

Lynda Gratton

PREPÁRATE:

el futuro
del trabajo
ya está
aquí

Galaxia Gutenberg

Círculo de Lectores

LYNDA GRATTON

Prepárate:

el futuro del trabajo ya está aquí

Traducción de
Marisa Abdala

Galaxia Gutenberg

Círculo de Lectores

PREFACIO

El trabajo del mañana empieza hoy

Todo empezó con una simple pregunta, de esas que suelen hacer los adolescentes. Sentada a la mesa del desayuno, me distrajo de mis pensamientos un comentario de Christian, mi hijo mayor de 17 años, que acababa de terminar la enseñanza media y reflexionaba en voz alta sobre su futuro.

«Me gustaría mucho ser periodista», nos dijo a su hermano y a mí.

Mi otro hijo, Dominic, dos años menor, probablemente inspirado por su hermano comentó:

«Pues yo estoy pensando en estudiar Medicina.»

Las dos frases fueron pronunciadas en un tono lo suficientemente vago para tomarlas más como preguntas que como afirmaciones.

Como profesora de administración y dirección de empresas y asesora de distintas compañías durante casi tres décadas, me consideraba en cierto modo experta en el cómo y en el porqué del trabajo. Claro que también soy la primera en reconocer que era poco probable que a mis hijos, ambos adolescentes, les interesara lo más mínimo mi opinión. Sin embargo, durante el transcurso de aquella ajetreada mañana, pensé que necesitaba tener una opinión sobre el futuro del trabajo. El reto era el siguiente: ¿cuál era mi punto de vista al respecto? Empecé a darme cuenta de que a pesar de mi experiencia tanto práctica como teórica, todo lo que pude reunir aquella mañana fue una serie de suposiciones a medio perfilar y pasadas de moda junto con una serie de datos aislados totalmente anticuados e increíblemente incompletos.

Durante los meses siguientes, mientras reflexionaba sobre la cuestión, cada vez más gente me preguntaba acerca de su futuro laboral. Recuerdo que uno de mis estudiantes más brillantes de máster quería saber qué podía hacer para tener una vida laboral que le permitiese en el futuro conciliar su trabajo con su vida familiar. Me explicó que consideraba crucial pasar más tiempo con el hijo que venía en camino que el que su propio padre había pasado con él cuando era niño. Otros

querían saber dónde era mejor vivir para obtener más ventajas, qué tipo de experiencia tenían que adquirir y qué áreas de su carrera tenían que desarrollar. Al mismo tiempo, los ejecutivos a los que les impartía clases querían saber qué hacer a los 65 años cuando les llegara el momento de jubilarse, cómo conseguir un año sabático, y cómo plantear todos estos temas a sus respectivas empresas. Entonces, se me ocurrió organizar con mi equipo de investigación, y con la ayuda de algunos colegas de Unilever, una sesión con niños menores de diez años. Les pedimos que nos explicaran sus ideas sobre el trabajo. Hablaron de robots y humanoides, ordenadores y calentamiento global. Ya a esa edad, habían empezado a imaginar esos escenarios futuros. Por otra parte, los ejecutivos a quienes les doy clase sobre recursos humanos en la London Business School parecían muy preocupados por el hecho de que sus compañías fuesen demasiado jerárquicas y burocráticas, y muy lentas a la hora de adoptar las nuevas tendencias que iban apareciendo.

Atribuí en parte aquellas preocupaciones y cuestionamientos a las recesiones globales de los años 2009 y 2010. También yo sentía el impacto de la crisis en mis clases. En el 2000, mi colega Sumantra Ghoshal y yo habíamos escogido cuatro empresas sobre las cuales queríamos hacer una investigación de casos prácticos, con la idea de luego utilizarlos para las clases en la London Business School y en otros sitios. Elegimos empresas que, además de estar entre las cinco primeras de sus respectivos sectores gozaran de la admiración general. Del sector bancario elegimos el Royal Bank of Scotland; de la industria a BP; de la banca de inversiones a Goldman Sachs, y del sector tecnológico a Nokia. Hacia mediados de 2010 RBS había sufrido una de las mayores pérdidas en la historia de la banca; BP estaba vertiendo petróleo en el Golfo de México, por lo que el senado de Estados Unidos como castigo estaba favoreciendo a su principal competidor, y Goldman Sachs se hallaba en el proceso de ser gravemente multada por la Comisión del Mercado de Valores (SEC). Sólo Nokia permanecía a salvo, aunque el precio y el valor de sus acciones resultaban insignificantes ante la poderosa Apple. Y, por supuesto, hasta 2009, dirigí el Lehman Centre for Women in Business de la London Business School. Incluso los académicos que habían permanecido en su torre de marfil empezaron a sentir los vientos del cambio.

