

knowsquare .

MARÍA EUGENIA CADENAS

18 DE ABRIL DE 2012

**PREPÁRATE:**  
**EL FUTURO DEL TRABAJO YA ESTÁ AQUÍ**

---

RESEÑA DEL LIBRO DE LYNDA GRATTON

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de  
la Autora y Know Square S.L.

## INTRODUCCIÓN

Apocalíptico y esperanzador. Futurista y predecible. Omnicomprensivo y parcial. En definitiva, contradictorio. Quizá así se podría describir en pocas palabras el nuevo libro de Lynda Gratton.

Lynda Gratton es catedrática de Práctica Directiva en la London Business School. Es considerada uno de los veinte pensadores más importantes del mundo de los negocios y una de las especialistas en temas empresariales más innovadora e influyente del planeta. Es autora de varios libros y artículos académicos y una autoridad mundial en trabajo en organizaciones.

Su nuevo libro *“Prepárate: el futuro del trabajo ya está aquí”*<sup>1</sup> es posiblemente el más ambicioso de los que ha escrito pues, como la propia autora reconoce, *“el futuro del trabajo es diabólicamente difícil de predecir”*. Gratton analiza las cinco fuerzas (tecnología, globalización, demografía y longevidad, sociedad y recursos energéticos) que influirán y cambiarán radicalmente la forma de trabajar en los próximos años, limitando su visión al año 2025 quizá en un alarde de mesura.

Para llevar a cabo esta tarea, la autora creó en 2009 un grupo de investigación, denominado el Consorcio de Investigación sobre el Trabajo, integrado por aproximadamente 245 directivos, académicos y ejecutivos procedentes de compañías de todo el mundo como Absa, Nomura, TCS, Thomson Reuters, Nokia, Novartis Shell y Novo Nordisk, SAP, BT, el Ministerio de Trabajo de Singapur o dos organizaciones no gubernamentales como Save the Children y World Vision. A los miembros de este Consorcio se les requirió que elaboraran un relato sobre un día en la vida laboral de la gente en 2025 basándose en el conocimiento de las cinco fuerzas y las 32 piezas que las conforman; asimismo, se les pidió que lo compartieran con sus respectivas compañías con el fin de recopilar ideas de sus entornos más cercanos. A partir de la información recogida, el Consorcio trabajó virtualmente durante dos años a través de un portal de Internet y de la celebración de una serie de talleres en Europa y Asia.

El objetivo que persigue Gratton con el libro es ayudar al lector a desarrollar su propio punto de vista sobre el futuro del trabajo y crear así *“su propia vida laboral a prueba de futuro”*. El futuro es imposible de conocer, pero puede diseñarse en gran medida, razón por la cual la autora invita al lector a prepararse para el futuro de una manera que aumente sus posibilidades de éxito. Para ello, propone analizar la realidad actual y los posibles escenarios futuros sobre la base de tres preguntas:

- ¿Cuáles son los acontecimientos que nos podrán afectar de manera particular?
- ¿Cuáles son los factores más significativos que tendrán influencia en nuestra vida laboral y qué papel desempeñarán?
- ¿Qué deberíamos estar haciendo durante los próximos años para asegurarnos de estar en el camino correcto para construir una carrera profesional a prueba de futuro?

---

<sup>1</sup> Título original: *“The Shift: The Future of Work is Already Here”*.

Según la autora, para crear una vida laboral a prueba de futuro, hay que tener en cuenta tres cambios en las premisas habituales sobre la vida laboral:

1. En el futuro se necesitará *conocimiento serial* para generar un valor añadido real. Según la autora el conocimiento generalista ha llegado a su fin. Frente a ello se valorarán habilidades y competencias en determinadas áreas de especialización.
2. La conectividad, la colaboración y las redes tendrán un papel fundamental. El individualismo y la competitividad ya no serán la base para crear vidas laborales exitosas.
3. El consumo y la cantidad ya no serán prioritarios. Frente a ello primarán la calidad de nuestras experiencias y el equilibrio en nuestras vidas.

