

# THE CONVERSATION

Rigor académico, oficio periodístico



Olena Yakobchuk/Shutterstock

## El futuro del trabajo pasa por la adaptación al cambio

Publicado: 7 mayo 2024 18:43 CEST

### Simon Dolan Landau

Profesor y catedrático de Recursos Humanos en Advantere School of Management, Universidad Pontificia Comillas

### Pedro César Martínez Morán

Profesor asociado de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas / Director del Master in Talent Management de Advantere School of management, Universidad Pontificia Comillas

Cada nueva generación piensa sobre su futuro haciéndose las mismas preguntas. ¿En qué me gustaría trabajar cuando sea mayor? ¿Heredaré el oficio o empleo de mis padres? O al contrario, ¿elegiré una profesión que nada tenga que ver con la suya?

Existen otras dudas todavía más complejas: ¿en qué soy realmente bueno, en qué destaco? ¿Cuál es mi pasión? ¿Cuál es mi verdadera vocación? ¿Hasta dónde mi pasión y talento serán relevantes para el nuevo mercado del trabajo?

En un tercer nivel también aparecen las preguntas sobre las salidas laborales o la posibilidad de tener que ejercer la profesión elegida en un lugar distinto que donde vivimos. La emigración en busca de un futuro mejor supone añadir a los interrogantes anteriores el aprendizaje de los valores y reglas de la sociedad de acogida.

### Una ventana al futuro

En todos los casos, el trabajo es una ventana abierta al futuro. Las personas obtienen unas rentas que les permiten pagar gastos y destinar algo de sus ingresos al ahorro.

Pero el trabajo permite acceder a más cosas que a un salario. Por ejemplo, a socializar: conocemos a otras personas, con diferentes pensamientos, orígenes y niveles educativos. También nos permite desarrollarnos a través del aprendizaje permanente. En el trabajo, una persona aprende e incorpora nuevos conocimientos y competencias.

Existen tres grandes megatendencias que se ciernen sobre el futuro del trabajo.

### **Las tecnologías disruptivas**

La primera de ellas es el aumento de tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, la robótica y las colaboraciones hombre-máquina. Las máquinas aprenden más rápido que los humanos, ejecutan acciones a mayor velocidad y con menos errores. El trabajo virtual evolucionará e integrará nuevos modelos de inteligencia artificial. Los trabajadores deberán aprender a adquirir conocimientos, habilidades y competencias, y también a desprenderse de ellos.

### **Factores geoestratégicos y políticos**

Las fuerzas polarizadoras de la globalización y regionalización también van a impactar en el trabajo.

Los trabajos se están convirtiendo en redes, compuestas por nodos individuales, donde cada nodo es un trabajador y su localización es cada vez menos importante.

Simultáneamente, existen fuerzas como la polarización política, el creciente nacionalismo, el odio a la diferencia y el miedo al cambio que generan incertidumbre y pueden acabar afectando a las formas de trabajo porque están aislando a naciones, regiones, comunidades y a los seres humanos.

### **Exceso de cambio**

En el pasado, las empresas que dominaban los mercados podían beneficiarse durante largos periodos de tiempo de su posición dominante. Ahora, dicha posición ya no es permanente, lo que provoca una demanda constante de creatividad e innovación.

En un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés), los cambios producto de la innovación, el cambio climático, las redes sociales, la sobrecarga de información o la conexión digital, entre otros, se están sucediendo a un ritmo mayor que los precedentes.

### **Cambio de objetivos y evaluación de rendimiento de las empresas**

Tradicionalmente, la mayoría de las organizaciones operaban con un enfoque dirigido a la obtención de beneficio como medida fundamental (y única) de rendimiento. Las estructuras organizativas eran jerárquicas. Los líderes eran principalmente hombres. El poder significaba *poder sobre*, y se acompañaba de desigualdad e inequidad.

Los objetivos de la innovación se concentraban en aumentar la eficiencia y el tiempo de comercialización de nuevos productos y servicios. Estos se orientaban a satisfacer las necesidades de los consumidores.

Ahora ese orden ha quedado trastocado: el beneficio ya no es el único objetivo empresarial y los *stakeholders* tienen opiniones sobre las empresas, las compañías han aplanado sus estructuras de mando y las mujeres se van incorporando poco a poco a los puestos de mando, las organizaciones han pasado del tradicional enfoque lineal, ligado al desarrollo estratégico, a una organización que se plantea de dentro hacia afuera y se vuelve circular y virtual.

### **Conexión personal y social**

Trabajadores y líderes deberán aprender a establecer relaciones personales en entornos *líquidos* que pueden ser digitales pero también presenciales; también a generar confianza entre la empresa, los equipos de trabajo y los *stakeholders*. Deberán alinear valores y desarrollar la capacidad de conectar grupos de trabajo globales y culturalmente diversos.

Las personas y las organizaciones deben aprovechar sus puntos fuertes (incluidas sus capacidades, conocimientos, experiencias y habilidades *blandas* como la imaginación y la intuición) para establecer una conexión entre lo que ocurre fuera y lo que ocurre dentro de la empresa.

El futuro del trabajo es un viaje compartido. Ninguna persona, equipo u organización puede recorrerlo solo. La gente necesitará aprender habilidades específicas para colaborar conectar, comunicar, imaginar y crear en colaboración con otras personas, en equipos y en grupos de trabajo transfronterizos.