Cuando hablé por un lado con los ejecutivos de Nokia y Reuters sobre los inminentes avances tecnológicos, y con colegas en Shell acerca de los retos a los que el sector de la energía se tendría que enfrentar

en un futuro próximo, y por otro con colegas universitarios acerca de la creciente desconfianza y preocupación que percibían en los trabajadores, me di cuenta de que lo que estaba presenciando no era sólo consecuencia de la recesión. Y no sólo eso, sino que además, en mis dos visitas anuales a la India y a África me resultó evidente que ambos continentes estaban cambiando a un ritmo inusitado. Empecé a darme cuenta de que la forma de hacer negocios era distinta, de que se estaba iniciando una época de transformación presente y futura, y de que yo no tenía las suficientes herramientas para responder a las preguntas que se me planteaban.

Lo que necesitaba era un punto de vista sobre el futuro del trabajo más certero y elaborado que las ideas más bien vagas y carentes de fundamento que tenía en aquel momento sobre el tema. Sabía que las preguntas que la gente me hacía acerca del futuro del trabajo eran cruciales. El trabajo es, y será siempre, uno de los aspectos más importantes de nuestra vida. Es el ámbito donde hacemos amigos, nos motivamos, y nos sentimos más creativos e innovadores. Sin embargo, también puede ser el lugar donde nos podemos sentir más frustrados, desesperados e infravalorados. Nuestro trabajo es importante para cada uno de nosotros como individuos, para nuestras familias y para nuestros amigos, así como también para la comunidad y la sociedad en la que vivimos.

Por otra parte, descubrí que muchas de las pautas habituales de los últimos 20 años –horario de nueve de la mañana a cinco de la tarde, trabajar para una sola empresa, pasar tiempo con la familia, tener los fines de semana libres, trabajar con gente a la que conocemos bien– estaban empezando a desaparecer. Y lo que viene a sustituirlas es mucho menos conocido y comprensible, incluso demasiado difuso para poder captarlo.

Sin embargo, a pesar de lo delicado y difícil que es imaginar el futuro, yo –al igual que la gente que me hacía todas aquellas preguntas– necesitaba respuestas. Y creo que el lector también. Tal vez no necesitamos respuestas absolutas. Pero, al igual que yo, todos necesitamos un punto de vista, una idea básica sobre los hechos concretos del futuro y una manera de pensar en el mañana que tenga cierta cohesión interna, que concuerde con lo que cada uno somos y en lo que creemos. Para nosotros mismos, para nuestros hijos, y para aquellos que nos importan necesitamos comprender el futuro del trabajo, porque tenemos que estar preparados y preparar a los otros.

Con el fin de comprender mejor estos profundos cambios, empecé mi viaje intentando descubrir, con la máxima precisión que fuese posible, hacia dónde era probable que evolucionara el futuro del trabajo. Me interesaban detalles cotidianos como: ¿Qué estaremos haciendo mis amigos, mis hijos y yo en el 2025? ¿Cómo vivirá un día laborable a las 10.00 de la mañana? ¿Con quién habré quedado para comer? ¿Qué tareas estaré desempeñando? ¿Qué habilidades estarán al alza y serán más valoradas? ¿Dónde estaré viviendo? ¿Cómo compaginaré mi trabajo con mi familia y mis amigos? ¿Quién me pagará el sueldo? ¿A qué edad me jubilaré?

También quería saber si nuestras ideas y nuestras aspiraciones serán distintas en el futuro. Preguntas como: ¿Cuál será mi forma de concebir el trabajo en 2025? ¿A qué tipo de trabajo podré aspirar? ¿Cuáles serán mis expectativas? ¿Qué me mantendrá despierta por las noches? ¿Qué desearé para mí y para los que vienen detrás?

Éstos son los sucesos cotidianos, las ideas fugaces y las aspiraciones que influirán en nuestra vida laboral y en la de nuestros compañeros, así como en la de nuestros hijos y amigos. Son preguntas importantes, ya que nuestras vidas laborales diarias se construyen a partir de estos detalles nimios.

No tardé en descubrir que, aunque en apariencia estas preguntas fueran relativamente simples, no tenían en realidad una respuesta sencilla. En una primera etapa de este viaje empecé a darme cuenta de que no puede describirse el futuro laboral como una línea recta desde el pasado hasta el presente y hacia el futuro, sino que empecé a darme cuenta de que el futuro se dibujaba como una serie de líneas posibles, un número de caminos ante nosotros que nos daban la oportunidad de desplazarnos en diferentes direcciones. Pero la cuestión seguía siendo cómo elegir mejor entre esas posibilidades y diferentes caminos.

