dirigir comunidades, generar sentimiento de pertenencia es clave y no sólo entre los empleados, cada vez más difíciles de retener, sino entre ellos y el resto de colaboradores. Este sentimiento sobrepasa las jerarquías establecidas y obliga a construir relaciones basadas en la confianza. La colaboración ha comenzado siempre con modelos más centrados en innovación social pero ahora este modelo se impone a todas las organizaciones. Las grandes corporaciones deben seguir modelos como el de Airbnb (organizaciones autogestionadas por los propios usuarios), TED a través de sus eventos locales TEDx o incluso Meet-up (*self-organized together*).

Nuevas funciones como “Head of Community” o “Content Curator” deben formar parte del vocabulario de las empresas. Las organizaciones van a pasar de gestionar 250 empleados a conectar con 250.000 usuarios. Por tanto el rol del directivo debe evolucionar de la gestión de recursos humanos a la facilitación, rompiendo los silos existentes y siendo capaz de gestionar un grupo muy amplio compuesto por empleados y colaboradores.

La dinamización y la formación de estos colectivos son dos retos fundamentales. Los entornos de trabajo deben facilitar el aprendizaje. Siguiendo el ejemplo de las grandes conferencias, el marco de trabajo ideal debe estar diseñado para la comunidad, generando networking y contenido, diversión y entretenimiento y siempre promoviendo la estimulación intelectual y emocional del grupo.

Las nuevas tecnologías también pueden ayudar mucho en todo el proceso: identificando los usuarios más activos y más fieles, implantando procesos de formación continua y sobre todo, permitiendo que los usuarios conecten y compartan objetivos.

La supervivencia de las organizaciones en un entorno tan cambiante sólo la pueden asegurar las personas. Trabajar en comunidad mejora los resultados, facilita el acceso al talento y permite el intercambio de conocimiento.

“Nuestro objetivo del aprendizaje ha cambiado y ahora debemos de formarnos de manera continua con el objetivo de aprender a aprender. Para ello debemos de cambiar nuestra forma de diseñar los itinerarios de aprendizaje”.



Ramón Romero
Fundador y CEO en BeForGet

Del aprendizaje, ¿nos ayudan las máquinas en este nuevo siglo?

Ramón Romero

Fundador y CEO en BeForGet

Para responder a esta pregunta, propongo respetar la **historia** y mirar brevemente lo que nos ha dejado el siglo pasado.

A principios de siglo, llegó la foto-componedora (técnica para imprimir en cuatricomía) y la máquina de cilindro giratorio inventada por Koenig reduciendo los tiempos de impresión y minimizando costes.

Gracias a esta evolución, el índice de analfabetismo se redujo de manera radical y se fueron profesionalizando los puestos de trabajo, donde se buscaban empleados con diferentes conocimientos, para realizar trabajos mayormente mecánicos.

A finales del siglo tuvimos la llegada a los hogares de las computadoras y las primeras conexiones a internet, reduciendo aún más la brecha de analfabetismo entre unos lugares y otros del planeta.

El siglo XXI o el siglo del **ZERO**, empezó con una de las mayores revoluciones del conocimiento, la llegada de wikipedia en 2001, versión electrónica de la enciclopedia en papel, que alcanzó un millón de artículos subidos en 105 idiomas en tres años y que en 2015 lanzó wikipedia zero, un proyecto para dar acceso a la wikipedia en versión móvil a los países del mundo en vías de desarrollo y democratizando así el conocimiento.

Conseguido este hito como raza humana, nuestro objetivo del aprendizaje ha cambiado y ahora debemos de formarnos de manera continua con el objetivo de aprender a aprender. Para ello debemos de cambiar nuestra

forma de diseñar los itinerarios de aprendizaje (ya no vale una forma de enseñar unilateral donde un maestro tiene el conocimiento y unas personas escuchan el mismo, con el objetivo de memorizarlo), sino que debemos diseñar pensando en capacitar a los equipos en las **cuatro competencias digitales** (trabajo en equipo, pensamiento crítico, pensamiento creativo y resolución de retos complejos) y sus **ocho habilidades** (conocimiento digital, gestión de la información, comunidad digital, trabajo en red, aprendizaje continuo, visión estratégica, liderazgo en red y orientación al usuario) con el objetivo de ser empresas competentes en esta nueva era.

Para diseñar estos nuevos itinerarios y comprender cómo las nuevas tecnologías nos están ayudando, voy a nombrar dos proyectos con nombre ZERO que nos ayudarán a desarrollar nuestro potencial humano y beneficiarnos de la inteligencia artificial.

El diseño de itinerarios basado en PROJECTZERO

En el año 1967, un filósofo llamado **Nelson Goodman** ideó el marco pedagógico comprensivo en la Universidad de Harvard, creyendo que las humanidades y el arte deberían de ser estudiadas como una cognoscitiva prioritaria. Llamó al proyecto “Projectzero”, porque entendió que no había nada escrito hasta el momento y que el conocimiento empezaba desde ese número. 50 años después, sigue siendo un marco pedagógico revolucionario. Hoy más que nunca, lo debemos aprovechar para el diseño transversal de los programas de aprendizaje en empresas con el objetivo de crear **equipos digitales que transforman las organizaciones.**

Para poder completar el puzzle de Nelson Goodman, debemos de invitar a este artículo a **Buckminster Fuller**, diseñador, arquitecto, visionario e inventor estadounidense que dedicó su vida a responder esta pregunta: «¿**Tiene la humanidad una posibilidad de sobrevivir final y exitosamente en el planeta Tierra y, si es así, cómo?**». Fue el primer creador del service design que tanto está sonando en estos últimos años.

Esta metodología, nos invita a crear equipos de trabajo multidisciplinares para resolver retos complejos.

La inteligencia artificial desde ALPHAZERO

Alpha ZERO es un proyecto de inteligencia artificial, creado por la empresa Deep mind y adquirida por Google, que domina tres juegos distintos (Ajedrez, Shogun y GO) y aprende desde cero. Tiene la capacidad de adquirir en 24 horas las habilidades necesarias para derrotar a uno de los mejores programas de ajedrez existente.

El propio Demis Hassabis, CEO de Deep Mind matiza: "Tal vez nuestra concepción del ajedrez haya estado demasiado limitada. Podría ser un momento importante para el ajedrez. Podemos adoptar estas estrategias en nuestra propia forma de jugar".

Esta misma inteligencia se ha utilizado para reducir los costes de energía de las máquinas refrigeradoras donde se almacenan los datos de Google consiguiendo una reducción del 40% o con el mismo Google Translate donde todos podemos notar sus mejoras en los últimos seis meses.

Teniendo en cuenta todas estas variables, desde las empresas debemos diseñar itinerarios de aprendizaje hechos a medida, donde involucremos a equipos de diferentes departamentos con el objetivo de resolver retos complejos reales de la compañía, a través de plataformas de aprendizaje que nos permitan trabajar en formato blended a nivel global, introduciendo la inteligencia artificial para que entre el humanismo y la tecnología consigamos seguir siendo competentes en esta nueva era.

Para finalizar me gustaría dejar un reto a resolver entre todos:

¿Cómo podríamos diseñar itinerarios de aprendizaje que hagan a las personas más felices y útiles para co-aprender con las nuevas tecnologías?

“Hablamos de personas, de personas trabajando y de la forma en que esas personas trabajan e interactúan”.



Eduardo Salsamendi Gurucharri
Socio Director en Klammer Business Centers y presidente de
ProWorkSpaces

Lugares de trabajo en evolución: 10 tendencias de los Space as an Experience

Eduardo Salsamendi Gurucharri

Socio Director en Klammer Business Centers y presidente de ProWorkSpaces

Los espacios de trabajo – workspaces – están experimentando una profunda transformación para responder a las formas de trabajo de la Sociedad Knowmad, la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

Inicialmente, las empresas inmobiliarias tradicionales, el Real State, se ocupaba de suministrar espacio, corriendo por cuenta de los usuarios -empresas o profesionales - la adecuación, mantenimiento y gestión de la infraestructura.

