

# TENDENCIAS GLOBALES EN EL LUGAR DE TRABAJO 2018

RESUMEN DE TENDENCIAS



**sodexo**

SERVICIOS DE CALIDAD DE VIDA



## UN MENSAJE DE NUESTRA DIRECTORA GENERAL

La mayoría de empresas reconocen que su éxito no solo depende de atraer al «talento más brillante», sino que coinciden en la importancia de retener, motivar y hacer partícipes del éxito de la empresa a los empleados fomentando en el lugar de trabajo una experiencia y una cultura que les permita prosperar. Sin embargo, esto no siempre se ve reflejado en la realidad que viven día tras día millones de trabajadores en todo el mundo.

En Sodexo, creemos firmemente en un lugar de trabajo cuya piedra angular sean las personas y la experiencia que estas viven, donde puedan desarrollar su talento, idear, inspirar, liderar, aprender y, en resumen, crear un futuro mejor. Por ello, la actividad empresarial de Sodexo se centra en mejorar la calidad de vida, un factor fundamental de la experiencia del empleado, así como en aumentar los niveles de participación y aprovechar el potencial de las personas.

No obstante, vivimos en un mundo en el que las organizaciones se encuentran en continua transformación, influidas por los avances tecnológicos a nivel global, el auge de la automatización, el cambio de las expectativas de la función de la actividad empresarial y la evolución de las aspiraciones de nuestros estilos de vida. Todas las organizaciones

orientadas hacia el progreso tendrán que cuestionar las formas de pensar y actuar heredadas y asumir las tendencias que dan forma a la naturaleza de las empresas y al futuro del trabajo.

Desde 2012, Sodexo ha analizado el futuro inmediato en su informe Tendencias globales en el lugar de trabajo. Si comprendemos las tendencias clave y sus implicaciones, podremos ayudar a nuestros clientes a planificar sus pasos futuros de forma más eficaz. En la edición de 2018 de Tendencias globales en el lugar de trabajo (la 7.<sup>a</sup>) analizamos siete tendencias que están impulsando el cambio en las organizaciones:

- Preparación para la generación Z
- El internet de las cosas: la creación del lugar de trabajo del futuro
- Creación de un lugar de trabajo inteligente en el plano emocional
- Reinención de recursos en la economía colaborativa
- El equilibrio entre sexos
- Gestión del capital humano 3.0: la transformación de la experiencia del empleado
- Empleados: nuevos agentes de cambio para la responsabilidad corporativa

Para examinar estas tendencias, nos han sido de gran ayuda los conocimientos de los 20 expertos en previsión y estrategia que consultamos. Estos expertos proceden de todas las partes del mundo y entre ellos se incluyen nuevos emprendedores, líderes empresariales reputados, distinguidos psicólogos organizacionales, expertos punteros en tecnología e investigadores sociales y generacionales de renombre. Les agradecemos sus valiosas contribuciones.

Aunque estas tendencias cubren una amplia gama de temas, están intrínsecamente interconectadas y poseen un hilo conector concreto: la necesidad de aplicar una inteligencia colectiva en todos los campos del lugar de trabajo. Toda organización que se precie, incluida Sodexo, tiene la responsabilidad y el privilegio de nutrir esta inteligencia al máximo. Las organizaciones solo podrán alcanzar el éxito en este mundo en continuo cambio cumpliendo nuestra promesa con los trabajadores e invirtiendo en la inagotable capacidad humana.

**SYLVIA METAYER**  
Directora general de Servicios corporativos de Sodexo a nivel mundial

## INFORMACIÓN SOBRE SODEXO

Sodexo es la única empresa del mundo que ofrece a sus clientes servicios de calidad de vida integrados mediante sus servicios presenciales, servicios de beneficios e incentivos, y servicios personales y domésticos. Hemos adquirido durante más de 50 años una experiencia única gracias a nuestros 450 000 empleados que trabajan para satisfacer las necesidades de 100 millones de clientes cada día en 80 países de todo el mundo.