Mi madre es una gran experta en la confección de colchas de *patchwork*. De niña, recuerdo que siempre coleccionaba retales –trozos sobrantes de tela que había utilizado antes o que sus amigas le habían dado, o que ella misma había comprado. A lo largo de los años la altura del montón de retales iba aumentando en la caja de *patchwork*, y cada dos meses mi madre los revisaba y los reordenaba con detenimiento.

Intentaba imaginar un posible diseño a partir de los trozos que tenía. Buscaba piezas que encajaran de forma natural para crear un diseño que tuviera sentido. Una vez que había decidido con cuáles se que-

daba y cuáles desechaba, se ponía a encajar las piezas que había elegido. Movía los trozos de tela de un lado a otro hasta que decidía cuál era la mejor forma de combinarlos en la colcha. Llegado a este punto montaba el diseño en el suelo de la habitación y empezaba la larga tarea de hilvanar las piezas. Terminada esta labor y colocadas definitivamente las piezas, empezaba el laborioso trabajo de coserlas a mano para unir las.

La composición de este libro sobre el futuro del trabajo me remite al proceso que seguía mi madre cuando elaboraba sus colchas con todos aquellos retales. Espero también que éste sea un libro constructivo sin ser ridículamente positivo y optimista en exceso, y que ilustre sin ser de obligado cumplimiento. En la elaboración he seguido los pasos que daba mi madre cuando diseñaba una colcha de *patchwork*. A través de los años he ido acumulando muchas notas sobre ideas que se me iban ocurriendo y otras que he tomado prestadas de algunos colegas. Recientemente, he reunido a un grupo de sabios de distintos lugares del mundo para que me ayuden con sus ideas y sus puntos de vista. Una vez hecho esto, y terminado el proceso de establecer un diseño, o patrón, decidí lo que podía eliminarse y lo que valía la pena conservar. Al igual que mi madre antes que yo, me he embarcado en un largo proceso de coser a mano y así unir unas piezas con otras como se hace en el trabajo de *patchwork* para formar la base de lo que será el futuro del trabajo. Este libro es el resultado de ese largo proceso.

Creo firmemente que la magnitud del cambio por el que estamos atravesando en esta década pone en duda muchos de los supuestos que dábamos por ciertos acerca de lo que se ha de hacer para tener éxito. Ignorar estos cambios es arriesgado e irreflexivo. También es ingenuo imaginar que lo que funcionó en el pasado también funcionará en el futuro. Pensar así pone en peligro nuestro futuro y el de los nuestros. Pronosticar el futuro del trabajo y construir una vida laboral que nos aporte felicidad y autoestima son dos de los regalos más valiosos que uno puede hacerse a sí mismo y a sus seres queridos. No esperemos más para tomar la decisión de reflexionar y actuar.

INTRODUCCIÓN

Pronosticar el futuro del trabajo

¿POR QUÉ AHORA?

Lo que estamos presenciando hoy es una ruptura con el pasado tan significativa como la que ocurrió a finales del siglo XVIII y principios del XIX cuando en algunos lugares del mundo empezó el largo proceso de industrialización. Lo que ahora conocemos como trabajo –lo que hacemos, dónde, cómo y cuándo lo hacemos– cambió fundamentalmente en el pasado cuando la Revolución industrial transformó el trabajo. Tuvo sus inicios en Gran Bretaña entre finales del siglo XVIII (hacia 1760) y principios del XIX (hacia 1830).¹ Todo parece indicar que estamos entrando en un periodo que será de total transformación –aunque por supuesto el resultado sea mucho menos claro.

Para tener una idea de la velocidad de los cambios que pueden acabar con un sinfín de suposiciones, examinemos el periodo que comprende de 1760 a 1830. Durante un lapso de menos de 100 años, que abarca a sólo cuatro generaciones, tuvo lugar un cambio fundamental e irreversible que transformó las experiencias de todos los trabajadores en el Reino Unido, y cuyos efectos se dejaron sentir en todo el mundo a medida que la industrialización iba extendiéndose primero por Europa y luego por Norteamérica. Hasta ese momento, el trabajo –ya fuese arar el campo, tejer la lana, soplar el vidrio o moldear vasijas de barro– era una actividad artesanal que se realizaba principalmente en el hogar, utilizando habilidades artesanales cultivadas meticulosamente a lo largo de mucho tiempo. A partir de finales del siglo XVIII, con el desarrollo de la industria manufacturera, estas habilidades empezaron a cambiar y a trascender los límites de la producción artesanal.

