



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES

**Análisis de las nuevas estrategias de organización del
trabajo en las organizaciones: nuevo perfil del
trabajador.**

Autora: Ana Sánchez Fernández de Córdoba

Directora: Marta Domínguez

Madrid

2024/2025

Índice

<i>Resumen</i>	3
<i>Palabras clave</i>	3
<i>Abstract</i>	3
<i>Keywords</i>	3
1. <i>Introducción</i>	4
2. <i>Estado de la cuestión</i>	5
3. <i>Marco teórico</i>	7
3.2 <i>Introducción al marco teórico</i>	7
3.3 <i>Evolución de las estrategias organizativas</i>	8
3.3.1 <i>Modelos tradicionales de organización laboral</i>	8
3.3.2 <i>Factores que impulsaron las transformaciones organizativas</i>	9
3.3.3 <i>Críticas a las formas tradicionales</i>	10
4. <i>Demandas actuales y estrategias de cambio organizativo</i>	10
5. <i>El nuevo perfil del trabajador</i>	12
6. <i>Diversidad, inclusión y sostenibilidad en las organizaciones</i>	14
7. <i>Modelos de éxito e innovación organizativa</i>	15
7.2 <i>El modelo Great Place to Work: principios y resultados</i>	15
7.3 <i>Prácticas innovadoras para la retención del talento</i>	16
8. <i>Impacto de las tecnologías emergentes en el trabajo</i>	17
8.2 <i>Inteligencia artificial y automatización: beneficios y desafíos</i>	18
8.3 <i>Propuestas tecnológicas para solucionar problemas organizativos actuales</i>	20
9. <i>Discusión y conclusiones</i>	21
<i>Bibliografía</i>	22

Resumen

Las estrategias de organización del trabajo han experimentado una transformación significativa en respuesta a la digitalización, la globalización y la evolución de las expectativas laborales. Este estudio examina de qué manera estos factores han redefinido las dinámicas empresariales y el perfil del trabajador contemporáneo, poniendo de relieve la creciente importancia de la flexibilidad, la inclusión y la sostenibilidad en los entornos laborales actuales. Desde una perspectiva tanto teórica como empírica, se analizan diversas prácticas emergentes, como el teletrabajo, los modelos híbridos y la integración de la inteligencia artificial, analizando su influencia en la productividad y el bienestar de los empleados. Asimismo, se abordan fenómenos como el del "turista laboral", caracterizado por una mayor movilidad y la búsqueda de experiencias laborales enriquecedoras. Finalmente, se analizan modelos de éxito, como el enfoque promovido por *Great Place to Work*, así como estrategias innovadoras para la fidelización del talento, subrayando la necesidad de encontrar un equilibrio entre el avance tecnológico y el bienestar organizacional.

Palabras clave

Organización del trabajo, flexibilidad laboral, teletrabajo, inteligencia artificial, diversidad, sostenibilidad, retención del talento.

Abstract

The evolution of work organization strategies has been shaped by the forces of digitalization, globalization, and shifting labour expectations. This study delves into how these transformations have redefined business dynamics and reshaped worker profiles, underscoring the growing significance of flexibility, inclusivity, and sustainability in contemporary workplaces. Adopting both theoretical and empirical perspectives, it explores key practices such as remote work, hybrid models, and the integration of artificial intelligence, evaluating their influence on productivity and employee well-being. Furthermore, it investigates emerging trends, including the phenomenon of the "labour tourist", a workforce segment driven by mobility and the quest for meaningful professional experiences. Lastly, it examines exemplary workplace models, such as Great Place to Work, and cutting-edge talent retention approaches, highlighting the imperative of harmonizing technological advancements with organizational well-being.

Keywords

Work organization, labour flexibility, remote work, artificial intelligence, diversity, sustainability, talent retention.

1. Introducción

Este trabajo de revisión bibliográfica analiza cómo las nuevas formas de organización del trabajo influyen en la productividad empresarial y en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Se pretende evaluar en qué medida estrategias actuales, como el teletrabajo, la flexibilidad horaria o los entornos dinámicos, optimizan la eficiencia operativa. Al mismo tiempo, se analizará su impacto en el bienestar de los empleados y las posibles limitaciones frente a enfoques tradicionales. El estudio surge de la necesidad de comprender las transformaciones organizacionales en un contexto caracterizado por la digitalización acelerada, la globalización y la evolución de las expectativas laborales. Este enfoque bibliográfico permite contrastar diversas teorías y evidencias que sustentan la evolución del trabajo en el siglo XXI.

A partir de esta perspectiva, se plantean los siguientes objetivos específicos. En primer lugar, se busca examinar las estrategias organizativas emergentes, como el teletrabajo, los modelos híbridos y la flexibilidad horaria, evaluando su impacto tanto en la productividad como en el compromiso laboral. En este marco, resulta esencial explorar el concepto del *turista laboral*, una figura caracterizada por su alta movilidad entre empleos y su búsqueda de experiencias significativas, lo que supone tanto retos como oportunidades para la gestión del talento.

Otro de los objetivos consiste en analizar el impacto del teletrabajo en la conciliación entre la vida profesional y personal, así como en el bienestar emocional de los trabajadores, considerando sus efectos sobre las relaciones laborales y la cohesión organizacional.

También se explorarán las estrategias que las empresas implementan para atraer y fidelizar a sus empleados en un mercado laboral cada vez más dinámico, atendiendo a las expectativas de crecimiento profesional y estabilidad.

En este contexto, se plantean dos propuestas para enfrentar los desafíos organizativos actuales. La primera aborda la falta de interacción personal en modelos de teletrabajo, mediante el diseño de una herramienta digital que promueva la colaboración y fortalezca los vínculos entre empleados, incluso en entornos virtuales. La segunda propone la implementación de programas formativos continuos sobre inteligencia artificial, con el objetivo de facilitar su integración en las tareas diarias, mejorar el desempeño profesional y reducir la resistencia al cambio tecnológico. Ambas propuestas se enmarcan en el objetivo general de este estudio: comprender cómo las organizaciones pueden adaptarse con éxito al nuevo entorno laboral.

2. Estado de la cuestión

En un mundo globalizado y en perpetua transformación, las estructuras tradicionales de organización laboral han demostrado ser insuficientes para afrontar los desafíos del siglo XXI. La creciente necesidad de competitividad, innovación y bienestar en el trabajo ha impulsado la adopción de modelos más flexibles y dinámicos, enfocados en el aprendizaje continuo tanto a nivel individual como colectivo. Esta perspectiva encuentra sustento en la *Teoría de la Contingencia*, propuesta por Joan Woodward, quien argumenta que no existe una única estructura organizativa ideal, sino que su eficacia depende de factores como la tecnología empleada, el entorno competitivo y las características del mercado laboral (Woodward, 1958).