Hasta 2010, el Flexible Workspace, en inicio como Business Centers “hoteles de empresa”, trabajaban sobre la base SaaS – Space as a Service – El cliente se centra en su core business y el operador del espacio se ocupa de la gestión de la infraestructura y servicios con contratos flexibles, ofreciendo también apoyo para el trabajador en movilidad.

A partir de 2010 se produjo la irrupción en la industria del coworking, que no pone el foco en el espacio, ni en los servicios, sino en la comunidad. Con filosofía colaborativa, grupos de personas decidían compartir un espacio y sus cargas y se enriquecían mutuamente compartiendo.

La gestión de los espacios va siendo más compleja, y precisa de especialización y gestión profesional, surgiendo la figura de los “operadores de workspaces” y un auge del modelo mixto, que integra componentes del coworking y el Business Center.

En 2018, ya no hablamos de espacio, ni de servicios, ni de tecnología, cosas que se dan por supuestas, sino que hablamos de personas, de personas trabajando y de la forma en que esas personas trabajan e interactúan. Así pues, hablamos de **SaaE – Space as an Experience** –. En ProWorkSpaces, asociación de los operadores de workspaces, definimos nuestra actividad como una combinación de espacio, tecnología, servicios y comunidad poniendo en el centro del foco a las personas. La receta que elabore cada uno con esos ingredientes dará un resultado distinto, ajustado al gusto y necesidades de su nicho de mercado, y dependiendo de la sensibilidad del “cocinero”.

Estas son 10 de las tendencias en los espacios de trabajo:

Flexibilidad. Nuestra sociedad y la economía están sometidos a cambios disruptivos e incertidumbre. El futuro se construye a pequeños tramos, día a día y es difícil hacer previsiones a años vista. La flexibilidad es elemento básico de supervivencia. Se impone aligerar estructuras y disponer de espacios flexibles externalizados.

Usar vs. tener. El pago por uso en aplicaciones, el *car sharing*, los renting en elementos de alta obsolescencia... Se ha trasladado al mundo de los workspaces. Invertir en una infraestructura detrae recursos que podrían dedicarse a la actividad principal.

Trabajo en equipo y por proyectos. Ante la progresiva especialización y necesaria adaptación al cambio, las empresas montan equipos de trabajo para cada proyecto, integrando tanto trabajadores como freelances. Trabajar en distintos proyectos de distintas empresas enriquece.

Autoaprendizaje continuo. La frontera entre formación y trabajo ha desaparecido. Estar en observación continua del entorno, compartir información, pertenecer a comunidades físicas o virtuales de intereses compartidos son la piedra angular de ese continuo aprendizaje. Es

conveniente disponer de espacios en el ámbito de trabajo donde se pueda estimular ese “flujo de información” que necesitamos.

Democratización de la tecnología. Hace pocos años, la tecnología sólo estaba a disposición de las grandes corporaciones. Actualmente disponemos de potentes herramientas al alcance de cualquiera, que van desde la nube, aplicaciones en pago por uso...

Diversidad de espacios funcionales o la Muerte al puesto de trabajo nominal. A lo largo del día desarrollamos labores distintas para las que necesito distintos espacios dentro de un entorno: un espacio privado donde ser productivo, un *phone booth* para una videoconferencia, una sala para una reunión de un equipo de colaboradores, un espacio abierto para compartir de forma distendida... La diversidad de espacios con distintas características permite ser más eficientes.

Socialización desde el espacio. El ámbito laboral, donde pasamos buena parte de nuestra vida, puede ser enriquecedor, además de que un determinado ambiente puede ayudar en la eficacia y la productividad.

Diversidad en la oferta. Cada vez se diversifica más la oferta de workspaces: especializados según la actividad, con más o menos componente de servicios, según las preferencias personales, según el punto en que se encuentre cada proyecto...

Movilidad. Podemos trabajar desde cualquier parte en cualquier momento, con lo que puedo trabajar desde casa, en viaje de trabajo de ocio, en un café,... Son precisas herramientas que me permitan esa movilidad.

SAAE Space as an Experience. Nuestro trabajo es una parte importante de nuestra vida y hemos de integrarlo en ella. El ámbito de trabajo ha de ser un entorno de confianza, acogedor, confortable, además de contar con las herramientas necesarias en el trabajo: conexiones potentes, equipos auxiliares,...

“Los espacios de coworking tienen la misión de crear entornos de trabajo idóneos para hacer crecer su comunidad y sus miembros”.



Manuel Zea Barral
Fundador de CoworkingSpain.es y organizador de Coworking
Spain Conference

10 años de Coworking en España

Manuel Zea Barral

Fundador de CoworkingSpain.es y organizador de Coworking Spain Conference

En 2006 fundé uno de los primeros espacios de coworking de España, Working Space, en 2010 comencé el proyecto personal de CoworkingSpain.es y en 2012 organicé la primera conferencia nacional de Coworking: Coworking Spain Conference. Puede decirse que conozco la historia del movimiento coworking en España desde sus inicios.

En este breve artículo quiero realizar un pequeño resumen de la evolución o historia del coworking en España.

Aunque la mayoría del público lo desconozca, los primeros espacios de coworking que surgieron en España desconocían que eran espacios de coworking. Estos espacios nacieron por la inquietud de muchas personas de trabajar de forma diferente. Por el 2006/07 surgieron unos 5 espacios en el país que simplemente deseaban compartir espacio, compartir ideas, compartir un espacio de trabajo y compartir conocimiento, en definitiva, lo que se estaba intentando crear eran comunidades. Esta simple idea, fue evolucionando rápidamente y ya entonces se hablaba de las nuevas formas de trabajar, del crecimiento de redes profesionales y de las cooperativas de autónomos, con un espacio físico como punto común.

En el origen, los espacios de coworking nacieron como unos entornos que tenían la misión de potenciar a la comunidad y hacerla crecer profesionalmente todo lo que se pudiera. De hecho, los espacios que surgieron en el 2006-2008 buscaban más la progresión de su comunidad antes que el beneficio económico del espacio.

En el 2008/09, fue cuando se comenzó a utilizar el término coworking para definir a este tipo de espacios. La misión de los espacios en esos años no era otro que dar a conocer el termino coworking en todo el país. Y ese pequeño gesto fue el nacimiento de un concepto que hoy en día se ha convertido en industria.

En los inicios fue complicado convencer a los freelancers que los espacios de coworking eran su lugar natural para estar. Tengamos en cuenta que no hay nada más difícil en una industria que introducir una necesidad que no está demandada.

En 2009, los coworking eran hervideros de ideas, colaboración, y personas muy interesantes con muy buenas ideas en la cabeza. En esos días se sabía que cambiar el mundo no era tan difícil y de hecho había mucha gente intentándolo.

En 2011-2013, surgieron bastantes espacios de coworking, y muchos nos empezamos a preguntar cómo hacer que un espacio fuera rentable o llegando mucho más lejos, empezaron a surgir entre los gestores de espacios la idea de vivir de la gestión de entornos colaborativos.

En España, gracias al empeño de muchos, la mayoría de gestores de espacios de coworking hemos estado conectados y hemos tenido foros comunes donde discutir sobre el futuro del coworking y de las nuevas formas de trabajar.