Si lo vemos retrospectivamente, ahora que han pasado 200 años, podemos aprender mucho sobre la trayectoria y la velocidad de las revoluciones en la vida laboral. La Revolución industrial empezó a cambiar la vida del trabajador de forma gradual y relativamente lenta.

El crecimiento económico durante este periodo era poco más del 0,5% por persona y año, y aunque ahora pensemos en los «oscuros molinos satánicos» como la característica principal de la época, de hecho la producción textil era por lo general inferior al 6% del total de la producción económica en Gran Bretaña. En realidad, el crecimiento en la productividad total durante esta aparente revolución era muy lento si nos basamos en parámetros modernos.² Se trataba más de una evolución gradual que de una revolución de cambios drásticos, basada más bien en una serie de pequeños y sucesivos cambios que en una serie de grandes innovaciones. Seguramente los que vivieron esta época no la percibían como un periodo de grandes transformaciones. La magnitud del cambio sólo puede apreciarse desde una perspectiva histórica.

Lo esencial en cualquier revolución que modifique la forma en que se realiza el trabajo, implica inevitablemente cambios en la energía. Cuando se dan verdaderas innovaciones en la producción de bienes o servicios, éstas son el resultado de la capacidad de descubrir nuevas fuentes de energía o de utilizar las ya existentes de una forma radicalmente más eficiente. La primera Revolución industrial, a pesar de que tuvo un impacto en la vida laboral de la gente, no fue una revolución energética. El movimiento que tuvo lugar entonces del sistema agropecuario hacia el industrial no fue en esencia innovador; el artesano continuó siendo la fuente primaria de la actividad productiva. Prueba de ello son los modestos porcentajes de crecimiento durante finales del siglo XVIII y principios del XIX.

La verdadera revolución en la vida laboral de la gente empezó a darse entre mediados y finales del siglo XIX, cuando los investigadores británicos, a diferencia del resto de sus contemporáneos europeos, empezaron a realizar experimentos científicos. Fue esta cultura a favor de la innovación, en la que empresarios e industriales enseguida adoptaban las nuevas ideas de reestructuración organizativa y tecnológica, lo que transformó la vida laboral y dio lugar al surgimiento de una nueva clase de científicos prácticos.

Éste fue el momento en que apareció la ingeniería y con ella la cultura de la innovación.³ Las verdaderas transformaciones en el trabajo vinieron con el cambio en el terreno de la energía —la máquina de vapor se integró con rapidez en el embrionario sistema industrial. Esta transformación fue consecuencia de la utilización de una nueva fuente de energía: el vapor, junto con un espíritu empresarial innovador. No fue hasta que la tecnología de las máquinas se unió a una cultura emer-

gente, la ingeniería, que una nueva fuente de energía, el vapor, se integró en el proceso productivo.

En los primeros 50 años del siglo xx, el trabajo experimentó una verdadera revolución. El surgimiento de un nuevo colectivo, los ingenieros, fue determinante en la profesionalización de las ciencias prácticas y en la búsqueda institucional de la innovación. Asimismo, se operó una transformación en la vida laboral de los trabajadores en Gran Bretaña que más tarde se extendió al resto del mundo desarrollado. El trabajo se reguló y se especializó más, a la vez que el lugar de trabajo y el horario se compartimentaron y jerarquizaron.

Ésta era la etapa embrionaria del fordismo –el auge del ingeniero como organizador de la actividad económica, y el declive del artesano. El diseño de la fábrica era tan importante como la tecnología que empleaba, puesto que encarnaba la estructura de poder de la organización. En esta segunda Revolución industrial, los ingenieros rediseñaron fábricas para que los empleados encajaran en la cadena de producción. Ello quitó autonomía a los obreros y los convirtió en elementos tan susceptibles de ser intercambiados como las piezas que fabricaban.

Si echamos un vistazo al mundo laboral que hoy vivimos y el que se perfila para las décadas venideras, nos damos cuenta de que la tendencia va en el sentido contrario; de habilidades generales, jerárquicas e intercambiables hacia el restablecimiento de la colaboración horizontal y unos conocimientos más especializados.