Estos elementos no solo facilitan la adaptación a entornos cambiantes, sino que también permiten alcanzar un equilibrio entre los objetivos organizacionales y el bienestar de los trabajadores. Este enfoque se vincula con la *Teoría de las Relaciones Humanas* de Elton Mayo, que resalta la importancia de las dinámicas sociales y el bienestar emocional en el lugar de trabajo como factores determinantes de la productividad y la cohesión organizacional (Mayo, 1933).

El panorama laboral en Europa ha experimentado una profunda transformación como resultado de la globalización, la digitalización y los cambios en las expectativas tanto de trabajadores como de consumidores. En respuesta, las empresas han debido rediseñar sus estructuras organizativas para ajustarse a un entorno más dinámico y exigente. Según el informe *INNOFLEX* del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT, 2009), los modelos jerárquicos rígidos y altamente especializados han dado paso a estructuras más flexibles que promueven la autonomía, el aprendizaje continuo y la innovación. Estas estrategias han demostrado ser esenciales para gestionar cambios acelerados en los mercados y responder a la creciente demanda de personalización en productos y servicios, validando así los postulados de la *Teoría de la Contingencia* (Salazar, 2016).

Entre las tendencias contemporáneas más destacadas se encuentra la consolidación de modelos híbridos y flexibles de trabajo, diseñados para alinearse con las expectativas de los empleados y la necesidad de adaptabilidad empresarial. Estos modelos incluyen el teletrabajo, los horarios flexibles y nuevas formas de colaboración virtual, lo que no solo fomenta la autonomía y el bienestar de los trabajadores, sino que también contribuye a mejorar su productividad y a integrar perfiles laborales más diversos (Vecino, 2023) (Foro Económico Mundial, 2024).

En esta línea, otro aspecto clave es el auge de la inteligencia artificial (IA) y la digitalización, tecnologías que están revolucionando la eficiencia operativa y la toma de decisiones. Cada vez más empresas invierten en IA generativa para automatizar tareas rutinarias, procesar grandes volúmenes de datos y crear nuevas oportunidades laborales. No obstante, la adopción de estas

herramientas exige una planificación estratégica que garantice la capacitación de los empleados y la gestión de riesgos asociados, como la brecha de habilidades y la resistencia al cambio (Gartner, 2024) (Westerman Associates, 2024).

El modelo Great Place to Work se ha convertido en un referente global para promover culturas organizativas inclusivas, equitativas y centradas en el bienestar. Las organizaciones que alcanzan esta distinción suelen priorizar la equidad, la diversidad, la transparencia y el bienestar de sus empleados. Estas prácticas no solo fortalecen el sentido de pertenencia de los trabajadores, sino que también mejoran la retención del talento y la reputación corporativa.

Asimismo, la sostenibilidad laboral y medioambiental han ganado un peso significativo en las estrategias empresariales actuales. Muchas organizaciones han comenzado a implementar prácticas orientadas a la reducción de la huella de carbono, el uso de energías renovables y el impulso de la economía circular. Estas iniciativas no solo responden a las expectativas sociales —especialmente entre empleados de la Generación Z—, sino que también refuerzan la reputación corporativa y facilitan la atracción de talento alineado con valores sostenibles (Forbes Argentina, 2024) (Gartner, 2024).

Brindar oportunidades de crecimiento y garantizar entornos laborales diversos y flexibles son factores que impactan directamente en el compromiso y la satisfacción de los empleados, según estudios recientes.

En este marco, el papel de la mujer en las organizaciones ha cobrado una relevancia particular. Su integración en posiciones de liderazgo y sectores tradicionalmente dominados por hombres no solo impulsa la diversidad, sino que también fortalece estilos de gestión más colaborativos y orientados a las relaciones interpersonales. Estas cualidades del liderazgo femenino han demostrado ser clave para fomentar la innovación y la cohesión en equipos diversos. Sin embargo, persisten desafíos como la equidad salarial y la representación en roles estratégicos, aspectos que las empresas deben abordar para avanzar hacia un crecimiento más inclusivo. Según el *Foro Económico Mundial* (2024), la equidad de género en el ámbito empresarial es esencial para garantizar una gestión organizativa más justa y sostenible (Foro Económico Mundial, 2024) (Victoria, 2024) (Fantino, 2023).

Si bien estas tendencias ofrecen múltiples beneficios, también presentan desafíos significativos. La gestión de la flexibilidad laboral y la cohesión de los equipos en modelos híbridos y remotos se perfilan como algunos de los principales retos. La falta de interacción presencial puede afectar la creatividad, la innovación y el sentido de pertenencia, factores esenciales para la productividad. Para mitigar estos efectos, se requiere invertir en herramientas digitales que faciliten la colaboración y refuercen los vínculos interpersonales (Foro Económico Mundial, 2024).

Otro desafío crítico es la gestión del cambio tecnológico. La integración de la IA y otras herramientas digitales no solo exige inversiones en infraestructura, sino también estrategias efectivas de capacitación para reducir brechas de habilidades. Según Gartner (2024), el éxito en la implementación tecnológica depende de encontrar un equilibrio entre los beneficios operativos y la adaptación de los empleados, asegurando que la transformación digital no genere resistencia ni afecte el bienestar laboral.

Por último, el fenómeno del *turista laboral* ha emergido como un rasgo distintivo entre las generaciones más jóvenes. Este nuevo perfil profesional se distingue por una marcada movilidad laboral, orientada a la adquisición de experiencias diversas y competencias transversales. Lejos de priorizar la estabilidad a largo plazo, el “turista laboral” valora la flexibilidad, el aprendizaje continuo y la posibilidad de desarrollo personal y profesional. Esta tendencia refleja un cambio de paradigma en las expectativas laborales de las nuevas generaciones, que buscan entornos dinámicos, inclusivos y alineados con sus valores. En este sentido, las organizaciones deben adaptar sus estrategias de atracción y fidelización del talento a fin de responder a estas nuevas demandas, especialmente en contextos donde el trabajo remoto y los modelos híbridos se consolidan como opciones preferentes (Fundación más humano, 2024).

3. Marco teórico

3.2 Introducción al marco teórico

Para comprender las nuevas formas de organización del trabajo que están reconfigurando el mundo empresarial, es fundamental examinar los factores que han impulsado esta transformación. Este apartado tiene como objetivo presentar el marco teórico que sustenta las principales líneas de análisis del presente trabajo, explorando, desde una perspectiva teórica y práctica, los elementos que están redefiniendo las estrategias laborales contemporáneas, y sus implicaciones en el diseño organizativo actual y futuro.