## LAS CINCO FUERZAS

Lynda Gratton afirma que estamos viviendo en una época en la que nos enfrentamos a un cisma con el pasado de una magnitud parecida a la que se dio a finales del siglo XIX. A diferencia de los motores que, en aquella época, marcaron ese cambio y que fueron el carbón y el vapor, en la actualidad el cambio no procede de una sola fuerza, sino de una combinación de cinco fuerzas distintas, a saber:

### **1. La tecnología**

La tecnología influirá en la magnitud de la población mundial y en la esperanza de vida, así como en las actividades humanas, entre ellas la actividad laboral. Según la autora hay diez piezas de la fuerza de la tecnología que conformarán el mundo futuro:

- La capacidad tecnológica aumentará exponencialmente.
- Miles de millones de personas estarán conectadas, lo que generará la posibilidad de una conciencia global nunca antes vista.
- La nube se volverá ubicua, lo que llevará la tecnología más avanzada a todos los rincones del mundo.
- Aumentará continuamente la productividad.
- La participación social se incrementará. Según la autora una cuestión fundamental para comprender el futuro del trabajo es predecir qué harán las personas con los altos niveles de conectividad, de contenidos y de posibilidades de producción nunca vistos anteriormente.
- Se digitalizarán los conocimientos mundiales.
- Surgirán megaempresas y pequeños emprendedores.
- El trabajo se realizará de forma cada vez más virtual, siendo fundamentales los avatares para el trabajo en red.
- Se producirá un auge de los asistentes cognitivos.

- La tecnología reemplazará los puestos de trabajo. Según Gratton, los robots pueden desempeñar un papel crucial en el mundo laboral.

## 2. La globalización

La combinación de tecnología y globalización tendrá un impacto profundo en la manera de trabajar en el futuro. Aunque muchos de los nuevos polos de la actividad económica están en las seis grandes economías emergentes (Brasil, China, India, México, Rusia y Corea del Sur), economías como las de Egipto, Nigeria y Turquía serán cada vez más importantes. Según la autora hay ocho piezas sobre la globalización que serán cruciales en el futuro:

- El mundo global. La tecnología y la voluntad política han creado medios para unir al mundo, lo que ha generado una globalización todavía mayor.
- Las economías emergentes, tales como China, India y Brasil, que han reescrito las reglas del comercio global.
- Las décadas de crecimiento de China e India.
- La innovación frugal. Los mercados en desarrollo están convirtiéndose en los líderes mundiales en innovaciones frugales y de bajo coste que ahora se exportan a los mercados occidentales desarrollados. Esto impactará fuertemente en la globalización de la innovación en las próximas décadas.
- Los centros neurálgicos de la educación global. Según la autora, China e India se están convirtiendo en el centro mundial de las reservas de talento. Cada vez más se buscarán científicos e ingenieros en estos países.
- El mundo se vuelve urbano. Las grandes ciudades albergarán proporciones de población cada vez mayores.
- Continuas burbujas y caídas. Según Gratton continuarán desarrollándose las fases de expansión y quiebra que han caracterizado la vida económica durante siglos.
- Emerge la subclase regional. La autora menciona que la subclase, aunque localizada en regiones específicas como el África subsahariana, se extenderá a los países desarrollados y en vías de desarrollo. Esta subclase global carecerá de los conocimientos necesarios para integrarse en el mercado laboral.

## 3. La demografía y la longevidad

La nueva demografía conformará nuestra comprensión del trabajo y las expectativas sobre el mismo. Las próximas décadas estarán determinadas por la acción del grupo demográfico más grande que jamás haya existido, los *baby boomers*. En 2025 la mayoría de ellos se habrá retirado, llevándose un enorme patrimonio de conocimientos y, dado que habrá menos personas para sustituirlos, peligrará la permanencia de los conocimientos en las empresas. En el futuro habrá un incremento sin precedentes en la expectativa de vida y existe una gran posibilidad de que los niños nacidos en 2010 y las personas que ahora tienen 20 años vivan más de 100 años. Estas circunstancias pondrán en duda cuestiones tales

como las pensiones o la jubilación a los 65 años. Según la autora, las piezas que conforman esta fuerza son:

- La ascendencia de la generación Y (los nacidos entre 1980 y 1995). En el 2025 es posible que esta generación aspire a un trabajo estimulante y a un equilibrio en sus vidas, lo que tendrá impacto en las organizaciones y en las condiciones laborales.
- Aumentará la longevidad.
- Algunos *baby boomers* serán pobres cuando envejezcan. Dado el aumento de la longevidad, habrá muchas personas que contribuirán al mercado laboral a pesar de haber superado la edad de 65 años. El problema será crear trabajo para todos ellos, con lo que aquellos que no consigan tener un trabajo se sumarán a las filas de pobres del mundo.
- La emigración global se incrementará.

#### 4. La sociedad

Según la autora, la vida de los seres humanos se ha transformado por desarrollos tales como el lenguaje, la literatura, la industrialización, la ciencia, las comunicaciones, el transporte, la tecnología, etc. Todos estos cambios continuarán en los próximos años y, en 2025, la gente será más individualista y estará cada vez más preparada para adoptar estilos de vida basados en sus propias necesidades en lugar de en las expectativas sociales. Al mismo tiempo, habrá una cada vez mayor desconfianza hacia las instituciones y sus líderes. En 2025 muchas personas vivirán solas o en pequeños grupos familiares que no se corresponderán necesariamente con las estructuras tradicionales de la familia. Las siete piezas que conformarán esta fuerza son:

- La estructura familiar cambiará.
- Aumentará la tendencia de las personas a reflexionar sobre sí mismas, sobre lo que consideran importante y sobre la vida que desean construir.
- Las mujeres desempeñarán un papel cada vez más importante en el liderazgo de las empresas.
- Crecerá la proporción de hombres que dediquen más tiempo a su familia y sus hijos.
- Aumentará la desconfianza en las instituciones.
- Disminuirá la felicidad a pesar de aumentar el nivel de vida.
- Crecerá el ocio pasivo

#### 5. Los recursos energéticos

Según la autora, en el futuro, nuestra forma de trabajar estará estrechamente condicionada por el acceso a la energía y el impacto de éste en nuestro entorno. Las piezas que conforman esta fuerza son:

- Los precios de la energía seguirán aumentando.

- Los desastres medioambientales provocarán el desplazamiento de la población.
- Empezará a surgir una cultura de la sostenibilidad.

Tal y como se ha comentado antes, tomando como base las 32 piezas enumeradas anteriormente correspondientes a las cinco fuerzas, cada uno de los miembros del Consorcio de Investigación sobre el Trabajo elaboró el relato de un día laboral en el 2025. La mayoría de los relatos fueron negativos pues describían lo que la autora denomina “*el futuro por defecto*”. No obstante, el Consorcio retomó las 32 piezas para crear tramas más positivas o lo que la autora denomina “*el futuro elaborado*”, un futuro en el que las cinco fuerzas crean trabajo sobre la base de la colaboración, la creatividad y la participación social. A continuación se recogen algunas de las ideas extraídas de estos relatos.

## **EL OSCURO FUTURO POR DEFECTO**

Según la autora, en el futuro y debido a la influencia de la tecnología y la globalización, la conectividad constante y permanente hará que vivamos en un **mundo fragmentado** en el que ninguna actividad durará más de tres minutos, lo que implica no tener paz, tranquilidad o tiempo para la reflexión. Dicha fragmentación, que comenzó en el año 2000 y que se acrecentará en los próximos años, supondrá desde el punto de vista laboral la incapacidad de concentrarse, la disminución de la capacidad de observación, de aprendizaje y de crear.

Otro elemento oscuro del futuro, según la autora, será el **aislamiento** en el mundo laboral. La tecnología facilitará la posibilidad de trabajar virtualmente con equipos de trabajo o con clientes sin conocerlos, de manera que las relaciones reales se sustituirán por relaciones virtuales. Uno de los factores que también contribuirán al aislamiento será el cambio en la estructura familiar. Con carácter general, el tamaño de la familia se reducirá, aumentarán las separaciones y divorcios y esto dará lugar a familias recombinantes en las que será necesario aprender la manera de tratar a los familiares y construir una nueva ética de la vida cotidiana. La autora menciona que en lugar de familias tradicionales tendremos agrupaciones cada vez más complejas que tienen que ser negociadas y aceptadas.