Lo que está claro es que la transformación que estamos viviendo es tan grande como otras de las que hemos sido testigos en el pasado. Como ellas, ésta es consecuencia de una transformación en la energía (en este caso, la energía de la informática); y de nuevo, pasamos por periodos de cambio lento seguidos de otros de cambio rápido; y de nuevo también, dependemos de una serie de habilidades nuevas y de una clase emergente de personas capacitadas para ejercerlas.⁴

Sin embargo, como veremos más adelante, esta vez el impacto de la Revolución industrial es más global que local, la velocidad más acelerada y la desconexión con el pasado previsiblemente más acentuada. Está claro que nuestro mundo está en la cima de un cambio enormemente creativo e innovador que traerá profundas modificaciones en la vida cotidiana de los seres humanos.

CONFECCIONAR EL FUTURO

Ante la magnitud de estos cambios, ¿cómo podemos darle sentido y, sobre todo, cómo podemos asegurarnos de que nosotros y nuestros seres queridos seremos capaces de desarrollar lo mejor posible nuestras capacidades en las décadas venideras? He utilizado la imagen de mi madre elaborando su colcha como metáfora de la tarea a la que nos enfrentamos cuando nos preparamos para el futuro. Mientras intento darle un sentido a mi propio futuro, uniendo las piezas que son importantes para mí, no puedo evitar hallarme ocasionalmente desbordada por la mera complejidad de esta empresa. Debe de ser algo muy parecido, imagino, a lo que sentiría mi madre cuando empezaba a desarrollar su tarea. Me pregunto, ¿vale realmente la pena tratar de hacer cualquier predicción acerca de nuestra vida laboral en el 2020, en el 2025 o mucho más adelante, en el 2050? Sin embargo, lo que más me ha motivado es que, a medida que sé más del tema, estoy cada vez más convencida de que esta empresa, a pesar de su evidente complejidad, merece verdaderamente la pena. Y merece la pena porque nosotros, y nuestros seres queridos, necesitamos algún tipo de imagen realista sobre lo que el futuro puede depararnos para que podamos elegir y tomar las decisiones más sensatas.

Pongamos un ejemplo: ahora tengo 55 años y probablemente viva hasta los 80 y pico –tal vez hasta los 90 y pico. Mis dos hijos que ahora tienen 16 y 19 años podrían vivir más de un siglo. Si trabajo hasta los 70 y pico, o sea hasta el 2025, y mis hijos hacen lo mismo, estarán trabajando hasta el 2060. Ahora tomémonos unos segundos y hagamos el mismo cálculo de tiempo para cada uno de nosotros y los nuestros.

Es evidente que no es necesario que todas las decisiones que atañen a nuestra vida laboral las tomemos ahora mismo. En el caso de mis hijos, por ejemplo, espero que se adapten, cambien y se transformen durante los próximos 50 años –tal como he hecho yo a lo largo de mi carrera profesional. Sin embargo, ¿no sería útil tener una idea del futuro, líneas argumentales de vidas futuras, un panorama de opciones posibles para guiarnos y proporcionarnos inspiración? Todo ello es necesario, no sólo a corto plazo para nuestro futuro personal o el de los que nos rodean, sino para el futuro global a largo plazo.

Simplemente porque nuestros hijos y nosotros mismos «necesitemos» tener un panorama realista del futuro, no quiere decir que podamos tenerlo. Las predicciones acerca del desarrollo técnico y social del futuro son muy poco fiables –hasta el punto de que ha llevado a algunos a proponer que prescindamos totalmente de ellas a la hora de planificar el futuro y prepararnos para él. Sin embargo, a pesar de que dichas predicciones presentan problemas metodológicos realmente significativos, creo que es un error prescindir por completo de ellas.⁵

La razón por la cual actualmente resulta crucial al menos intentar construir un panorama realista del futuro es que ya no podemos imaginarlo simplemente como una extrapolación del pasado. No puedo imaginar el futuro de mi vida laboral como una continuación lineal de la vida laboral de mi padre, igual que no puedo esperar que mis hijos vislumbren lo que será su vida laboral a partir de lo que ha sido la mía. No estoy sugiriendo que todo cambiará. Está claro que algunos aspectos del trabajo seguirán siendo los mismos; de hecho, uno de los desafíos más importantes es saber qué es lo que permanecerá estable. Como dijo William Gibson, el famoso escritor de ciencia ficción: «el futuro está aquí –sólo que distribuido de forma desigual».⁶

No siempre ha sido tan difícil como ahora hacer una simple extrapolación desde el pasado. La mayoría de las épocas de la humanidad podían percibirse –con muy pocas excepciones– como invariables en cuanto a las condiciones materiales, tecnológicas y económicas de la vida cotidiana de la gente. Esto cambió fundamentalmente a partir del siglo XVIII con el advenimiento de la Revolución industrial, cuando lo que hasta entonces había sido considerado como las fuerzas indomables de la naturaleza podía ser controlado a través del uso de la ciencia y la razón.⁷