El primer aspecto que abordar es la evolución de las estrategias organizativas, partiendo de los modelos tradicionales como el taylorismo y el fordismo, que sentaron las bases de la producción en cadena y la eficiencia estructurada, hasta llegar a los modelos posfordistas, caracterizados por una mayor flexibilidad, autonomía laboral y descentralización. Se examinarán los factores que han impulsado estas transiciones, las críticas a los enfoques clásicos y los elementos que, pese a los cuestionamientos, siguen siendo útiles en la gestión actual. Esta evolución ha sido marcada por la necesidad de adaptabilidad, el avance tecnológico y las exigencias de un mercado laboral más dinámico.

A continuación, se explorarán las demandas contemporáneas y las estrategias de cambio organizativo, analizando cómo la conciliación entre la vida personal y profesional, el bienestar de los empleados, la digitalización y la globalización han redefinido las prioridades empresariales.

Con todo ello, se busca construir una visión integral que relacione la evolución histórica del trabajo con los nuevos modelos organizativos, permitiendo identificar las claves para un equilibrio entre eficiencia, innovación y bienestar. Comprender estas transformaciones es esencial para anticipar el futuro del trabajo y diseñar modelos organizativos que equilibren la productividad con la calidad de vida laboral.

3.3 Evolución de las estrategias organizativas

A lo largo del tiempo, las formas de organización del trabajo han atravesado transformaciones profundas, derivadas de la evolución económica, tecnológica y sociocultural. Desde los modelos tradicionales, centrados en la eficiencia y la producción en masa, hasta estructuras más flexibles orientadas a la innovación y la adaptabilidad, esta evolución ha estado determinada por la búsqueda de un equilibrio entre productividad y bienestar laboral.

3.3.1 Modelos tradicionales de organización laboral

El Taylorismo, desarrollado por Frederick Winslow Taylor a finales del siglo XIX, surgió en un contexto de industrialización acelerada donde mejorar la eficiencia de los procesos productivos era prioritario. Este modelo se basaba en la estandarización del trabajo, la especialización de tareas y un control riguroso del rendimiento, buscando maximizar la productividad. La división de las tareas en actividades simples, supervisadas jerárquicamente, eliminaba la improvisación y reducía la variabilidad del desempeño. Aunque contribuyó significativamente a la reducción de costos y tiempos, generó entornos laborales mecánicos, repetitivos y desprovistos de autonomía o creatividad para el trabajador (Taylor, 1911).

El Fordismo, impulsado por Henry Ford a comienzos del siglo XX, llevó más allá los principios del Taylorismo mediante la introducción de la cadena de montaje. Esta innovación transformó la producción en masa, reduciendo costes y facilitando el acceso de productos a un público amplio, contribuyendo así al auge del consumo. Ford también implementó medidas como el salario mínimo de cinco dólares diarios, lo que mejoró las condiciones de vida de los empleados y los convirtió en potenciales consumidores. No obstante, la estructura jerárquica y repetitiva del modelo limitaba la capacidad de adaptación y fomentaba un ambiente laboral rígido y poco motivador (Ford, 1926).

Si bien estos modelos impulsaron el desarrollo industrial durante el siglo XX, fueron ampliamente cuestionados por su visión mecanicista, que anteponía la eficiencia a las necesidades humanas. Esta lógica provocó elevados niveles de insatisfacción y rotación entre los empleados. La falta de flexibilidad y de adaptación a contextos cambiantes los volvió obsoletos frente a las nuevas exigencias del mercado y de los trabajadores, lo que favoreció la transición hacia modelos organizativos más dinámicos, participativos y centrados en las personas (Alegría & Toledo, 2011).

Uno de los enfoques alternativos fue el modelo sociotécnico de Trist y Bamforth (1951), que proponía integrar los aspectos técnicos y sociales del trabajo. Esta perspectiva fomentaba la autonomía, el trabajo en equipo y la descentralización de decisiones, entendiendo que el rendimiento organizacional dependía tanto de la tecnología como del bienestar de las personas.

El posfordismo supuso una ruptura con los modelos anteriores, introduciendo mayor flexibilidad productiva, diversificación de bienes y servicios, y uso intensivo de nuevas tecnologías. Se impulsó la polivalencia y participación activa de los trabajadores, sustituyendo la lógica repetitiva por una visión más autónoma y colaborativa. Este enfoque sentó las bases de las estructuras descentralizadas que predominan hoy en día, donde la eficiencia convive con la búsqueda de bienestar, innovación y adaptabilidad en un contexto altamente cambiante.

3.3.2 Factores que impulsaron las transformaciones organizativas

Las organizaciones han experimentado profundas transformaciones derivadas de la globalización, la digitalización y el cambio en las expectativas laborales, factores que han exigido una redefinición de sus estructuras internas y de sus estrategias de gestión para mantenerse competitivas.

La globalización ha multiplicado la competencia internacional, lo que ha obligado a las empresas a reemplazar estructuras jerárquicas tradicionales por modelos más flexibles, ágiles y descentralizados que favorezcan una respuesta rápida y adaptativa frente a las exigencias cambiantes del mercado.

Al mismo tiempo, la evolución de las expectativas laborales, especialmente entre las nuevas generaciones, ha modificado las prioridades de las organizaciones. Hoy, los empleados valoran entornos que fomenten la sostenibilidad, la equidad y la inclusión. Esta transformación ha llevado a las empresas a rediseñar sus estructuras con el fin de atraer y fidelizar talento. En este contexto, el enfoque sociotécnico ha cobrado protagonismo, al integrar aspectos técnicos y humanos y al promover la autonomía, la polivalencia y el trabajo colaborativo como claves para impulsar la innovación y la productividad (Villavicencio-Álvarez & Ocaña-Arguello, 2017).

3.3.3 Críticas a las formas tradicionales

El modelo burocrático, desarrollado por Max Weber a comienzos del siglo XX, se fundamentaba en una estructura jerárquica, normativizada y con una alta especialización del trabajo, con el propósito de garantizar eficiencia y previsibilidad. No obstante, en el contexto actual, este modelo ha sido cuestionado por su rigidez, ya que dificulta la innovación y la capacidad de adaptación. Además, la excesiva formalización tiende a despersonalizar las relaciones laborales, lo que afecta negativamente la motivación y la satisfacción. Frente a ello, han surgido estructuras más horizontales que promueven la autonomía, la colaboración y una toma de decisiones ágil, adaptándose mejor a la volatilidad del entorno (ThePowerMBA, 2019).

Las organizaciones ágiles han emergido como una respuesta a los límites de la burocracia, estructurándose en redes interconectadas de equipos autónomos, guiados por principios de responsabilidad compartida, alineación estratégica y colaboración. Esta configuración es especialmente útil en contextos marcados por la disrupción tecnológica y la incertidumbre económica (McKinsey & Company, 2018). Aunque la burocracia ofreció orden y control en su momento, las exigencias actuales requieren modelos flexibles. Aquellas empresas que no logren abandonar estructuras rígidas corren el riesgo de perder competitividad.