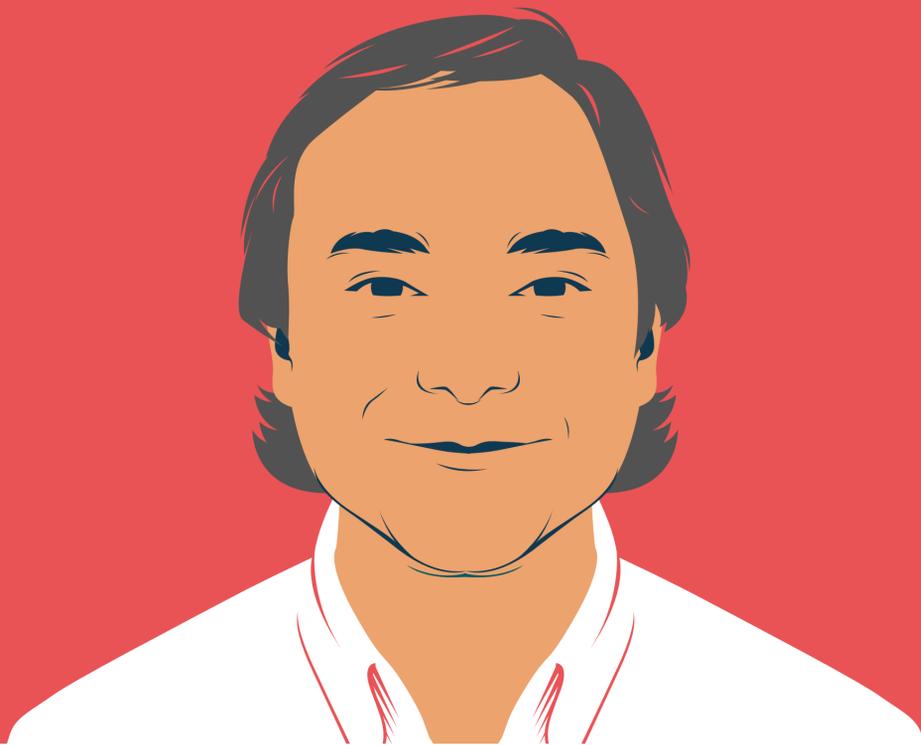
Siempre hemos sabido que esto del coworking va de comunidades, y que el futuro de estos espacios está en la comunidades. El coworking será lo que los coworker demanden que sea.

En los últimos años han surgido cadenas multinacionales de espacios de coworking, fondos de capital riesgo invirtiendo en coworking y multitud de plataformas que tienen los ojos puestos en esta fenómeno. Lo que hemos

conseguido en estos años es crear una industria de cero. Una industria que tiene el foco en las comunidades de emprendedores, freelancers y en las nuevas formas de trabajar.

Desde el principio los coworking han tenido una misión y ha sido la de crear y hacer crecer la comunidad y a sus miembros. Y desde el principio del fenómeno, un coworking es un espacio donde se fomenta a su comunidad, indistintamente si se pertenece a un espacio de una multinacional o desarrollas tu actividad en un espacio de coworking pequeño.

“Debemos reconectar unos con otros, co-creando comunidades abiertas y diversas que nos permitan cultivar relaciones con significado”.



Max Oliva

Co-fundador de Impact Hub Madrid y de Teamlabs

Comunidades de éxito: los valores que unen a los usuarios

Max Oliva

Co-fundador de Impact Hub Madrid y de Teamlabs

“Cualquiera que sea el problema, la comunidad es la respuesta.” Margaret Wheatley

Ante un entorno que predice que en poco más de una década la inteligencia artificial y los robots eliminarán más de 800 millones de empleos*, es fácil que aparezcan miedos sobre nuestro futuro. Más aún cuando a pesar de estar más conectados que nunca, nos sentimos más solos, sin darnos el tiempo para cultivar relaciones con significado que nos permitan soñar y crear un futuro prometedor.

Este entorno, sin embargo, se presenta como una oportunidad única para reconectar con nosotros mismos y con nuestros pares. Reconectar con aquello que nos hace humanos, con nuestra búsqueda de propósito, con el inequívoco deseo de contribuir a algo más grande que nosotros mismos. Y aceptar a su vez que este viaje no podemos hacerlo solos, que debemos reconectar unos con otros, co-creando comunidades abiertas y diversas que nos permitan cultivar relaciones con significado.

¿Cómo podemos estar más en sintonía con nuestra esencia, con las señales que nos transmiten nuestras emociones, el instinto y la razón? En este nuevo entorno, aprender es más importante que saber. Nuestra experiencia previa, nuestro CV que da fe de nuestros logros profesionales, de nuestra faceta racional, está quedando cada vez más obsoleto. El demostrar que tenemos experiencia de 5 o 10 años en un trabajo que probablemente ha dejado o dejará de existir en el corto plazo es de poco valor. Más aún cuando los retos a los que nos enfrentamos requieren

de nuevas competencias, actitudes y perspectivas, que van desde el desaprender lo que sabemos hasta crear nuevos futuros en base a la exploración.

Por tanto debemos ser muy valientes y comenzar a reconocer que no sabemos, que no tenemos las respuestas y que nuestra experiencia no da evidencias suficientes para afrontar los retos actuales y futuros. Esto es más fácil decirlo que hacerlo, requiere de un gran atrevimiento, no sólo aceptando nuestra falta de conocimiento, sino el exponernos ante terceros, poniéndonos en una situación de vulnerabilidad, compartiéndola con una comunidad de personas que normalmente no está acostumbrada a este nivel de honestidad. A la vez, debemos de entrenar nuestra confianza en nosotros mismos, fortaleciendo nuestra intuición como un proceso de descubrimiento. No tenemos las respuestas y no nos engañamos diciendo que las tenemos, sino que confiamos en nuestra intuición y en la de nuestros pares para descubrirlas, para prototipar, iterar y validar nuestras hipótesis.

Es aquí donde el dar forma a una comunidad cobra sentido y gran relevancia. No sólo el poder materializar proyectos que no podemos hacer por nuestra cuenta, sino el compartir un entorno de confianza, en el cual el no sentirnos solos, el poder descubrir y experimentar, dando espacio al error y al fracaso, forman parte intrínseca de la cultura. Esta cultura se genera con base en los valores que nos unen, que compartimos a través de principios que ponemos en práctica en nuestro día a día. Las comunidades son el entorno perfecto para construir relaciones con significado, esenciales para afrontar el futuro que ya está aquí.

En el mundo actual en que vivimos, en el cual la constante es el cambio, el no saber, el atreverse a descubrir y a confiar en nuestra intuición, en definitiva, el reconectar con lo que nos hace humanos es lo que da significado a nuestras comunidades. No tenemos las respuestas, pero colectivamente nos atrevemos a descubrirlas, a soñar en grande, con los

pies en la tierra y a afrontar el futuro con optimismo. El formar parte de una comunidad nos ofrece la oportunidad de construir relaciones verdaderas que, aunadas a la búsqueda del trabajo significativo, nos vuelve a recordar lo que se siente ser verdaderos seres humanos.

* These are the jobs most likely to be taken by robots

<https://www.weforum.org/agenda/2017/12/robots-coming-for-800-million-jobs/>

“Si hoy en día, en la ansiada sociedad del conocimiento, trabajar es aprender y aprender es trabajar, nos encontramos con que vivir es un continuo proceso de aprendizaje”.



Félix Lozano
Co-fundador y CEO de Teamlabs

Nuevas formas de aprender: el conocimiento colectivo; learning by doing

Félix Lozano

Co-fundador y CEO de Teamlabs

En 2009, la crueldad de la crisis ya dejaba miles de profesionales emprendedores e innovadores sociales naufragando, y los recién creados espacios de coworking, como Hub, tiempo después, Impact Hub, emergían como lugares felices en los que recomponerse de los azotes de una economía feroz, especulativa y devastadora, con personas y naturaleza, esquilmas como meros recursos a explotar.

Los que allí recalamos, nos imaginábamos dentro de una nueva oficina abierta a la sociedad, en la que unas personas comprometidas con un sistema de valores podían practicar el mundo que soñábamos. Otro mundo era posible, y otras formas de organización se podían tocar en estos nuevos entornos laborales. Allí, durante 2010 y 2011, empezamos a mezclar ideas, orígenes, utopías y realidades, un grupo numeroso y diverso de personas socias del Hub, que nos autoproclamábamos ‘careholders’, una inusual manera para definir a los propietarios a cargo de los cuidados y afectos del proyecto, sobre todo, de la comunidad de ‘hubbits’, y así evitar considerarnos solo “shareholders”, como los de las empresas mercantiles *as usual*.