Las últimas seis generaciones son las que han experimentado los cambios más rápidos y profundos a lo largo de los 5.000 años de historia de la humanidad de los que tenemos registro.⁸ Si la economía mundial mantiene el índice de crecimiento de los últimos 50 años, cuando mis hijos tengan mi edad actual –en 2050– el mundo será siete veces más rico de lo que es ahora, la población mundial podría sobrepasar los 9.000 millones de personas, y la riqueza per cápita habrá aumentado de forma espectacular.⁹

Lo que es realmente importante en cuanto a las preguntas que se hacen mis hijos acerca de su futuro es que estamos viviendo en una época en la cual se enfrentan a un cisma con el pasado de una magni-

tud parecida al que se dio a finales del siglo XIX. Los motores de ese cambio fueron el desarrollo de las energías generadas por el carbón y por el vapor. En el presente, el cambio no es el resultado de una sola fuerza, sino de una sutil combinación de cinco distintas –la necesidad de una economía no contaminante, los rápidos avances tecnológicos, la creciente globalización, los profundos cambios en la longevidad del ser humano y la demografía, y los importantes cambios sociales que en su conjunto transformarán profundamente gran parte de las condiciones del trabajo que damos por sentadas.

No sólo cambiarán drásticamente nuestras condiciones y hábitos laborales del día a día, sino que también variará nuestra conciencia sobre el trabajo, igual que la era de la industrialización cambió la de nuestros predecesores. La Revolución industrial trajo consigo el mercado de masas y con él una modificación de los circuitos del cerebro humano para albergar un deseo cada vez mayor de consumo, y adquisición de bienes y propiedades. La cuestión que ahora se nos plantea es en qué medida cambiará la conciencia laboral de los trabajadores actuales y futuros en la era de la tecnología y de la globalización en la que nos adentramos.

Lo que sí es inevitable es que, para los más jóvenes, el trabajo cambiará quizás de forma que resulte irreconocible –y que aquellos de nosotros que ya formamos parte de la población activa nos encontraremos desempeñando tareas que difícilmente podemos imaginar ahora. Esta nueva ola de cambio, igual que otras que la han precedido, se basará en los logros conseguidos en el pasado y será parte de un proceso gradual formado por una serie de oleadas más importantes imposibles de prever. Se trata de una mayor globalización, y un incremento de la industrialización y de los avances tecnológicos. Pero, como ocurría en el pasado, estos cambios también aportarán algo cualitativamente diferente –nuevas industrias basadas en fuentes de energía renovable, nuevos avances en Internet, y sin duda nuevas formas de concebir el trabajo.¹⁰

La realidad es que predecir el futuro es una cuestión de grados, ya que los diferentes aspectos del futuro del trabajo pueden predecirse con diversos grados de fiabilidad y precisión. Yo puedo predecir, por ejemplo, con bastante exactitud que los ordenadores serán más rápidos, los materiales más resistentes y la medicina podrá curar más enfermedades, lo cual nos permitirá vivir más años. Otros aspectos del futuro, como los flujos migratorios, la temperatura del planeta y las

políticas gubernamentales son mucho menos predecibles. Es más difícil prever, por ejemplo, cómo cambiará la forma de relacionarnos con los demás o cómo evolucionarán nuestras aspiraciones.

Pienso en mi propio futuro y en el de mis hijos, y teniendo en cuenta la incertidumbre a la que nos enfrentamos, está claro que es una buena idea desarrollar planes que sean flexibles, y luchar por ideas sólidas, capaces de resistir una gran variedad de contingencias. En otras palabras, es sabio desarrollar estrategias para hacer frente a la incertidumbre. Sin embargo, también es importante tratar de ser más precisos respecto a nuestras creencias sobre el futuro. Ello es crucial, puesto que, como demostraré más adelante, la previsión del futuro nos puede evitar caer en ciertas trampas en las que solemos caer y podremos aprovechar mucho mejor las oportunidades si podemos preverlas con antelación.

Tener una cierta idea del futuro nos ayuda a programar el nuestro, es determinante cuando tenemos que aconsejar a otros, y podría tener un impacto fundamental en las opciones que nosotros, nuestra familia y nuestros amigos elijamos; en las habilidades que decidamos desarrollar, las comunidades y redes en las que decidamos concentrar nuestra atención, o las compañías y organizaciones con las cuales decidamos asociarnos.