A pesar de las críticas, los principios del Taylorismo y el Fordismo aún conservan su utilidad en sectores como la manufactura, donde la estandarización y la eficiencia continúan siendo claves. No obstante, su integración con enfoques más flexibles como el lean manufacturing ha permitido mantener altos niveles de productividad sin sacrificar adaptabilidad. Estos sistemas también han facilitado la incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial y el big data, optimizando recursos y reduciendo la carga de tareas repetitivas, lo cual repercute positivamente en la experiencia del empleado (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

4. Demandas actuales y estrategias de cambio organizativo

Las organizaciones modernas han experimentado una transformación profunda en sus estrategias de gestión del trabajo, impulsadas por la evolución de las expectativas laborales, el avance tecnológico y las dinámicas globales del mercado. En este escenario, han comenzado a implementarse modelos organizativos centrados en el bienestar de los trabajadores, reduciendo la rigidez jerárquica tradicional y promoviendo entornos colaborativos, horizontales y basados en esquemas híbridos. Estas nuevas formas de organización no solo buscan incrementar la productividad y la eficiencia operativa, sino también fomentar el compromiso, la fidelización y el equilibrio entre vida personal y profesional (Bailey et al., 2018).

Desde una perspectiva teórica, la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo cobra una renovada relevancia, al destacar que el bienestar psicológico y social incide directamente en la productividad y la motivación del trabajador (Mayo, 1933). En línea con esta idea, Douglas McGregor formuló su Teoría X y Teoría Y, subrayando que el estilo de liderazgo influye directamente en el rendimiento. Mientras la Teoría X presupone que los empleados deben ser controlados, la Teoría Y promueve la confianza, la autonomía y el desarrollo personal, pilares fundamentales para liderar a las generaciones actuales (McGregor, 1960).

En este sentido, los Millennials y la Generación Z han impulsado un cambio en la cultura laboral. Ambos grupos valoran entornos flexibles, con propósito y que fomenten la innovación, el aprendizaje continuo y la sostenibilidad. Los Millennials, nacidos entre 1981 y 1996, tienden a preferir estructuras horizontales y espacios participativos (Twenge, 2010). La Generación Z, por su parte, nacida a partir de 1997, exige aún mayor inmediatez y dominio tecnológico, demandando herramientas ágiles y accesibles para una comunicación digital constante (Francis & Hoefel, 2018).

Desde el enfoque de la Teoría de la Contingencia de Joan Woodward, la estructura organizativa óptima depende de factores como la tecnología y el entorno competitivo (Woodward, 1958). La digitalización ha permitido el desarrollo de modelos de trabajo descentralizados y flexibles, donde herramientas como Slack, Microsoft Teams o Zoom eliminan barreras físicas, optimizan los procesos y refuerzan la cohesión laboral (Dery et al., 2017).

A su vez, la automatización y la inteligencia artificial han permitido reasignar recursos hacia tareas de mayor valor estratégico, incrementando la eficiencia organizativa (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Estos avances, sin embargo, requieren una atención continua a la salud emocional, dado que la hiperconectividad puede generar sobrecarga y fatiga digital.

En este marco, la Teoría General de los Sistemas de Ludwig von Bertalanffy refuerza la idea de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su entorno, lo que las obliga a adaptarse para mantener su viabilidad a largo plazo (von Bertalanffy, 1968). El Enfoque Sociotécnico complementa esta perspectiva, al proponer una integración entre las dimensiones técnicas y humanas del trabajo. Así, estrategias como el teletrabajo, los horarios flexibles y los entornos colaborativos permiten equilibrar eficiencia e innovación con bienestar laboral, facilitando estructuras adaptativas, inclusivas y sostenibles (Trist & Bamforth, 1951).

5. *El nuevo perfil del trabajador*

El mercado laboral contemporáneo está inmerso en una transformación profunda, impulsada por la digitalización, la volatilidad económica y el cambio en la mentalidad profesional. En este escenario ha surgido una nueva figura: el “turista laboral”. A diferencia del empleado tradicional, que asociaba el éxito con la estabilidad en una misma empresa, este nuevo perfil prioriza el aprendizaje constante, la adquisición de experiencias diversas y el crecimiento personal frente a la permanencia. Para estos profesionales, la verdadera seguridad no se encuentra en un contrato indefinido, sino en su capacidad para adaptarse y evolucionar en un entorno caracterizado por el cambio continuo.

Este fenómeno se enmarca en una transformación estructural del concepto de empleo. De acuerdo con la Fundación más humano (2023), la interacción entre tecnología, globalización e incertidumbre económica ha configurado un mercado laboral altamente dinámico. En este contexto, las generaciones más jóvenes tienden a concebir el trabajo no como un compromiso permanente, sino como una serie de experiencias profesionalmente estratégicas. En promedio, el turista laboral permanece entre 1,7 y 2 años en cada organización, lo que le permite diversificar su trayectoria y aumentar su valor profesional. Esta actitud no refleja irresponsabilidad, sino una adaptación racional a un entorno donde la empleabilidad y la capacidad de transformación continua se convierten en los pilares de la estabilidad.

Desde la perspectiva de la *Teoría de la Motivación-Higiene* de Herzberg (1966), el turista laboral prioriza los factores motivacionales, como el crecimiento, el aprendizaje y el propósito, sobre los factores higiénicos, como el salario y la seguridad laboral. Mientras que en generaciones anteriores la estabilidad financiera y los beneficios corporativos eran determinantes en la elección de una empresa, el nuevo talento busca entornos que ofrezcan desafíos constantes, experiencias significativas y la posibilidad de trabajar en proyectos con impacto. Herzberg sostenía que los factores higiénicos solo previenen la insatisfacción, pero no generan un compromiso genuino; en este sentido, las organizaciones que basan su propuesta de valor únicamente en la retribución económica y la estabilidad corren el riesgo de convertirse en simples estaciones de paso para estos profesionales inquietos.

Las motivaciones del turista laboral se articulan en tres pilares fundamentales. En primer lugar, el aprendizaje acelerado y la búsqueda de experiencias significativas son el motor de su movilidad. Lejos de temer al cambio, lo busca activamente, consciente de que cada nueva competencia adquirida aumenta su valor en el mercado. En segundo lugar, el impacto y la contribución al proyecto son claves para su nivel de compromiso. Mientras que los empleados más tradicionales priorizan la jerarquía y la estabilidad, el turista laboral se involucra plenamente solo cuando percibe que su trabajo tiene un propósito claro y significativo. Finalmente, el

liderazgo y el entorno laboral juegan un papel determinante en su decisión de permanencia. Para este perfil, contar con un líder inspirador que actúe como mentor y brinde feedback constante es una condición indispensable; si siente que no está aprendiendo lo suficiente o que su jefe no le aporta valor, no dudará en buscar otro proyecto que sí lo haga (Fundación más humano, 2023).

