



«Creo que el impacto de estas tendencias sobre el mundo del trabajo se puede resumir en cuatro grandes revoluciones: trabajo inteligente, mercado global de talento, carreras profesionales y resistencia / flexibilidad.»

Los nuevos escenarios en el mundo del trabajo

«Las revoluciones vienen, no se hacen,» decía Wendell Phillips, uno de los principales abolicionistas norteamericanos. La revolución en el mundo del trabajo va a llegar de la mano no solamente de la tecnología, sino también por imperativo demográfico y económico. La pandemia ha acelerado esta transformación, que ya venía de antes.

El cambio tecnológico juega un papel dual. Por una parte, es uno de los desencadenantes a través de la automatización y la mayor tasa de obsolescencia del conocimiento. Por otra parte, permite innovar sobre nuevas prácticas en el trabajo, permitiendo la colaboración entre equipos a distancia, por ejemplo.

La demografía presenta asimismo un doble reto/oportunidad. La caída de la natalidad en un entorno más adverso a la inmigración supone un incentivo para el reemplazo del factor humano mediante el empleo no solamente de la robótica sino también de la inteligencia artificial y la blockchain, que se aplican sobre todo a las tareas cognitivas, ya sean rutinarias o no. Y el aumento de la esperanza de vida hace más probable que el conocimiento y experiencia de una persona se marchiten por el cambio tecnológico, lo que invita a una formación continua y un replanteamiento de las carreras profesionales.

Ya hemos apuntado la importancia de los incentivos económicos a la hora de evaluar el impacto de la tecnología y de la demografía. Pero conviene recordar que la globalización económica continúa. En la actual fase de mayor nacionalismo y proteccionismo, gracias a las tecnologías de la información y la comunicación, que tienden a reducir distancias y eliminar barreras.

Creo que el impacto de estas tendencias sobre el mundo del trabajo se puede resumir en cuatro grandes revoluciones. La primera consiste en el «trabajo inteligente», que va mucho más allá del trabajo remoto o híbrido de tal manera que se contribuya a una mayor productividad, creatividad y satisfacción en el trabajo. Desafortunadamente, estamos viendo que el trabajo remoto desde el hogar resulta en un mayor número de horas de trabajo, pero peores resultados. La panacea no consiste en la pura flexibilidad sino en reconducir los esfuerzos en la dirección de una mayor competitividad.

Una segunda revolución será la del surgimiento de un mercado global de talento, de tal manera que una empresa pueda contratar a una persona que trabaje a distancia con independencia de su lugar de residencia. Esta posibilidad será más importante a niveles elevados de cualificación y experiencia, pero también podría conducir a *offshoring* de puestos de trabajo que requieren menor destreza.

MAURO F. GUILLÉN es director del Lauder Institute y catedrático de Dirección Internacional de la Empresa en la Wharton School, así como miembro del Consejo Académico de Afi Escuela de Finanzas.
Twitter: @MauroFGuillen

La tercera revolución tendrá que ver con las carreras profesionales, que serán más fluidas y flexibles. Además, una mayor proporción de la fuerza de trabajo cambiará de ocupación, profesión o carrera a lo largo de una vida laboral más prolongada, todo ello facilitado por un mejor y más barato acceso a la educación continuada a través de las plataformas digitales.

Por último, no hay que olvidar a todas las personas cuyos puestos de trabajo requieren su presencia física en los medios de transporte, almacenes, espacios comerciales, hospitales y otras infraestructuras

esenciales. En su caso, la revolución vendrá por el lado de la resistencia y la flexibilidad ante eventos inesperados como guerras comerciales, accidentes en el transporte, desastres naturales y epidemias. De lo contrario, se seguirán produciendo cuellos de botella en las cadenas de suministro.

Estas revoluciones apenas han comenzado. Estamos asistiendo a un momento crítico en la transformación del mercado de trabajo, los puestos de trabajo y la fuerza de trabajo en sí misma. Es quizás el conjunto de transformaciones de mayor envergadura económica, política y social ::