Otro de los responsables del aislamiento será el sentimiento de **desconfianza**. La confianza en las sociedades es importante porque flexibiliza y facilita las transacciones diarias de la vida social. La confianza hace que las cosas sean predecibles, nos une y nos ayuda a trabajar en equipo. Aumentará cada vez más la desconfianza hacia las instituciones públicas y privadas lo que puede estar relacionado con la desaparición de las comunidades.

En relación con la confianza, la autora augura un aumento de la **ansiedad social** derivada de las cada vez mayores diferencias sociales. Menciona que las diferencias en el seno de las compañías y dentro de cada país tendrán un importante impacto sobre la confianza puesto que, cuanto mayor es la desigualdad en una sociedad, menor es la probabilidad de que las personas confíen unas en otras. Cuando disminuye la confianza, disminuyen también la cooperación y la capacidad de compartir con otros.

Tras dibujar este oscuro panorama, la autora formula la siguiente pregunta: ¿puede observar el lector algún movimiento en contra que pudiera cambiar la trayectoria de estos fenómenos concretos?

## EL POSITIVO FUTURO ELABORADO

En relación con la pregunta anterior, la autora afirma que, tal y como se ha visto, aplicando cada una de las fuerzas antes descritas, existe un camino hacia el futuro potencialmente negativo, pero también existe otro que puede ser positivo y estimulante.

Desde la visión optimista del futuro, en 2025 el mundo se habrá convertido en un lugar donde la cooperación y la **cocreación** están a la orden del día y donde, gracias a la avanzada tecnología, personas de todo el mundo podrán conectarse para compartir ideas. La tecnología permitirá que se produzca una transición del empleado aislado y competitivo al colectivo conectado e innovador. De esta manera, surgirá un estilo de trabajo de igual a igual y una comprensión de que la inteligencia colectiva puede jugar un papel crucial en el mundo, en el que *“más hace la diferencia”*, como dijo Philip Anderson.

Asimismo, dentro de 20 años puede suceder que las personas estén más predispuestas al afecto, el compañerismo, la sociabilidad y la empatía. Frente a la fragmentación y el aislamiento, el lado positivo de un mundo hiperconectado es que, a través de la conectividad, emerge un marco de pensamiento global en el que las personas entienden a los demás con mayor profundidad y a través de esta comprensión comienzan a empatizar con situaciones y a comprometerse socialmente.

## TAREAS PARA EL FUTURO

### 1. De generalista superficial a máster interdisciplinario.

Según la autora, el éxito de nuestro trabajo futuro dependerá de nuestra capacidad de generar valor. Para ello, es necesario saber qué habilidades y competencias se demandará y cómo adquirirlas. Para lograrlo es preciso cambiar la forma de gestionar nuestro capital intelectual, pasando de ser generalista superficial que sabe un poco de todo a máster interdisciplinario, que posee una serie de habilidades y conocimientos especializados.

En este punto, la reflexión debe centrarse en varios puntos:

- Conocer profundamente las razones por las cuales unas competencias son más valiosas que otras
- Utilizar la inteligencia para imaginar lo que tendrá valor en un futuro.
- Profundizar al máximo en el área elegida y alcanzar la maestría.
- Estar dispuestos a movernos hacia otras áreas de especialización.

### 2. De competidor aislado a enlace innovador.

Según la autora, la maestría antes mencionada no se desarrolla aisladamente, sino que debe venir de la conectividad y la colaboración con otras personas en donde las redes desempeñarán un papel crucial y resultarán fundamentales para generar innovación. Estas redes podrán servir de apoyo para realizar tareas complejas o de inspiración para proporcionarnos ideas.