En la primera Coworking Spain Conference, mayo de 2012, en la mesa ‘Coworking como entorno de Innovación’, anunciamos por primera vez la intención: ¿podría ser este maravilloso lugar de coworking también una universidad del siglo 21, un espacio de colearning? Con esto en mente y con el roce de diferentes proyectos se nos reveló la posibilidad de intentar desarrollar un grado oficial universitario, LEINN (Liderazgo Emprendedor e Innovación), basado en aprender haciendo proyectos reales y en equipo,

mientras viajas por el mundo, fuera del campus universitario convencional y dentro del universo Hub, “el sitio donde suceden las cosas”, tal y como rezaba el *claim* de la época.

La Facultad de Empresas de la Universidad de Mondragón y su unidad de emprendimiento Mondragón Team Academy, origen cooperativo y pedagógico del proyecto Teamlabs, fueron los socios académicos perfectos para un proyecto de estas características. En septiembre de 2012 comenzó Teamlabs a desplegar sus laboratorios de equipos en los que los teampreneurs del grado LEINN podían aprender mientras creaban proyectos reales, mezclándose con el resto de miembros de la comunidad Impact Hub. Personas comunes, sociedad civil, ni academicista, ni institucionalizada, creando proyectos extraordinarios en equipo.

Esta filosofía pedagógica de origen finlandés basada en las propuestas teóricas del constructivismo radical y de aprendizaje exploratorio, puesta en práctica a través del emprendizaje en equipo con el acompañamiento facultativo de la figura de un teamcoach, es un proceso experimental que asegura un contexto de proyectos de aprendizaje reales, las *teamcompanies*, startups que son un formidable vehículo de exploración y construcción de conocimiento, en las que se requiere compromiso y generación de valor, con carácter empresarial emocionante. Hoy en día solo es posible el aprendizaje si hay emoción, tal y como afirma la neurociencia con fuerte consenso al respecto.

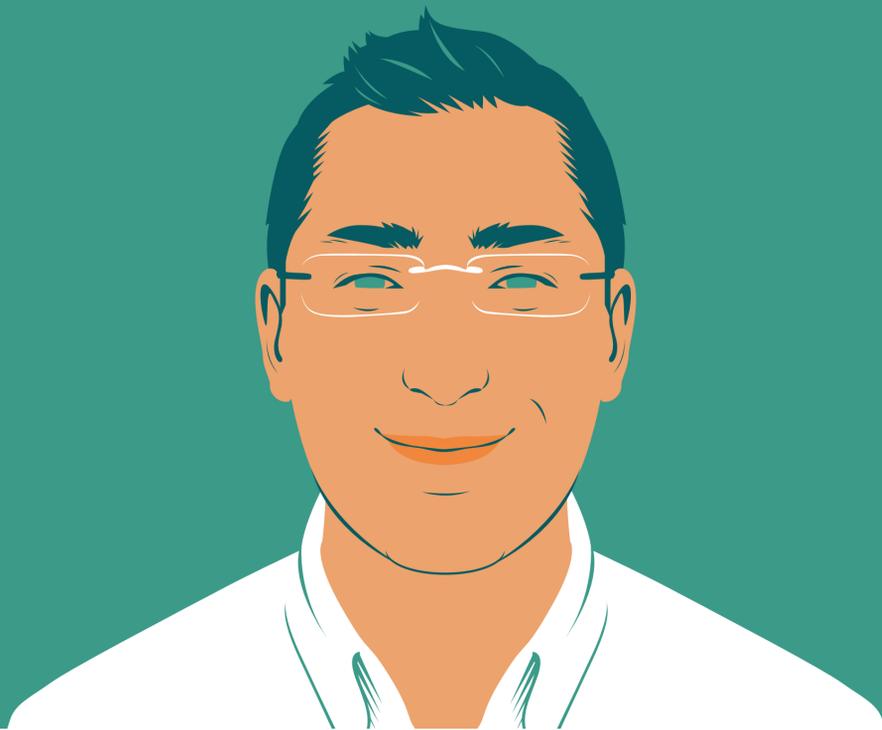
Del coworking al colearning, una nueva cultura del trabajo y un estilo de vida. Si hoy en día, en la ansiada sociedad del conocimiento, trabajar es aprender y aprender es trabajar, nos encontramos con que vivir es un continuo proceso de aprendizaje -lifelong learning process-.

Preguntado Joi Ito, Director del MIT Media Lab, por aquella misma época, sobre qué le hubiese gustado saber cuando era joven, no dudó en contestar: “me hubiera gustado saber que los fracasos y los momentos

realmente muy difíciles iban a ser los momentos en los que iba a aprender más”.

Un laboratorio como el que hemos construido, es una especie de gimnasio en el que entrenarse en desarrollar músculo de resiliencia, empatía, *deep learning*, compasión, con el que tolerar la frustración. Un sitio en el que abrazarse al no saber, antítesis de la ignorancia, un lugar para poder mantener mentes abiertas, sin prejuicios, con las que poder aprender, entre pares, con humildad y honestidad intelectual, en un clima de confianza creativa.

“Lejos del entramado urbano, en
mude y con la conciencia plena son
los ingredientes que proponemos
para vivir un trabajo con mayor
sentido. Espacios que ayuden a
revitalizar y revalorizar la vida
rural”.



Juanjo Manzano
Co-fundador y CEO de Almanatura

Laboratorios de Innovación Rural

Juanjo Manzano

Co-fundador y CEO de Almanatura

Lejos del entramado urbano, en y con la conciencia plena son los ingredientes que proponemos para vivir un trabajo con mayor sentido. El alarmante retroceso demográfico de las zonas rurales está provocando la búsqueda de nuevos modelos de trabajo que ayuden a la reactivación rural. De los 8.124 pueblos que existen en España casi 5.000 ya conviven con menos de 1.000 habitantes. Generalmente las zonas rurales son poco conscientes de la necesidad de reciclar su forma de fijar población. Los modelos productivos como la agricultura y la ganadería sufren importantes cambios que no podemos obviar y que en las últimas décadas han sufrido un importante retroceso; sobre todo los pequeños agricultores y ganaderos, que ven cómo su forma de vida acaba extinguiéndose debido a la falta de relevo generacional por parte de jóvenes que no se quedan en el pueblo y a la clara merma de su competitividad. Es por ello que se precisan de estructuras afines que generen nuevos negocios rurales que dignifiquen la vida rural. Espacios de trabajo a modo de laboratorios donde testar ideas de negocio de personas de la urbe con personas del municipio. La clave es crear oportunidades para generar esas nuevas sinergias y conversaciones rural - urbano.

Para la construcción de este tipo de laboratorios se hace indispensable desmitificar las necesidades de máximo número de habitantes. El impacto es mucho mayor en pequeñas poblaciones rurales que en pueblos de más habitantes. Si bien es verdad que se precisan de servicios mínimos, como tienda de alimentación, colegio o internet, para que personas interesadas por esta forma de trabajar futura no tengan impedimentos para hacerla posible. Requisitos que cumplen una gran cantidad de pueblos y que ayudaría a la construcción de nuevas oportunidades para las personas emprendedoras del municipio donde se instaure el laboratorio.

Las necesidades socio-ambientales por ubicación es una de las claves para instaurar laboratorios exitosos. Cada una de esas necesidades son oportunidades de negocio para el emprendedor que sale de la urbe y para el emprendedor rural. El laboratorio se construye con base en oportunidades y nuevos yacimientos de empleo rural. Es evidente que no podemos extrapolar los modelos de coworking de la ciudad sin adaptarlo a la realidad del mundo rural y que esa adaptación lo va a convertir en espacios diferentes con otros servicios y otros tipos de usuarios, siempre adaptados a la realidad del medio rural. Esos nuevos espacios podrían ser espacios de innovación y participación de todos los agentes del territorio (empresarios, emprendedores, colectivos sociales, colectivos profesionales, representante de entidades locales y comarcales, etc.), un conglomerado de entidades que encontrarían en estos espacios la solución a sus necesidades.

En cuanto a contenidos, los laboratorios contarán con monográficos formativos específicos basados en la demandada de la comunidad, asambleas de participación donde desarrollar reuniones sectoriales organizadas desde el espacio para tratar temas relacionados con las necesidades del pueblo y las necesidades de los sectores productivos. También eventos de innovación donde la comunidad participe y donde se busque atraer ideas inspiradoras y modelos inspiradores para generar nuevas sinergias para los usuarios y el entorno.