Este cambio de paradigma supone un reto para las empresas, que deben replantear sus estrategias de atracción y retención del talento. La alta rotación no solo incrementa los costos de formación y contratación, sino que también pone en riesgo la continuidad del conocimiento dentro de la organización. Para contrarrestar estos efectos, muchas compañías han desarrollado itinerarios de desarrollo interno, permitiendo a los empleados cambiar de área, asumir nuevos proyectos y diversificar su experiencia sin necesidad de abandonar la empresa. De esta forma, se replica la sensación de movilidad que buscan los turistas laborales, pero dentro de un entorno controlado que favorece su fidelización.

Otra estrategia clave para afrontar este fenómeno es la redefinición del "contrato psicológico" entre empresa y empleado. Tradicionalmente, este contrato implícito se basaba en un intercambio de estabilidad por lealtad; sin embargo, en el nuevo escenario laboral, este pacto debe evolucionar hacia un modelo más dinámico, donde la organización se comprometa a proporcionar experiencias enriquecedoras y oportunidades de desarrollo a cambio de la contribución del trabajador durante su tiempo de permanencia (Fundación más humano, 2023). En este sentido, algunas compañías han comenzado a implementar programas de "alumni corporativos", que buscan mantener una relación positiva con los empleados tras su salida, con la intención de que puedan regresar en el futuro con mayor experiencia y conocimientos.

La diversidad generacional también juega un papel determinante en la gestión del turista laboral. Mientras que los empleados senior suelen valorar la estabilidad y la trayectoria a largo plazo, las generaciones más jóvenes priorizan la flexibilidad y el dinamismo. En respuesta a esta diferencia, muchas empresas han optado por fomentar la transferencia de conocimiento intergeneracional, promoviendo programas de mentoría en los que los profesionales senior guían a los turistas laborales antes de que emprendan nuevos desafíos fuera de la organización. Este modelo no solo preserva el conocimiento organizativo, sino que también enriquece la experiencia de los trabajadores más jóvenes, al dotarlos de habilidades estratégicas que fortalecen su desarrollo y aumentan sus probabilidades de éxito dentro y fuera de la organización. (MAPFRE, 2023).

En última instancia, la clave no está en frenar la movilidad del turista laboral, sino en convertirlo en un *viajero laboral*, promoviendo una relación más profunda y significativa con la empresa. A diferencia del turista, que solo pasa por la organización, el viajero se integra en su cultura, aprende, contribuye y deja una huella antes de seguir su camino. La empresa, por su parte,

debe asegurarse de que, cuando este trabajador decida partir, lo haga con una experiencia positiva y el deseo de regresar en el futuro. En este nuevo paradigma laboral, el éxito no se mide en años de permanencia, sino en la capacidad de generar relaciones laborales enriquecedoras que trasciendan el tiempo y el espacio.

6. Diversidad, inclusión y sostenibilidad en las organizaciones

Las organizaciones del siglo XXI se enfrentan al reto de construir entornos laborales que no solo fomenten la competitividad y la productividad, sino que también integren la diversidad, la inclusión y la sostenibilidad como valores centrales y estratégicos (en lugar de "principios fundamentales", para resaltar su vinculación con los objetivos organizativos). Diversos estudios han demostrado que las iniciativas de diversidad e inclusión son clave para impulsar la innovación, mejorar el rendimiento de los equipos y consolidar culturas organizativas más sólidas y resilientes.

En este contexto, el rol de la mujer en el ámbito empresarial ha cobrado una importancia creciente. A pesar de los avances en equidad de género, persisten barreras estructurales como el techo de cristal, la brecha salarial o la baja representación en cargos directivos. Muchas organizaciones han implementado programas de mentoría, cuotas de género y planes de igualdad salarial para revertir esta situación. No obstante, más allá de las medidas formales, resulta fundamental transformar la cultura corporativa, promoviendo entornos donde las mujeres se sientan realmente valoradas y con oportunidades equitativas de desarrollo profesional (Fundación más humano, 2023).

Para que estas políticas sean sostenibles y eficaces, es imprescindible adoptar un enfoque estratégico, que incluya diagnósticos internos para identificar barreras invisibles, formación en liderazgo inclusivo y sesgos inconscientes, y mecanismos de seguimiento mediante indicadores de impacto (Deloitte, 2023). Iniciativas como la creación de comités de diversidad, la adopción de criterios inclusivos en los procesos de selección y la implementación de códigos éticos contra la discriminación han demostrado ser herramientas eficaces para promover un entorno laboral más justo (McKinsey & Company, 2021).

Los beneficios de estas acciones se traducen en una mejora del clima laboral, un mayor sentido de pertenencia y una reducción de la rotación, factores esenciales para la retención del talento. Además, la sostenibilidad organizativa ha ganado peso como pilar estratégico, no solo desde la dimensión medioambiental, sino también desde una perspectiva social y económica. La creciente preocupación por el cambio climático y la escasez de recursos ha llevado a las empresas a

implementar prácticas como la eficiencia energética, la economía circular o el uso de energías renovables (Fundación más humano, 2023).

Sin embargo, no basta con adoptar políticas ambientales. La sostenibilidad debe integrarse también en el plano social, garantizando condiciones laborales dignas, fomentando el bienestar integral de los empleados y promoviendo el desarrollo de las comunidades donde operan las organizaciones. La transparencia y la rendición de cuentas se han convertido en exigencias crecientes por parte de inversores, consumidores y trabajadores, lo que refuerza la necesidad de alinear los objetivos empresariales con el compromiso ético y social (McKinsey & Company, 2021).

7. Modelos de éxito e innovación organizativa

Las organizaciones más exitosas han priorizado la creación de entornos laborales basados en la confianza, la flexibilidad y el desarrollo profesional continuo, elementos que fomentan la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados. En este contexto, el modelo Great Place to Work (GPTW) se ha posicionado como un referente internacional para impulsar culturas corporativas colaborativas y positivas.

Asimismo, diversas empresas han implementado estrategias innovadoras centradas en la retención del talento, tales como la personalización de beneficios, la construcción de una cultura alineada con un propósito claro y el uso de dinámicas como la gamificación. En un entorno donde los profesionales valoran más el crecimiento, el reconocimiento y el equilibrio entre vida laboral y personal que la estabilidad económica, las organizaciones que logren responder a estas demandas estarán mejor posicionadas para atraer y consolidar equipos comprometidos y preparados para los retos del futuro.