# EN 2018 SODEXO EXPLORÓ SIETE TENDENCIAS GLOBALES EN EL LUGAR DE TRABAJO.

Visite [sodexo.com/2018-workplace-trends](http://sodexo.com/2018-workplace-trends) para acceder a los artículos completos sobre tendencias y otros contenidos.



## 01

### PREPARACIÓN PARA LA GENERACIÓN Z

2017 fue el primer año completo en el que la generación Z, los nacidos entre 1995 y 2012, se incorporó al mercado laboral. Estos nuevos empleados tienen como objetivo convertirse en empleados instigadores y dinámicos, por lo que las organizaciones deben saber qué aporta esta generación al lugar de trabajo para fomentar la efervescente mezcla multigeneracional de la que dependen todas las empresas.

La generación Z es diferente a la generación milenial, por lo que no se deben meter en el mismo saco. Desde sus expectativas con respecto a la tecnología hasta su preferencia por la mezcla de la vida laboral y personal en lugar del equilibrio, estos empleados ya están remodelando el lugar de trabajo de formas nuevas y apasionantes.

Si entendemos algunas características principales, las organizaciones pueden aprender a hacer partícipes de la actividad de la empresa a la generación Z de una forma más auténtica, así como a sacar el máximo partido de su talento. Al mismo tiempo, nos enfrentamos a los desafíos asociados a la integración de un grupo de edad nuevo en una plantilla con franjas de edad diversas.

Este artículo analiza las características clave de la generación Z y describe cómo se puede integrar de forma eficaz para ayudar a crear un entorno inclusivo que permita a los empleados (independientemente de su edad) ser la mejor versión de sí mismos. La investigadora social Claire Madden y el experto en la generación Z David Stillman ofrecen valoraciones desde sus perspectivas y según sus últimos descubrimientos sobre esta generación.

## 02

### EL INTERNET DE LAS COSAS: LA CREACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO DEL FUTURO

Nos encontramos en un entorno en progreso constante y, por ello, cada vez más organizaciones se preguntan cómo incidirá la tecnología futura en sus operaciones. El internet de las cosas (o IoT, por sus siglas en inglés) ofrece mejoras inmediatas a la experiencia del empleado si se compara con la mayoría de desarrollos tecnológicos. Estas mejoras comprenden desde una organización mejorada hasta una gestión inteligente de las instalaciones que impulse la productividad.

Pero, ¿qué es exactamente el internet de las cosas? ¿Qué tipos de soluciones IoT pueden funcionar en el lugar de trabajo? Este artículo tiene la respuesta a estas y otras preguntas, y ofrece una guía útil para empresas que quieran aprovechar esta cambiante tendencia del lugar de trabajo a su favor.

Sin embargo, tal y como ocurre con todas las nuevas tecnologías, el internet de las cosas preocupa tanto a empresarios como a empleados por temas como la privacidad o las amenazas de seguridad. Las organizaciones que deciden implementar soluciones IoT deben hacerlo de forma deliberada e inteligente, involucrando al empleado y teniendo en cuenta las aportaciones durante todo el proceso.

Este artículo explora la forma en que el internet de las cosas está redefiniendo el lugar de trabajo moderno, y se centra en los cambios e innovaciones que cabe esperar a partir de 2018 por parte de los empresarios. Además, Rob van Kranenburg, experto en esta nueva tecnología, y Belén Moscoso del Prado, que lidera la transformación digital de Sodexo, nos aportan más información sobre esta tendencia que avanza con tanta rapidez.



## 03

### CREACIÓN DE UN LUGAR DE TRABAJO INTELIGENTE EN EL PLANO EMOCIONAL

Podríamos decir que nuestras vidas son un caleidoscopio que contiene unas 500 experiencias emocionales al día. Puede que solo seamos conscientes de una ínfima parte de ellas, pero aportan matices a cada una de nuestras interacciones. Teniendo esto en cuenta, somos conscientes de que necesitamos gobernar estas emociones en el lugar de trabajo. Esta es la causa por la que la inteligencia emocional se ha convertido en una destreza crucial para las organizaciones de alto rendimiento y los líderes destacados en la actualidad.