Estos espacios de innovación y socialización serían lugares para generar una nueva oportunidad para el medio rural dando respuesta a tres necesidades urgentes que trabajar en el medio rural: generación de empleo, necesidades sociales no satisfechas para favorecer la integración de todos los colectivos en el día a día del pueblo y, por último, la necesidad de innovar para generar oportunidades gracias a los recursos endógenos.

IV

El Futuro del Trabajo

**¿Qué ocurre con
las personas?**

“Los trabajadores del futuro serán trabajadores en continuo aprendizaje, conectados al cliente final, colaborando en red para aprovechar el talento y agilizar el resultado”.



María Calvo

Directora Gestión del Talento y RC, Grupo VIPS

El trabajo del futuro: ¿qué personas lo impulsarán?

María Calvo

Directora Gestión del Talento y RC, Grupo VIPS

La transformación digital no tiene tanto que ver con la tecnología como con las personas. Los profundos cambios que vivimos, cada vez a mayor velocidad, afectan a cómo las personas accedemos a la información, tomamos decisiones, nos relacionamos, efectuamos transacciones o creamos algo nuevo. La tecnología ha sido un elemento de disrupción en cada interacción, y el trabajo no es una excepción.

Sectores tan diversos como la banca, el transporte o el turismo han tenido que reinventar sus modelos de negocio para dar respuesta a estos cambios, que van a seguir produciéndose, forzando a las organizaciones y sus personas a adaptarse con rapidez para competir y aprovechar las oportunidades. Elementos como la desintermediación de los mercados, la necesidad de una altísima especialización, la actualización continua del conocimiento o la innovación abierta y co-creación con clientes afectan a la relación entre los trabajadores y las empresas. ¿Cómo serán los trabajadores de estas nuevas organizaciones rápidas, flexibles y en continua transformación? ¿Cómo aportarán valor a sus organizaciones?

Para tener éxito en este contexto los trabajadores deben desarrollar competencias que permitan a las empresas interpretar el entorno con rapidez, responder con agilidad a los cambios y evolucionar de manera constante.

- La cualidad más importante es la **capacidad de aprender**: el conocimiento se renueva a mayor velocidad que nunca y debemos tener la capacidad de comprender cómo afecta a nuestro sector,

empresa o actividad. Pero además tendremos que reinventar nuestro rol para concentrarnos siempre en aquellas actividades que aporten valor diferencial. Los trabajadores deberán combinar el uso de todas las herramientas y metodologías de trabajo con una curiosidad insaciable para convertirse en “continuos aprendices”.

- No cabe duda de que cada vez la **especialización** será mucho mayor, pero en los trabajadores más valiosos estará unida a una **visión global** del negocio, la comprensión de qué suma valor, de las palancas que mueven el resultado. La comprensión de todas las fuerzas en el tablero ayudará a los trabajadores a identificar antes las oportunidades. La visión transversal será fundamental para trabajar en base a proyectos.
- La enorme cantidad de información que tendrá a su disposición, la variedad de fuentes y acceso a complejos análisis de datos exigirá al trabajador la capacidad de **tomar decisiones** identificando la información relevante y traduciéndola al contexto de la empresa.
- La relación entre empresas y empleados también va a pasar por la desintermediación: la mayoría de los trabajadores del futuro serán autónomos, emprendedores, proveedores y creadores de servicios diversos que se vincularán a las organizaciones para proyectos concretos. También dentro de las empresas se eliminará rigidez en su estructura para permitir el uso flexible del talento en proyectos transversales. Así, la capacidad de las personas de conectar, generar alianzas, trabajar en equipo, su **habilidad para el networking** interno y externo será fundamental. El trabajo en red va a necesitar que desarrollemos la **capacidad de influencia**, más basada en la persuasión y la convicción, en el win-win, que en la venta.
- En un entorno de cambios continuos, la rapidez de respuesta de las empresas determinará su éxito. Por esto las organizaciones necesitan rodearse de trabajadores **conectados al cliente**, cercanos, con

capacidad de escuchar e interpretar sus necesidades y de saltarse las barreras que le puedan separar de este.

Trabajadores en continuo aprendizaje, conectados al cliente final para poder extraer lo relevante de multitud de datos y tomar decisiones que afectan de manera transversal a la organización, colaborando en red para aprovechar el talento y agilizar el resultado. Sí, pero también trabajadores con una fuerte conciencia del papel de las organizaciones y su impacto, de los **valores** que les representan o no, de sus prioridades en cada momento. Las empresas que se transformen y evolucionen para atraer a estos trabajadores se beneficiarán de un impulso sin límites.

“Como ya estamos experimentando, las relaciones laborales tienen cada vez un carácter menos exclusivo y mucho más flexible”.



Raquel Roca

Directora Máster Talento Era Digital (Lid y LaSalle). Consultora Transformación Cultural y Digital Speaker y autora libro “Knowmads”

De trabajar para una empresa a trabajar para muchas

Raquel Roca

Directora Máster Talento Era Digital (Lid y LaSalle). Consultora Transformación Cultural y Digital Speaker y autora libro “Knowmads”

Slasher. Así es como se conoce a los profesionales multitarea, que colaboran por proyectos con varias empresas a la vez, desarrollando simultáneamente diferentes servicios e incluso carreras. Un perfil cada vez más habitual al que esta analogía encaja como anillo al dedo (*slash* es la barra oblicua que se usa para/ separar/ unas palabras/ u conceptos/ de otros). Basta con navegar por LinkedIn para detectar en los títulos de los perfiles la cantidad de *slashers* que esta era digital, líquida y cambiante está potenciando.

Pasar de trabajar para una única empresa a muchas, además de una realidad en perfiles freelances, autónomos y emprendedores, también lo está siendo en profesionales contratados, que amplían su experiencia o colaboraciones con el consentimiento y apoyo de su propia compañía (por ejemplo, dando conferencias o participando en un proyecto puntual en otra empresa, startup, etc.).

Es importante no confundirlo con el pluriempleo tradicional, pues no se trata de hacer lo mismo para diferentes empresas a tiempo parcial, sino de adaptar nuestros conocimientos a cada proyecto único, siendo capaces de gestionar varios empleos que son compatibles e independientes de manera simultánea, contando para ello con una variada cartera de servicios y carreras.

En verdad, por muy moderno que sea el término, la definición que contiene es tan antigua como la propia historia del hombre. Pensemos en personajes como Da Vinci, quien hoy en día se presentaría en LinkedIn como Inventor/ Pintor/ Escultor/ Filósofo/ Botánico... Recordemos que no fue hasta la segunda mitad del S.XX (era industrial) cuando se impuso el modelo de trabajo “para toda la vida” en el mismo lugar, con horarios estandarizados. Si buscamos casos más recientes, mencionar por ejemplo a Brian May (guitarrista de Queen) que compatibiliza su labor como músico con el de astrofísico. Para quienes no habitamos el Olimpo de fama y genialidad, no es necesario tener carreras tan variopintas, pero sí diferentes “activos” y/o actividades (también adaptables) en marcha, que nos permitan construir un Plan B y otro C y otro D... y ser capaces de que convivan al mismo tiempo. ¿Beneficios? Además de la no limitación a un único pagador (el salario proviene de varias firmas) y una mejor construcción de estrategia económica, personalmente creo que la mayor aportación es que te obliga a desarrollar todas esas competencias que mejor encajan con el futuro del trabajo: necesidad de reinención y aprendizaje continuo, sociabilidad, gestión de la incertidumbre, flexibilidad y adaptabilidad... De ahí que tantos Knowmads (trabajadores del conocimiento) sean también slashers.

¿Retos? Muchos todavía. Por un lado la organización personal: es una manera de entender el trabajo compleja –por su propia composición líquida y cambiante- que puede ser estresante si no somos autogestores de todo el proceso así como personas organizadas y muy responsables. Y por otro lado aún falta fiabilidad por parte de las compañías. Pues cada empresa sabe que trabajas con otros y deben confiar en que no les afecta a su funcionamiento ni que tampoco se usan sus recursos para terceros. Es un proceso que solo funciona con 100% de transparencia, ética y confianza.