EL FUTURO DEL CONSORCIO DE INVESTIGACIÓN SOBRE EL TRABAJO

El desafío es que, a pesar de los conocimientos que he acumulado sobre el trabajo durante los últimos 30 años, creo que el futuro del trabajo es diabólicamente difícil de predecir. Por ello, a modo de prueba creé un Consorcio de investigación con el fin de acceder a ideas y conocimientos de todas partes del mundo. El grupo de investigación nació en 2009 y se ha ido reuniendo una vez al año desde entonces a la vez que ha ido evolucionando con el tiempo hacia grupos más globales y diversificados.

Cada año, mi equipo de investigación y yo empezamos identificando las cinco fuerzas que tendrán más impacto sobre el futuro del trabajo. Éstas son la tecnología, la globalización, la demografía y la longevidad, la sociedad, y por último, los recursos naturales. A continuación recopilamos los hechos concretos correspondientes a cada una de estas

cinco fuerzas y los presentamos después ante los miembros del Consorcio de investigación. Este consorcio es quizás uno de los experimentos más fascinantes que jamás se han llevado a cabo entre directivos, académicos y ejecutivos. En cierta forma se trata de crear una especie de «comité de sabios». En 2009, por ejemplo, hubo más de 200 participantes. Eran miembros de más de 21 compañías de todo el mundo entre las que estaban Absa (el banco sudafricano), Nokia, Nomura, Tata Consulting Group (la India), Thomson Reuters y el Ministerio de Recursos Humanos del gobierno de Singapur junto con Save the Children y World Vision, dos organizaciones sin ánimo de lucro. En 2010, el número de compañías participantes ascendió a 45 con más de 15 procedentes de Asia incluyendo el SingTel de Singapur, Wipro, Infosys and Mahindra & Mahindra de la India; y Cisco y Manpower de Estados Unidos.

La investigación empezó en serio en noviembre del 2009, en la London Business School. En ese momento presentamos los hechos concretos relativos a las cinco fuerzas y pedimos a los ejecutivos que construyeran la línea argumental de un día en la vida laboral de la gente en 2025 en base a lo que acababan de oír. Luego repetimos este ejercicio con mucha más gente en Singapur y en la India. Las tramas que surgieron se convirtieron en los anteproyectos de los relatos que más adelante contaré en el libro. Estas descripciones de posibles vidas futuras son importantes porque aun siendo ficción nos permiten hacernos una idea de la interacción que tendrá lugar entre diferentes ideas y conocimientos. Estas tramas de un día en la vida en el 2025 no son predicciones, sino que reflejan distintas formas de ver el futuro y de reunir versiones diferentes de él. Son cruciales porque a través de ellas podemos empezar a darnos cuenta de que el futuro está lleno de posibilidades.

Después de desarrollar los relatos, el equipo de investigación y los miembros del Consorcio trasladaron las conversaciones sobre hechos concretos y los relatos sobre el futuro a sus respectivas compañías. Durante los meses siguientes recopilamos ideas provenientes de sus entornos más amplios ubicados en más de 30 países distintos. A partir de aquel momento pudimos trabajar juntos virtualmente a través de un portal en Internet elaborado minuciosamente y también discutir virtualmente las ideas que surgían a través de seminarios mensuales *online*. Más adelante se crearon una serie de talleres en Europa y Asia para seguir trabajando. Simultáneamente puse a prueba algunas de mis ideas iniciales a través de un blog semanal, <http://>

www.lyndagrattontfutureofwork.com. Éstas son las ideas, percepciones y preocupaciones que forman parte de los argumentos de los relatos y dan profundidad a la conversación. También son la base de reflexiones personales que se mencionan en el debate que describo a continuación.

LOS CAMINOS HACIA EL FUTURO

A medida que profundizábamos en el análisis del futuro, se hizo cada vez más evidente que en realidad no hay uno sino varios caminos hacia el futuro. No cabe duda de que cada uno de nosotros podríamos construir un camino que intensificara los aspectos negativos de las cinco fuerzas: el aislamiento, la fragmentación, la exclusión y el narcisismo. Éste es el *futuro por defecto* en el que el predominio de las cinco fuerzas impide la posibilidad de actuar. Esta categoría de tramas corresponde a aquellas personas que tal vez hayan triunfado en algún aspecto de su vida, pero que no han sido capaces de actuar positivamente frente a un asunto importante o han tomado las decisiones menos complicadas y aparentemente más fáciles. En el *futuro por defecto* nadie está preparado para colaborar con los demás con el fin de actuar conjuntamente, o cambiar el *status quo*. En este tipo de futuro se afrontan los problemas sin consistencia ni cohesión, y las situaciones superan la posibilidad de actuar.