7.2 El modelo Great Place to Work: principios y resultados

Más que un distintivo de calidad, el modelo Great Place to Work (GPTW) representa una transformación profunda en la forma de gestionar el talento. Basado en tres pilares —confianza, orgullo y compañerismo— este enfoque promueve entornos donde la cultura organizativa se alinea con las expectativas humanas de reconocimiento y pertenencia (Great Place to Work, 2023).

La confianza, elemento central del modelo, se relaciona estrechamente con la transparencia en la comunicación y la coherencia del liderazgo. Investigaciones como las de Baumruk (2006) demuestran que este factor se traduce en mayores niveles de compromiso y productividad.

Asimismo, la autenticidad se manifiesta cuando el discurso empresarial se traduce en acciones coherentes. Según Edmondson (2019), fomentar la seguridad psicológica permite a los empleados innovar y expresarse sin temor, elevando así su rendimiento.

Otro componente esencial es la apuesta por la diversidad y la inclusión. Empresas que valoran y respetan las diferencias individuales generan equipos más resilientes y creativos (Page, 2007), adoptando prácticas como la equidad salarial o la representación equitativa de colectivos históricamente infrarrepresentados.

Los beneficios del modelo GPTW son tangibles: menor rotación y mayor productividad, en un marco donde el propósito compartido y la confianza consolidan culturas organizativas sólidas y sostenibles (Great Place to Work, 2023).

7.3 Prácticas innovadoras para la retención del talento

Uno de los aspectos clave para fidelizar al talento en el contexto actual es la flexibilidad laboral. En una era marcada por la hiperconectividad y el avance tecnológico, las organizaciones que continúan apostando por esquemas de presencialidad rígida corren el riesgo de quedar desfasadas. Según Bloom et al. (2021), aquellas empresas que han adoptado modalidades de teletrabajo o modelos híbridos han logrado reducir la rotación en un 22% y aumentar la productividad en un 13%, lo que evidencia la importancia que los profesionales otorgan a la autonomía y al control sobre su tiempo.

No obstante, la flexibilidad no basta por sí sola para garantizar la permanencia del talento. El desarrollo profesional y la adquisición constante de nuevas competencias resultan esenciales para mantener el compromiso de los empleados. Desde la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1966), se plantea que, además de eliminar fuentes de insatisfacción —como una mala retribución o condiciones inadecuadas—, es necesario incorporar elementos motivadores como el aprendizaje, el reconocimiento y los desafíos. En línea con ello, las empresas más innovadoras han implementado programas de formación interna, planes de carrera definidos y ecosistemas de aprendizaje continuo, lo que permite a los trabajadores crecer sin necesidad de abandonar la organización.

Entre las estrategias más destacadas se encuentra el programa 20% Time de Google, que otorga a sus empleados la posibilidad de dedicar el 20% de su jornada laboral a proyectos personales o

iniciativas innovadoras. Este enfoque ha originado productos emblemáticos como Gmail o Google Maps (Bock, 2015). Del mismo modo, empresas como Microsoft y Amazon han desarrollado plataformas de formación interna que permiten a sus empleados acceder a contenidos especializados en tecnología y liderazgo, fortaleciendo así su preparación y compromiso ante los desafíos del futuro (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

La construcción de una cultura organizativa con propósito y valores claros representa otro factor esencial en la retención del talento. Las generaciones más jóvenes —especialmente Millennials y Generación Z— valoran entornos donde su trabajo tenga un impacto social y medioambiental tangible (Eccles et al., 2014). Un ejemplo paradigmático es Patagonia, que ha basado su estrategia empresarial en la sostenibilidad y fomenta la participación activa de sus empleados en iniciativas ecológicas y solidarias. Esto ha reforzado no solo su identidad corporativa, sino también el vínculo emocional entre la organización y sus colaboradores.

La aplicación de dinámicas innovadoras como la gamificación también ha demostrado ser eficaz para elevar la motivación y reforzar el sentido de pertenencia. Al introducir mecanismos de juego, recompensas y reconocimiento, las empresas fomentan la implicación activa de los empleados. Un caso destacado es el de Salesforce, que ha desarrollado programas de incentivos donde los logros se traducen en puntos y beneficios personalizados, fortaleciendo así la satisfacción laboral y la retención del talento (Werbach & Hunter, 2012).

En conclusión, atraer y retener talento requiere mucho más que ofrecer beneficios convencionales o certificaciones externas. El verdadero diferencial se encuentra en generar experiencias laborales significativas, donde confluyan la flexibilidad, el aprendizaje, una cultura organizativa sólida y la motivación. Solo las organizaciones que logren crear un entorno donde sus empleados puedan crecer, innovar y sentirse parte de un propósito trascendente podrán posicionarse como referentes en el futuro del trabajo.

8. Impacto de las tecnologías emergentes en el trabajo

La acelerada evolución de las tecnologías emergentes ha reconfigurado el panorama laboral, provocando transformaciones profundas en la organización del trabajo y en las competencias demandadas por las empresas.

Simultáneamente, la proliferación de herramientas digitales de colaboración ha modificado profundamente el concepto de cohesión laboral, especialmente en un contexto donde el trabajo híbrido y remoto han adquirido una relevancia sin precedentes. Plataformas como Slack, Microsoft Teams y Asana han facilitado la comunicación y la productividad en equipos

distribuidos, pero también han contribuido a la fatiga digital, entendida como una sobrecarga informativa que afecta el bienestar emocional y la motivación de los empleados (McKinsey, 2021). Por tanto, la transformación tecnológica requiere no solo optimizar procesos, sino también implementar estrategias que protejan la salud mental y promuevan un uso consciente y equilibrado de la tecnología.

Ante estos desafíos, han emergido soluciones innovadoras orientadas a mejorar la experiencia laboral sin comprometer el bienestar de los trabajadores. Desde plataformas que facilitan la interacción social en entornos digitales hasta sistemas basados en IA que personalizan los itinerarios formativos, las organizaciones están explorando vías para integrar la tecnología de forma estratégica, ética y centrada en el ser humano. El verdadero desafío no consiste únicamente en adoptar estas innovaciones, sino en hacerlo bajo un enfoque que equilibre eficiencia operativa, inclusión y sostenibilidad digital. En un mundo donde la tecnología evoluciona más rápido que las estructuras laborales tradicionales, las organizaciones que logren consolidar un modelo de transformación inteligente y humano estarán mejor posicionadas para liderar la nueva era del trabajo.

8.2 Inteligencia artificial y automatización: beneficios y desafíos

La inteligencia artificial (IA) y la automatización han modificado radicalmente el concepto de eficiencia en el entorno laboral, transformando la manera en que las empresas optimizan sus operaciones y gestionan su talento. Gracias a algoritmos avanzados, chatbots, robots industriales y análisis de datos, las organizaciones han logrado acelerar la toma de decisiones, reducir costos y mejorar la precisión de sus procesos (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Sin embargo, esta revolución tecnológica no solo trae beneficios, sino también desafíos, como el desplazamiento de ciertos empleos, la necesidad de formación continua y el impacto de la digitalización en la salud mental de los empleados.