Las empresas que contratan a estos profesionales se benefician de tener un especialista que pueda cubrir una necesidad determinada aportando

valor y pasión por un tiempo tan corto o largo como lo requiera el trabajo.

Como ya estamos experimentando, las relaciones laborales tienen cada vez un carácter menos exclusivo y mucho más flexible, a lo que hay que añadir la relación win-win (no funcionará de otra manera) de las empresas que externalizan cada vez más servicios con el auge de profesionales que deciden trabajar de manera independiente (en Europa por ejemplo para 2020 el número de autónomos llegará al 40% de la población activa).

“Podrás trabajar en pijama, a nadie le interesarán tus títulos académicos sino lo que de verdad sabes hacer y tu jefe supremo se llamará algoritmo. Este es el nuevo paradigma laboral”.



Ainhoa Fornós
Fundadora y CEO en HR Mindset Designer

La evolución de los profesionales en el nuevo paradigma laboral

Ainhoa Fornós

Fundadora y CEO en HR Mindset Designer

Todos sabemos y hemos notado que estamos ante un cambio de contexto y que hemos pasado de un entorno complicado a un mundo complejo, así que la máxima que debemos aplicar para “digerir” este nuevo paradigma es: KEEP IT SIMPLE, please.

Mindset Racional: el porqué del movimiento freelance

1 frase:

“Trabajarás no para una empresa sino para muchas, podrás hacerlo en pijama, a nadie le interesarán tus títulos académicos sino lo que de verdad sabes hacer y tu jefe supremo se llamará algoritmo”. Este es el nuevo paradigma laboral.

10 señales:

1. La mayor parte de los trabajos que conocemos actualmente desaparecen. Todos los trabajos se transforman debido a la tecnología.
2. Universidades del siglo XXI que optan por salir fuera del sistema oficial para enseñar de forma disruptiva: Kaos Pilot, Harper Island...
3. La economía se “freelanceliza”: aumenta el número de freelance en España y es el segundo país de la Unión Europea. En EEUU alcanza cifras del 40% de trabajadores.
4. El 73,9% de las empresas consultadas en nuestro país prevé “la reducción de sus plantillas internas” para apostar por “nuevas fórmulas de contratación derivadas del trabajo por proyectos, que tendrán como máximos exponentes a los profesionales autónomos y/o freelance”.

5. Los trabajos o las nuevas profesiones del futuro todavía se desconocen.
6. Las nuevas skills serán: curiosidad, learning agility, creatividad, digital y social.
7. Profesional Knowmad, poder trabajar desde cualquier parte del mundo.
8. El 75% de las 500 empresas mayores del mundo para el 2020, aún no existen.
9. Crecen los coworkings y las plataformas colaborativas (la nueva economía).
10. El 80% de los trabajadores no están comprometidos con sus empresas y la primera causa de baja voluntaria en España es el jefe.

1 cambio de siglo:

Mindset Emocional: la búsqueda del significado en el trabajo

1 grito:

Socorro, necesito volver a ser yo, he perdido mi autenticidad, tengo exceso de cultura: ¿cuándo deje de ser yo para ser políticamente lo esperado?

1 nuevo plan de carrera:

1ª etapa, Profesional Tradicional: trabajar bajo una jerarquía y una descripción de puesto de trabajo.

2ª etapa, Job Crafting: adapto el puesto de trabajo a mi talento y a mi personalidad.

3ª etapa, Intraemprendedor: genero nuevas ideas y propuestas más disruptivas, descubro la innovación

4ª etapa, Hacker Organizacional: cuestionas el status quo de casi todo, pierdes el propósito.

5ª etapa, Freelance: decides saltar y reinventarte, te descubres desde otra óptica.

6ª etapa, Knowmad: decides que el trabajo te sigue a ti.

1 definición, by Wikipedia

Un emprendedor es una persona que diseña, lanza y pone en funcionamiento un nuevo negocio. El emprendimiento es la capacidad y el deseo de desarrollar, organizar y manejar un negocio junto con sus respectivos riesgos con el fin de obtener una ganancia.

1 nuevo perfil profesional, el Freelance

Asumir la responsabilidad 360

No desear un jefe jerárquico

Trabajar en red, conectados con otros freelance

Aprender continuamente porque cada proyecto es un reto

Asumir riesgos, la incertidumbre es su compañera

Los conceptos espacio y tiempo son de máxima flexibilidad

Ingresos ilimitados (o limitados por sus recursos)

Actitud Digital

Sensación de libertad

Disponer de un propósito personal (pasión, talento, idea etc)

1 deseo

Yo quiero trabajar en un market place de gente con talento siempre on fire, que me ayude a desaprender continuamente.

1 hastag

#sacarelrockstarquellvasdentro

The New Mindset

Es tiempo de PARAR y REINVENTARNOS, de deconstruir para construir de una forma distinta lo que entendemos por trabajo, ha llegado el momento de actuar.

1 apunte de cultura:

En la India al arte de innovar se le llama “jugaad” y esta actitud hacia la innovación está basada en cinco principios: “Seek opportunity in adversity;

Do more with less; Think and Act Flexibly; Keep it Simple; and Follow your Heart”.

Así que sólo puedo desear que el siglo XXI sobre todo nos deje “jugaad” y aarraas.

“El futuro lo sabemos, el presente también. Lo que no sabemos es la velocidad en la que se encuentran estas dos realidades”.



Fernando de la Rosa
Fundador de Foxize

¿Cómo serán los trabajadores del futuro?

Fernando de la Rosa

Fundador de Foxize

Nadie tiene una bola mágica capaz de predecir el futuro, pero podemos echarle un vistazo al pasado para entender cómo ha ido evolucionando el panorama laboral y así intentar “ver” qué tendencias se están perfilando en nuestro horizonte profesional.

Hasta hace poco, la ecuación profesional se basaba en un esquema muy simple: si una persona acababa unos estudios, podía tener acceso a un trabajo y desarrollar una carrera profesional dentro de una empresa o sector, con una jubilación garantizada para poder disfrutar después de su etapa laboral de un merecido descanso.

Esta ecuación -estudio, después trabajo y finalmente disfrute- está rota por diversas causas:

- **Factores demográficos:** El modelo tiene como base dos hipótesis que ya no funcionan: Los trabajadores activos mantienen a los jubilados (1) que, además, viven poco durante la jubilación (2). El incremento de la esperanza de vida y el menor número de trabajadores activos que retirados hace que esta ecuación se tenga que revisar.
- **La revolución digital,** a su vez, ha provocado una aceleración sin precedentes en el conocimiento y en las habilidades técnicas, hecho que obliga a la actualización continua, al reciclaje o a la re-colocación de muchos trabajadores. Por tanto, la secuencialidad de “estudio y luego trabajo” también se ha roto. Si no estudias y trabajas al mismo tiempo, probablemente tu empleabilidad peligrará.

- **Pérdida de influencia estatal en las políticas de empleo:** el neoliberalismo creado a finales del siglo pasado ha provocado que los estados cada vez influyan menos en las políticas laborales de las grandes empresas. Ahora, las empresas y entidades multinacionales determinan las reglas de juego.

SOBRE NUESTRO FUTURO LABORAL

La verdad es que hoy por hoy ya podemos intuir como acabará esta película. Tardará más o menos en convertirse en una realidad palpante dependiendo del sector, pero la foto se podría describir como la que sigue:

Para quién trabajarás: Existirán tres tipos de alternativas de empleo: público, en una empresa -ya sea creada por ti o por un tercero- y empleo freelance, es decir, trabajarás por tu cuenta. Según varios estudios presentados por OuiShare, para el año 2020 el 47% de la población en USA trabajará por cuenta propia. Si miramos más allá, para el 2030 se estima que lo harán el 65%. Es decir, la mayoría de personas trabajaran como *freelance*.