Décadas de estudio respaldan la importancia de las habilidades interpersonales y, ahora, la inteligencia emocional ha adquirido gran importancia. Este artículo reflexiona sobre los factores que han impulsado este tipo de inteligencia a la primera plana del mundo empresarial y describe los métodos usados por las organizaciones para fomentar la inteligencia emocional colectiva, desde el reclutamiento del talento adecuado hasta la enseñanza y la evaluación mejoradas de la inteligencia emocional.

Asimismo, está la otra cara de la moneda de la inteligencia emocional. Cada vez más, se reconoce que el lugar de trabajo y sus numerosos puntos de contacto tienen un papel fundamental a la hora de permitir a las personas expresar su espectro completo de emociones. En el caso de las organizaciones que no saben por dónde empezar, prácticas como el diseño de la experiencia pueden ayudar a descubrir necesidades y motivaciones de los empleados, así como a identificar formas de mejorar la trayectoria de los mismos.

Este artículo analiza en profundidad la inteligencia emocional, que, rápidamente, se ha convertido en una destreza muy buscada en los empleados y en una característica importante de un lugar de trabajo bien definido y centrado en las personas, con la colaboración del psicólogo Daniel Goleman y el profesor Cary Cooper del Manchester Business School.



## 04 REINVENCIÓN DE RECURSOS EN LA ECONOMÍA COLABORATIVA

Tanto los empleados como las empresas, que se enfrentan a una «normalización» de diversos aspectos, en ocasiones complicada, en la esfera económica posterior a 2008 están reinventando el uso de sus recursos. Como resultado, han aparecido conceptos como la economía «colaborativa» o «por encargo», que huyen de la propiedad tradicional para fomentar una eficiencia máxima de la mano de obra y los materiales.

En la práctica, la economía colaborativa se ha traducido en un aumento del trabajo autónomo, así como el uso compartido frecuente de recursos materiales como oficinas y equipamiento. Esto representa una oportunidad sin precedentes para organizaciones y empleados, desde una mayor agilidad para las empresas hasta un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal y la satisfacción de los empleados.

Sin embargo, los trabajadores y las empresas que participan en la economía colaborativa se enfrentan a varios desafíos. Los empleados están abiertos a la explotación, mientras que las organizaciones son vulnerables a los riesgos asociados a los recursos compartidos.

A pesar de estos problemas, es evidente que la economía colaborativa ha venido para quedarse, y las organizaciones con perspectivas progresistas están redefiniendo sus modelos de negocio para aprovechar sus numerosos beneficios. Este artículo cuenta con aportaciones del profesor y experto en economía colaborativa Arun Sundararajan y la experta en empresas emergentes Sissel Hansen y explora el significado de la economía colaborativa en el mundo laboral a partir de 2018.

## 05 EL EQUILIBRIO ENTRE SEXOS

Desde hace relativamente poco, la esfera empresarial se ha centrado directamente en la mejora de la diversidad en el lugar de trabajo, especialmente en lo referente a la cuestión de la desigualdad de género en los equipos. Actualmente, gracias a la concienciación cada vez mayor con respecto a los desafíos a los que se enfrenta la mujer en el trabajo, y debido al importante valor generado por la diversidad, está claro que los objetivos de diversidad no solo deben tratar de cuadrar cifras de igualdad, sino que deben infundir un sentimiento verdadero de pertenencia e inclusión.

Las empresas que quieran superar desequilibrios de sexos, el primer paso que deben dar es el análisis de las barreras que frenan a las mujeres: desde prejuicios y dobles raseros hasta la falta del apoyo necesario. Solo haciendo este ejercicio, podrán avanzar en la creación de un lugar de trabajo sensible a la cuestión de la igualdad de género, en el que cada empleado y empleada sientan que se valora y agradece su singularidad.