Uno de los avances más significativos en este ámbito es el uso de la *Robotic Process Automation* (RPA), una tecnología que permite automatizar tareas repetitivas y administrativas, liberando a los empleados para que se concentren en actividades estratégicas y creativas. Sectores como el financiero y el de recursos humanos han experimentado una reducción de hasta un 40% en el tiempo empleado en tareas manuales gracias a la implementación de RPA (Davenport & Ronanki, 2018). Además, la IA ha permitido una mayor personalización en la experiencia del trabajador, con empresas como IBM y SAP utilizando herramientas de *people analytics* para analizar datos sobre el rendimiento y las preferencias de los empleados, facilitando así su desarrollo profesional y optimizando la gestión del talento (Bersin, 2019).

Sin embargo, la automatización también ha generado preocupaciones en torno a la seguridad laboral. Según el Foro Económico Mundial (2020), se estima que la automatización desplazará 85 millones de empleos en los próximos cinco años, pero al mismo tiempo, generará 97 millones de nuevos roles que demandarán habilidades digitales avanzadas. Esta transformación plantea un reto fundamental para empresas y gobiernos: ¿Cómo garantizar una reconversión laboral efectiva ante este nuevo paradigma?

En respuesta, muchas organizaciones han apostado por programas de *reskilling* y *upskilling* destinados a preparar a sus empleados en áreas como la inteligencia artificial, la ciberseguridad o el análisis de datos. Ejemplos como Amazon y Microsoft han impulsado iniciativas formativas a nivel global, conscientes de que el tránsito hacia una economía digital exige un compromiso constante con la capacitación y la adaptación profesional (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014).

No obstante, el uso de IA en entornos laborales presenta también implicaciones éticas relevantes, particularmente en relación con la equidad y la privacidad. El uso de algoritmos en procesos como la selección de personal o la evaluación del desempeño puede generar sesgos que perjudiquen la diversidad e inclusión (O’Neil, 2016). Por ello, resulta imprescindible que las empresas asuman un enfoque ético en el desarrollo e implementación de estas tecnologías, asegurando la transparencia y la posibilidad de auditar sus sistemas para evitar posibles sesgos o discriminaciones.

Al mismo tiempo, la tecnología ha sido clave para fortalecer el sentido de comunidad dentro de las organizaciones. Compañías como Facebook han desarrollado herramientas internas como Workplace, que reproducen la lógica de las redes sociales para fomentar la interacción digital y la participación en actividades corporativas (Garton, 2020). Asimismo, tecnologías como la realidad virtual y aumentada (VR/AR) han empezado a transformar la formación corporativa mediante simulaciones inmersivas, utilizadas por empresas como Walmart y Boeing para mejorar la retención del aprendizaje y reducir los costes formativos (Meister, 2021).

A pesar de los múltiples beneficios de la digitalización, su impacto no siempre es favorable. La fatiga digital se ha consolidado como una preocupación creciente, derivada del exceso de reuniones virtuales, interrupciones constantes y la dificultad de desconexión. Un estudio de Harvard Business Review (2021) señaló que el 58% de los empleados remotos ha experimentado agotamiento, afectando su bienestar y productividad.

Para mitigar estos efectos, numerosas empresas han adoptado políticas de bienestar digital, fomentando un uso más consciente de la tecnología y marcando límites saludables al tiempo frente a la pantalla. Medidas como la instauración de “días sin reuniones”, la flexibilización horaria y la promoción de pausas activas han resultado efectivas para mejorar el equilibrio entre la vida personal y profesional (Newport, 2019).

En este contexto, el gran desafío no reside solo en implementar nuevas tecnologías, sino en alcanzar un equilibrio adecuado entre eficiencia organizativa y bienestar digital. Aquellas empresas que consigan integrar la IA y la automatización de forma estratégica, mientras promueven la formación continua y protegen la salud mental de sus empleados, estarán en mejor posición para liderar el futuro del trabajo en un entorno cambiante y tecnológico.

8.3 Propuestas tecnológicas para solucionar problemas organizativos actuales

En el entorno actual, las organizaciones se enfrentan a dos retos fundamentales que comprometen su competitividad: la escasa cohesión en equipos distribuidos digitalmente y la creciente brecha de habilidades técnicas, especialmente en campos como la inteligencia artificial y la automatización. Estos desafíos repercuten directamente en la productividad y dificultan la capacidad de adaptación frente a un mercado que evoluciona de forma continua.

Para hacer frente a estos retos, es esencial implementar soluciones que no solo fortalezcan la comunicación digital, sino que también fomenten el aprendizaje continuo. Herramientas como Slack y Microsoft Teams pueden facilitar la colaboración, pero requieren ser acompañadas de estrategias específicas que promuevan una cultura organizativa cohesionada y participativa.

De igual forma, las estrategias de *reskilling* y *upskilling* se han vuelto imprescindibles para cerrar la brecha de competencias. Las academias internas y los programas de formación continua permiten a los empleados adaptarse a las demandas del entorno digital. En este escenario, el éxito organizacional dependerá de la capacidad de integrar herramientas tecnológicas con planes de desarrollo del talento que impulsen la innovación y el compromiso profesional.

Slack, en su función como plataforma de mensajería colaborativa, permite centralizar la comunicación a través de canales temáticos que facilitan tanto la coordinación operativa como la interacción informal entre equipos. Gracias a su integración con otras herramientas —como aplicaciones de gestión de proyectos o almacenamiento en la nube—, mejora el flujo de trabajo y refuerza el sentido de pertenencia digital. Para maximizar su potencial, resulta clave proporcionar formación progresiva, desde el uso básico hasta funciones avanzadas, e impulsar dinámicas virtuales de reconocimiento y apoyo que promuevan una cultura de cohesión remota (Slack, 2023).

Coursera representa una solución estratégica ante la brecha de competencias digitales. Mediante licencias corporativas, las organizaciones pueden proporcionar acceso a un extenso catálogo de cursos especializados, centrados en áreas clave como la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes. Su formato flexible permite a los empleados autogestionar su aprendizaje, conciliando su desarrollo profesional con las exigencias del día a día. Asimismo, sus herramientas

de análisis posibilitan una adaptación dinámica de los contenidos, alineándolos con las necesidades específicas de la organización en cada momento (Coursera, 2023).

Integrar plataformas como Slack y Coursera en la cultura corporativa no solo responde a los desafíos del entorno digital, sino que también favorece el bienestar de los empleados, fortalece su motivación y mejora la preparación estratégica de los equipos, posicionando a la organización de forma más competitiva frente a los retos del futuro.