La tecnología como oportunidad o amenaza: La tecnología sustituirá muchas tareas manuales de personas que trabajan en la actualidad. Esta reducción puede encaminar a los trabajadores a tareas de más valor añadido o una desaparición irreversible de su trabajo. Hoy por hoy, todavía nadie sabe con seguridad el impacto real que tendrá la tecnología en nuestra empleabilidad, por lo que debemos estar muy atentos para poder verlas venir.

Sobre el tipo de trabajo: habrá tres tipos de profesionales:

1. **Gold talent:** Profesional ultra especializado, muy al día y contratado por ciclos de trabajo cortos, pero muy bien pagados. En la actualidad,

ya existen perfiles que se podrían denominar “gold talent” como los especialistas en transformación digital o big data. Estos perfiles se certifican por proyectos realizados y no por sus estudios o títulos académicos. Además, la peculiaridad de este tipo de trabajos es que son poco previsibles.

2. **White collar:** Profesional activo que ofrece sus habilidades por encima de sus conocimientos base. Ejemplo: arquitectos que ya no ejercen como tales, pero que aprovechan sus habilidades en gestionar proyectos complejos para poder trabajar en empresas tecnológicas. Son las llamadas “softskills” las que determinan la empleabilidad de estos trabajadores, además de que disponen y dominan ciertas herramientas (toolkits) que les permiten permanecer en el mercado de trabajo.
3. **Blue collar:** Son profesionales fuera del mercado laboral que subsisten a través de empleos de baja capacitación como, por ejemplo, conductores de plataformas de coches o transportistas en bici. No se les contrata por lo que saben o por lo que saben hacer, sino básicamente por su disponibilidad para realizar tareas básicas.

¿QUÉ PODEMOS HACER?

Pues ahora creo que, a cada uno de nosotros, nos toca hacernos ciertas reflexiones para poder decidir cómo queremos que sea nuestro futuro y el de nuestros hijos. Estas son las mías:

Cada uno tiene un presente. Veo irreversible e imparable el escenario futuro del entorno profesional que se nos avecina, solo queda por ver cuán de prisa ocurrirá. Y esto dependerá del sector en el que nos movemos, si está más cerca del futuro o del pasado. En cualquier caso, debemos estar preparados para ello.

¿Qué pasará con las generaciones perdidas? ¿Cómo gestionaremos la decepción de todos esos jóvenes que están estudiando cosas inservibles, con la promesa de un trabajo que no tendrán?

Pensar en “el” trabajo se ha quedado obsoleto. Creo que ya no tendremos un único trabajo. Tendremos muchos y al mismo tiempo. La preocupación no será qué trabajo tengo sino cuánto ingreso por cada uno.

Repensarse a uno mismo. A nivel personal, esto es lo más difícil, pero, al fin y al cabo, solo mirando hacia dentro y conociéndonos un poco mejor, podremos reinventarnos e intentar no ser víctimas de un futuro anunciado.

“Las revoluciones son tan rápidas que ni siquiera los centros educativos tienen tiempo de adaptar sus temarios o conseguir expertos. Hoy los aprendices forman a nuevos aprendices. Bienvenidos a la era del aprendizaje descentralizado”.



Asier Arranz

Director of the Technology Lab at IE Business School

Las profesiones que todavía no existen

Asier Arranz

Director of the Technology Lab at IE Business School

Estamos en una época en la que las revoluciones son cada vez más cortas. La Revolución agraria duró 10.000 años y supuso la transición de la caza a la agricultura, llevó 1.000 años abandonar las piedras y pasar a metales en la Edad del Cobre, llevó 100 años la mecanización de los procesos productivos durante la Revolución Industrial, pero tan sólo nos llevó 10 años la revolución de Internet.

A día de hoy tenemos revoluciones que duran mucho menos de 10 años. Podemos tomar el ejemplo del blockchain, una tecnología ya existente, pero que en el último año podemos hablar de revolución, ya que se está implementando en los procesos productivos de las empresas. Además la tecnología blockchain es parte de la base del mercado de las criptomonedas, la chispa que va a detonar la mayor revolución económica mundial desde la invención de la moneda.

En las revoluciones previas, cualquiera de nosotros podría haberse formado para ser “experto tomatero”, “maestro tornero”, “soldador”, etc. Pero hoy en día, las revoluciones son tan rápidas que ni siquiera los centros educativos tienen tiempo de adaptar sus temarios, porque básicamente es muy complejo encontrar “expertos” que los impartan. Es por ello que muchos neo-expertos se forman fuera de las instituciones tradicionales y se mueven a plataformas online, donde los aprendices forman a nuevos aprendices.

Cualquier persona que quiera mantenerse en el mercado laboral durante los próximos 30 años, tiene que adoptar una estrategia muy diferente a la formación tradicional. El truco está en saber desenfocarse. Hasta ahora todos nos han vendido que ser una persona con “focus” en un

tema concreto era bueno, todos necesitábamos una etiqueta: experto en X, experto en Y... Pero lo que estamos empezando a ver, es que los aprendices continuos en diferentes disciplinas, son los que están ocupando los nuevos puestos en empleos nuevos y a pesar de no cumplir la definición de experto, se les define como tales.

Algunos pueden pensar que ya es tarde para ponerse a investigar una nueva tecnología o disciplina, el caso es que existen herramientas que dejan a tres clics la mayor parte de nuevas tareas, la clave es conocer las nuevas herramientas. Hasta ahora la RAE entendía como experto a una persona experimentada o con grandes conocimientos en una materia. Hoy, para ser algo parecido a un experto, hay que tener medianos conocimientos en muchas materias y ser una persona que experimenta continuamente.

Estos neo-expertos son los que están liderando ya muchas de las empresas que dominarán el futuro. Echemos un vistazo a la tecnología madre de quien lidera la revolución del blockchain y los smart contracts, Ethereum, su co-fundador Vitalik Buterin, creó la tecnología antes de cumplir los 20, y según él mismo afirma, él aprendió a aprender en el colegio. Esta es la clave, aprender a aprender, y precisamente estamos en una época en la que aprender a aprender es algo que se puede entrenar con la gran cantidad de tutoriales que se generan cada día.

Hoy cualquier persona con conocimientos básicos, puede convertirse en un neo-experto en lo que quiera, utilizando menos tiempo que lo que dura un curso en la universidad. Por lo tanto, si quieres tener un futuro prometedor, es interesante que implementes en tu rutina semanal el estar al día siguiendo los últimos tutoriales y cursos que aparecen online. Si consigues estar ligeramente al día, con el tiempo verás que tu entorno te empezará a reconocer como experto, sí, pero en una tecnología distinta cada seis meses.

Bienvenido a la era del aprendizaje descentralizado.

“Seguir el camino de nuestro deseo más auténtico hasta el final exige completa entrega y autenticidad, pero ofrece un brillo inconfundible en la mirada que todo corazón humano anhela”.



Rodrigo Aguirre de Cárcer
Director de Impacto Social – Grupo Gala Capital y Peace Coach

Conectar el trabajo con el propósito

Rodrigo Aguirre de Cárcer

Director de Impacto Social – Grupo Gala Capital y Peace Coach

“Hay una vitalidad, una fuerza interior, una energía que se traduce dentro de ti en acción, y porque sólo hay uno como tú en esta vida, esa acción se convierte en única. Y si la bloqueas, nunca más volverá a existir a través de ningún otro medio y se perderá para siempre. El mundo nunca más la tendrá. Y no es de tu incumbencia determinar cuánto es de buena esa energía, ni tampoco su valor ni compararla con otras expresiones. Tu trabajo es mantenerla tuya de manera clara y directa, mantenerte receptivo a ella.” Martha Graham

El pensador americano Joseph Campbell habla del *Viaje del Héroe* como un arquetipo que afecta a todos los seres humanos. Comenta que hay dos maneras de vivir. La mayoría opta por vivir la vida del aldeano, en la que uno se conforma a las directrices y valores de la aldea a cambio de sentir una cierta seguridad, respaldo y comodidad. Como alternativa, se puede emprender el viaje del héroe.