### 3. De consumidor voraz a productor apasionado

Según la autora éste es el cambio más difícil pues se trata de transitar hacia una vida laboral que tenga sentido, que nos apasione y nos aporte experiencias productivas positivas, dejando atrás una vida laboral motivada principalmente por el dinero y el consumo. Gratton afirma que la forma tradicional de trabajar será sustituida por una forma de trabajar que potencialmente proporcionará mayor libertad y oportunidad para hacer trabajos que nos apasionen. Aquello que sustituirá al trabajo tradicional dependerá de nuestro enfoque, determinación y energía. Según la autora, en los próximos diez años podremos acceder a un trabajo que tenga sentido si estamos dispuestos a emplear tiempo en adquirir la maestría y seguir haciéndolo durante el resto de la vida laboral. Asimismo, habrá que dedicar energía a crear comunidades y colectivos regeneradores que produzcan grandes ideas.

### **MENSAJES PARA NIÑOS Y EMPRESARIOS**

#### • Mensajes para los niños sobre el futuro del trabajo

- Muchos viviréis más de 100 años y tendréis la posibilidad de ser productivos más tiempo. Buscad un trabajo que os apasione e inspire y viviréis bien. Vuestro éxito dependerá de vuestro potencial creativo e innovador.
- En los 60 años de vida laboral que tenéis por delante, posiblemente alternéis periodos de trabajo con periodos de estudios y será posible que cambiéis de profesión varias veces.
- Estaréis conectados con millones de personas y esto será una oportunidad única para entender a otras personas y empatizar con ellas. El gran reto será crear amistades profundas con grupos reducidos de personas y poder mantenerlas durante mucho tiempo. No olvidéis que la amistad será para vosotros una gran fuente de alegría al igual que lo fue para generaciones pasadas.
- Deberéis utilizar y mantener los menguados recursos del planeta, estando dispuestos a hacer concesiones para lograr un equilibrio entre el nivel de vida y la calidad de vida
- La posibilidad de crear una vida laboral satisfactoria dependerá de vuestra capacidad de afrontar los siguientes retos: invertir en vuestro capital intelectual en el transcurso de la vida laboral para adquirir la maestría en áreas que os interesen, invertir en vuestro capital social creando redes y amistades valiosas, transitar entre un trabajo enfocado al dinero y al consumo y un trabajo centrado en la capacidad de ser creativo y productivo.

#### • Mensajes para empresarios sobre el futuro del trabajo

- El liderazgo en los próximos 20 años consistirá en inspirar a otros, gestionar un complejo conjunto de intereses e intervenir en retos medioambientales y sociales.
- La innovación y la experimentación serán requisitos indispensables para que las empresas prosperen en el futuro. Esto hará que empleados y clientes colaboren en la mejora del desarrollo de productos y servicios.
- Las políticas de recursos humanos estarán basadas en la flexibilidad del trabajo, la capacitación individualizada y la planificación del trabajo en equipo.



- La ventaja competitiva vendrá de la capacidad de construir alianzas de cooperación.

## A MODO DE CONCLUSIÓN

El libro finaliza con estos mensajes. Tras tanta expectativa creada al inicio del libro y una metodología tan particular y colaborativa para elaborarlo, se echan de menos muchas cosas. El futuro es todo menos claro y evidente, es diabólicamente difícil de predecir como dice Gratton y sin duda es un espacio de creación de posibilidades, todo dependerá del uso de nuestra libertad y de la toma de conciencia y capacidad de avance de las consecuencias de nuestras decisiones. Son muchas las preguntas formuladas en este libro, pero falta preguntarse por lo que es importante, qué conforma el centro del futuro, falta recordar que hay cosas importantes. Me gustaría pensar que ese centro, lo importante, no son las cinco fuerzas, ni la tecnología, ni la globalización, ni la demografía y la longevidad, ni la sociedad, ni los recursos energéticos. Me gustaría pensar que lo importante es la persona, el hombre y sus principios de actuación, y que éste es la verdadera potencia, pues de lo contrario correrá el riesgo de dejar de ser alguien para ser algo y de llegar a ser excéntrico a su propio mundo.

© María Eugenia Cadenas

© Know Square S.L.