La única forma de avanzar en este camino reside en una transformación cultural, que no resultará sencilla, pero en la que los líderes inclusivos podrán ayudar a implementar el cambio. En este artículo, analizamos por qué esta cuestión ha adquirido una importancia sin precedentes, con nuevas perspectivas y estudios de Sylvia Ann Hewlett, directora del Center for Talent Innovation (Centro para la innovación en el talento), Deborah Gillis, presidenta y directora general de Catalyst, y la Dra. Rohini Anand, vicepresidenta sénior, directora de Responsabilidad corporativa y responsable de Diversidad global de Sodexo.



## 06 GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO 3.0: LA TRANSFORMACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

Aunque las nuevas tecnologías nos han aportado importantes beneficios, la complejidad del lugar de trabajo sigue aumentando, y los niveles globales de participación del empleado permanecen bajos. A medida que las organizaciones buscan formas de simplificar las interacciones y reducir la sobrecarga, la experiencia del empleado ha adquirido gran importancia como un área clave para su mejora. Por ello, la gestión del capital humano se usa, cada vez más, como la solución a esta cuestión.

La gestión del capital humano está compuesta por una amplia categoría de funciones clave en la trayectoria del empleado. Con las implementaciones tempranas de la gestión del capital humano se consiguieron hitos importantes, pero la gestión del capital humano 3.0 ofrece un nuevo nivel de innovación disruptiva basada en la «arquitectura de elección» y una filosofía de experiencia integrada y compleja.

La gestión del capital humano 3.0 se basa en la idea de que la experiencia del empleado puede (y debe) convertirse en una experiencia vital mediante soluciones que puedan usarse en el plano laboral y doméstico. Esto se traduce en la combinación fluida del trabajo, la socialización, la familia y los aspectos materiales que buscan los empleados en sus vidas cotidianas.

Gracias a la gestión del capital humano 3.0, contamos con una oportunidad real de unir diferentes tecnologías y programas para ayudar a los empleados y a las organizaciones a que alcancen su rendimiento óptimo. Este artículo, que cuenta con aportaciones de Mia Mends, directora general de Sodexo Inspirus, Bret Starr, experto en tecnología de gestión del capital humano, y Jacob Morgan, una autoridad puntera en el futuro del trabajo, describe la transformación de la próxima evolución de la gestión del capital humano en todos los aspectos de la experiencia del empleado.

## 07 EMPLEADOS: NUEVOS AGENTES DE CAMBIO PARA LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Para alcanzar el éxito en el mundo empresarial actual, las organizaciones deben involucrarse en otros aspectos más allá del económico; deben convertirse en actores del cambio en lo referente a problemas sociales y medioambientales a gran escala. Sin embargo, la actividad empresarial responsable está impulsada no solo por la lógica del caso de negocio; los empleados también esperan cada vez más que los empresarios actúen con responsabilidad.

Al mismo tiempo, muchos empleados actúan como férreos defensores y agentes del cambio. Las empresas con perspectivas progresistas entienden la necesidad de hacer partícipes a sus empleados de los problemas globales de formas inspiradoras. Los programas de responsabilidad corporativa constituyen una parte importante de la ecuación, al igual que los esfuerzos por descentralizar la responsabilidad corporativa, de forma que se reparta por todo el tejido empresarial para que se oigan las voces de todos los empleados.

A pesar de las aspiraciones de conseguir buenos resultados mediante acciones buenas, muchas empresas se enfrentan a una crisis de desconfianza por parte de sus empleados y del mercado global. Teniendo esto en mente, en primer lugar las empresas deben hacer un ejercicio de introspección, volver a comprender el significado del verdadero liderazgo y recuperar la confianza de sus empleados con objeto de comenzar a construir un futuro mejor para todos.

En el artículo sobre esta tendencia se analizan nuevos desarrollos en la responsabilidad corporativa con aportaciones de Neil Barrett, vicepresidente sénior del grupo de Responsabilidad corporativa en Sodexo, y otros cuatro ponentes de la conferencia Quality of Life 2017 de Sodexo: Fabian Dattner, socio fundador de Dattner Grant; Jon Duschinsky, innovador social; Marion Darrieutort, directora general de Elan-Edelman; y Pedro Tarak, cofundador de Emprendia.