Todos sentimos una llamada a este viaje a través de momentos en la vida en las que, de manera auténtica y espontánea nos disponemos a hacer algo con un grado de facilidad, entusiasmo, naturalidad y fluidez que va más allá de lo común. Esta llamada nos invita a explorarla, a indagar cómo podría ser una vida en la que nos entregamos a esta fuerza vital, la ofrecemos a los demás y ellos agradecen nuestra expresión auténtica de diversas maneras, entre ellas económicamente.

Pero esta llamada suele ser ignorada porque nos pide ir más allá de la aldea y atravesar los confines de lo conocido. Y hay muchas personas que logran vivir toda su vida ignorándola, en ciertos casos con relativo éxito y

comodidad. Pero siempre hay un precio a pagar: la sensación de apatía, pequeñez ante el miedo y culpa de traicionar su autenticidad en pos de una vida sin excesos de intensidad.

En cambio, hay otras personas que o bien por coraje y como consecuencia de una insistencia cada vez más violenta por parte de su llamada (crisis vitales, desgracias, etc.) terminan rindiéndose a ella y emprendiendo el viaje del héroe.

Este viaje también tiene un precio a pagar: el de enfrentarte a todos tus demonios. Toman forma de obstáculos en el camino y necesitan ser vistos y sorteados para poder seguir avanzando en la dirección que marca el flujo vital. Los miedos, la sensación de soledad, la duda, el rechazo de aquellos aldeanos que se sienten amenazados por tanta osadía...

Por suerte el héroe tampoco está sólo. Aparecen guías en su camino en los momentos en los que más los necesita. Personas que, habiendo ya emprendido el mismo camino, toman de la mano al héroe, le acompañan y le transmiten confianza durante un tramo.

Finalmente el héroe, simplemente siguiendo el camino de su deseo más auténtico, termina integrando sus sombras y se convierte en una persona realizada. Su vida no necesariamente ha sido más fácil o agradable que la de los aldeanos a su alrededor, pero hay un brillo de autenticidad en su mirada que cautiva a los demás. Y les hace temblar, porque al escuchar la particular canción que emana de su corazón, sienten de nuevo ese anhelo de emprender un camino que es capaz de desintegrar quienes creen ser previo a ver crecer sus propias alas.

El camino de casar el propósito con el trabajo nunca tuvo que ver con hacer esto o aquello. Es el reflejo de un camino interior. Un aspecto del viaje de llegar a entender quiénes somos, y qué hacemos aquí: el verdadero propósito de nuestra vida.

“ $F=D+A+S$ (F=Felicidad; D=Disfrute; A=Autorrealización; S=Sentido). Descubre la fórmula DAS y cómo está transformando la forma de trabajar de las empresas del futuro, promoviendo la felicidad de los empleados”.



Guadalupe de la Mata
Autora de “La Revolución de la Felicidad”

Las tres claves de las empresas más innovadoras y felices del mundo

Guadalupe de la Mata

Autora de “La Revolución de la Felicidad”

Las empresas tienen un enorme potencial para convertirse en agentes de cambio, construyendo equipos y estructuras en las que los empleados de todos los niveles disfruten de lo que hacen, conozcan y utilicen sus talentos y sientan que están contribuyendo a algo más grande a través de su trabajo.

Numerosas investigaciones muestran que la satisfacción laboral tiene un enorme impacto en otros indicadores organizacionales, como la productividad, la innovación o la creatividad. En el libro *Firms of Endearment*, los autores Sisodia, Wolfe y Sheth demuestran cómo las empresas con propósito son, además, más rentables, superando con creces los retornos compuestos de las 500 compañías de Standard and Poor's.

De hecho, los grandes emprendedores y las empresas más innovadoras del mundo como IKEA, IDEO, Zappos, Google o Mindvalley ya están fomentando culturas centradas en el bienestar de sus empleados y equipos. Han entendido que contar con una plantilla feliz es una de las claves para diferenciarse de la competencia.

Para comprender qué hacen estas empresas para crear una cultura organizativa de bienestar y creatividad he entrevistado a más de cien líderes y gestores y estudiado las prácticas concretas que aplican a diario. He recogido las principales conclusiones en mi libro “La Revolución de la

felicidad”. En el mismo, he llamado a este tipo de empresas DAS, porque se rigen por los siguientes 3 principios:

(D)isfrute= Ofrecen las condiciones necesarias para que los empleados disfruten de su trabajo, promoviendo emociones y relaciones positivas.

(A)utorrealización= Fomentan que sus miembros utilicen sus talentos y se sientan realizados.

(S)entido= Tienen un claro propósito más allá de su propia rentabilidad y fomentan que sus miembros se sientan alienados con esa misión organizativa.

Cada una de estas claves pueden concretarse en prácticas organizativas que se transforman en comportamientos diarios promovidos a través de la organización.

Por ejemplo, para fomentar el **Disfrute**, las empresas DAS cultivan el hábito de la gratitud y el reconocimiento, incluyen actividades divertidas y relajantes, promueven actitudes optimistas y fomentan la atención plena. Uno de los casos más conocidos es el de Google, donde se ha desarrollado un programa de felicidad basado en la meditación. Incluso cuenta con un “director de felicidad”, el ingeniero Chade-Meng Tan, que ha publicado un libro (“Busca en tu interior”) donde cuenta su experiencia y detalla los elementos y el impacto de su programa.

Para promover la **Autorrealización**, estas empresas ponen su esfuerzo en ayudar a sus empleados a utilizar su potencial mediante la formación, el desarrollo y la tutoría, dedicando más tiempo que su competencia a la formación de su personal (The Container Store), contratando a personas entusiasmadas con la empresa y sus productos (Patagonia) y promoviendo la asignación de tareas y roles relacionados con los talentos y fortalezas de sus empleados dándoles autonomía y capacidad de decisión (IKEA).

En cuanto al **Sentido**, las empresas DAS aportan una comprensión clara de su misión y animan a sus equipos a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que dé sentido a su vida y a su trabajo. Cuando los empleados sienten que su propósito está alineado con la visión de la organización, acaban sintiendo una conexión más íntima con ella, lo que les impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad. El proyecto, la empresa o la organización ya no es “de ellos” sino “nuestro”. Por ejemplo Whole Foods promueve una cultura de vida sana inspirando a sus empleados a ser parte de esa misión.

Te invito a unirte al movimiento que está creando organizaciones y comunidades más capaces, armoniosas, creativas y generosas.

Autores

Ainhoa Fornos, Albert Canigüeral, Albert García Pujadas, Alejandro Barrera, Alejandro de León, Antonio Fontanini, Antonio González, Asier Arranz, Beatriz Lucía Martínez, Carmen Boronat, Diego Isabel de la Moneda, Eduardo Salsamendi, Félix Lozano, Fernando de la Rosa, Gonzalo Torres, Guadalupe de la Mata, Isaac Castro García, Javier Creus, Jordi Serrano, José Carlos Sánchez, José Luis Zimmermann, Josefa Solanilla, Juanjo Manzano, Manu Zea, Mara Ballestrini, María Calvo, Max Oliva, Miriam García, Ramón Romero, Raquel Roca, Rodrigo Aguirre de Cárcer

Créditos

Foxize

Noemí Calvo

[Content Manager](#)

Miriam García Armesto

[Directora Madrid](#)

Albert García Pujadas

[CEO y cofundador de Foxize](#)

Sandra Jaramillo

[Gestión de proyectos Madrid](#)

Fátima de los Reyes
Coordinadora de proyectos Madrid

Teresa de la Rosa
Coordinadora de alumnos

Fernando de la Rosa
Fundador de Foxize y desarrollo de negocio

Carolina Vicente
Responsable de comunicación y del área de profesores

Malt

Carmen Boronat
Head of Community

Patricia Charro
Communication & Social Media

Daniela Laurens
Freelance Experience

Louise Marlière
Community Developer

Litzanna Marmolejos
Account Manager

Gonzalo Torres
Country Manager Spain

Impact Hub Madrid

Elena Alcalde

Communications Manager

Oriol Alegret

Illustration

Eva Baonza

Marketing and Content Director

Antonio González

CEO

Javier Rodríguez

Design and Layout

Andrea Sánchez

Project Coordinator

The Future of Work, mayo 2018