9. Discusión y conclusiones

A partir del minucioso rastreo bibliográfico llevado a cabo, se desprende que las transformaciones en las formas de organizar el trabajo responden a una convergencia compleja de factores tecnológicos, sociales y culturales que tensionan y erosionan los modelos tradicionales aún vigentes. La revisión de diversas fuentes ha hecho posible trazar un panorama en el que la aceleración digital, la irrupción generacional en el mundo laboral y la creciente centralidad del bienestar emocional actúan como catalizadores de una reconfiguración profunda en las dinámicas empresariales.

El análisis evidencia que la flexibilización laboral, aunque se presenta como una oportunidad para mejorar la conciliación personal y otorgar mayor autonomía, también introduce dilemas sustanciales en términos de cohesión interna, evaluación del desempeño y estabilidad emocional. Las fuentes consultadas sugieren que la adopción de herramientas digitales no implica automáticamente una optimización de los procesos colaborativos, sino que exige un enfoque más holístico, donde la tecnología se articule cuidadosamente con las necesidades humanas que atraviesan el quehacer organizacional.

Del mismo modo, se ha detectado una mutación en el perfil del trabajador contemporáneo, que ahora demanda mayor propósito, movilidad y desarrollo continuo. Esta figura emergente, identificada metafóricamente como el “turista laboral”, encarna una nueva lógica en la relación empresa-empleado, donde el valor ya no reside exclusivamente en la permanencia, sino en la capacidad de aprender, reinventarse y encontrar sentido en el trabajo cotidiano.

En este contexto, la revisión permite concluir que elementos como la inclusión, la sostenibilidad y la diversidad no deben ser entendidos como valores periféricos, sino como ejes estructurantes que refuerzan la resiliencia y adaptabilidad de las culturas organizativas. Las compañías que adoptan estos principios en sus modelos de gestión parecen situarse en una posición de mayor fortaleza frente a los desafíos del entorno actual, caracterizado por la volatilidad, la complejidad y la transformación constante.

El estudio ofrece así una mirada integral sobre cómo las nuevas formas de organización del trabajo emergen como respuestas proactivas frente a un escenario dominado por la incertidumbre, la revolución tecnológica y el cambio drástico en las expectativas de la fuerza laboral. La evidencia recogida confirma que pilares como la flexibilidad, el aprendizaje permanente, el bienestar emocional y la sostenibilidad se consolidan como fundamentos ineludibles en las estrategias organizativas modernas.

Además, se ha podido indagar en cómo la implementación de modelos híbridos, la automatización progresiva y el uso creciente de inteligencia artificial no solo impactan los niveles de productividad, sino que reconfiguran la experiencia subjetiva del trabajo. El diálogo entre las teorías clásicas y los nuevos enfoques permite desentrañar la evolución del concepto mismo de “trabajo” y revela los desafíos profundos que enfrentan las empresas al momento de atraer, fidelizar y motivar a un perfil profesional en transformación constante.

En suma, se concluye que aquellas organizaciones capaces de integrar la innovación tecnológica con una visión auténticamente humanista, inclusiva y sostenible estarán mejor preparadas para sortear los retos del siglo XXI. En este nuevo paradigma, la gestión del talento no puede quedar atrapada en estructuras rígidas; debe construirse desde la confianza mutua, la individualización de experiencias y un propósito compartido que dote de sentido y dirección a la vida laboral.

Bibliografía

CERRM, & The Work Institute, Nottingham Trent University. (2009). *Nuevas formas de organización del trabajo: Informes finales del grupo europeo INNOFLEX y la experiencia española*. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). <https://www.insst.es/documents/94886/96076/nuevas+formas+org.pdf/4b931e9c-fd70-4f2c-876e-46aa4b8eb17e?t=1527163430271>

Deloitte. (2023). *Gen Z and Millennial survey: Waves of change—Acknowledging progress, confronting setbacks*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>

Dery, K., Kolb, D., & MacCormick, J. (2017). Working with connective flow: How smart organizations balance connectivity and control. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/working-with-connective-flow/>

Fantino, J. (2023, diciembre 21). Liderazgo femenino: Características, ventajas y desafíos. *Crehana*. <https://www.crehana.com/blog/liderazgo-equipos/liderazgo-femenino/>

- Forbes Argentina. (2024). Las 20 tendencias del mercado laboral a tener en cuenta en 2024. *Forbes Argentina*. <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/las-20-tendencias-mercado-laboral-tener-cuenta-2024-n46587>
- Foro Económico Mundial. (2024). 6 tendencias laborales para seguir en 2024. <https://es.weforum.org/stories/2024/02/6-tendencias-laborales-para-seguir-en-2024/>
- Fundación máshumano. (2024). *El turista laboral: ¿Se acabó el empleado de por vida?* https://mashumano.org/images/Turista_Laboral_Fundacion_mashumano.pdf
- Gartner. (2024). *Principales tendencias tecnológicas 2025*. <https://www.gartner.es/es/articulos/principales-tendencias-tecnologicas-2025>
- Great Place to Work. (2024). *Informe Great Place to Work 2024*. <https://greatplacetowork.es/informe-great-place-to-work-2024/>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- McKinsey & Company. (2021). *Diversity wins: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad & Empresa*, 11(17), 11–32. Universidad del Rosario. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001>
- Slack. (2023). *Collaboration in the modern workplace*. <https://slack.com>
- Trist, E., & Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Vecino P., J. M. (2023, diciembre 26). 5 principales tendencias para las organizaciones en 2024. *Pioneros Latam*. <https://www.pioneroslatam.com/post/5-principales-tendencias-para-las-organizaciones-en-2024>
- Victoria, S. (2024). El papel fundamental de las mujeres en la transformación del panorama empresarial. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/inhouse/2024/03/08/el-papel-fundamental-de-las-mujeres-en-la-transformacion-del-panorama-empresarial/>

- Weber, M. (1922). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.
- Westerman Associates. (2024). *Tendencias laborales 2024: Desafíos y oportunidades*. <https://westerman-associates.com/tendencias-laborales-2024/>
- Woodward, J. (1958). *Management and technology*. Her Majesty's Stationery Office.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement. *Strategic HR Review*, 5(2), 24–27.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2021). *How hybrid working from home works out* (Working Paper No. 28731). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w28731>
- Bock, L. (2015). *Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Twelve.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.
- Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*.
- Foro Económico Mundial. (2020). *The future of jobs report*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- McKinsey. (2021). *The future of work after COVID-19*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-future-of-work-after-covid-19>

Meister, J. (2021). *The future of work: How AI and automation will transform jobs*. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/07/the-future-of-work-how-ai-and-automation-will-transform-jobs/>

Newport, C. (2019). *Digital minimalism: Choosing a focused life in a noisy world*. Penguin.

O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. Crown.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.