También existe un futuro en el que los aspectos positivos de las cinco fuerzas se aprovechan para obtener resultados más elaborados. Es el caso de relatos de carreras profesionales y vitales en las que la colaboración desempeña un papel clave, en donde realizar elecciones adecuadas y utilizar los conocimientos son factores decisivos y las acciones que se llevan a cabo generan una forma de trabajar más equilibrada. Estas tramas de un *futuro elaborado* son acerca de personas que experimentan con formas de trabajar, que aprenden rápidamente unos de otros y enseguida adoptan las buenas ideas. Son tramas en las que las fuerzas que transforman el trabajo podrían dar como resultado la posibilidad –incluso la promesa– de un futuro mejor. Es el futuro que puede generarse cuando la gente toma decisiones de forma activa, elige sabiamente y es capaz de afrontar las consecuencias de esas elecciones. Es un futuro que permite a las personas trabajar de forma más armoniosa con los demás, ser más valorados y especializarse; un futu-

ro en el que los diferentes aspectos del trabajo pueden llegar a integrarse de una forma más realista.

Cada una de las tramas argumentales de las dos opciones de futuro contiene distintas posibilidades. Son formas distintas de explorar el futuro y sobre todo de construir el de cada uno de nosotros. Una advertencia: estas historias no son en absoluto pronósticos automáticos de lo que sucederá, sino que están basadas en el reconocimiento de que cada uno de nosotros tiene sus propias creencias y hace sus propias elecciones que pueden llevarle por diferentes caminos. Nos muestran diferentes futuros posibles que no son sólo factibles sino que significan un desafío.

ELEGIR EL CAMINO ADECUADO: LOS CAMBIOS

Cada uno de nosotros preferiría elegir el *futuro elaborado* más que sucumbir al *futuro por defecto*. Pero ¿cómo podemos estar seguros de que estamos en el camino correcto? El viaje que he realizado y el que invito al lector a iniciar ahora le hará cuestionar su mapa mental del futuro tal y como me ha sucedido a mí. Todos tenemos un mapa mental del futuro que nos ha llevado a tomar las decisiones que hemos tomado y a hacer las elecciones que hemos hecho. Pero quedan algunas preguntas: ¿Es éste el mapa mental correcto? Y ¿estamos en el camino correcto?

Para averiguar cuál es el camino correcto es crucial tener toda la información y todos los conocimientos posibles acerca de cómo se desarrollará el futuro. Mi equipo de investigación y yo así lo hemos hecho e iremos exponiendo nuestros hallazgos a medida que los relatos se vayan desarrollando. Pienso que las historias, los hechos y los escenarios exigen que reexaminemos nuestras premisas y nos hagamos tres preguntas fundamentales:

- ¿Cuáles son los posibles hitos o acontecimientos que podrían afectarnos de forma particular a nosotros o a los que nos rodean?
- ¿Cuáles son los factores más significativos que tendrán influencia en mi vida laboral y qué papel desempeñarán?
- Por lo tanto, ¿qué debería estar haciendo durante los próximos cinco años para estar seguro de estar en el camino correcto para construir una carrera profesional a prueba de futuro, especialmente teniendo en cuenta los años de turbulencias que se avecinan?

Mi objetivo en este libro está claro: está escrito para apoyar al lector mientras desarrolla su propio punto de vista acerca del futuro —y construye su camino para crear su propia vida *laboral a prueba de futuro*. Para lograrlo tenemos que estudiar los hechos concretos tan a fondo como sea posible y ensayar los posibles escenarios y tramas argumentales para entender lo que significan para cada uno de nosotros; y, al mismo tiempo, ser realmente conscientes de aquellos aspectos de nuestro contexto específico que repercutirán en las elecciones que hagamos. Sólo entonces podremos examinar detenidamente nuestros modelos y premisas mentales y construir un camino que nos asegure que nuestra vida laboral será sólida, útil y valiosa.

Por todo ello, al crear una vida laboral *a prueba de futuro*, debemos averiguar cuáles son las premisas que tenemos que cuestionar y cuáles las implicaciones que supone llevar una determinada vida laboral en el futuro. Preveo que habrá tres cambios en las premisas que cada uno de nosotros tendremos que postular para elaborar una vida laboral valiosa y significativa para las próximas dos décadas.

Primero, la premisa de que los conocimientos generales poseen algún valor tiene que ser puesta en duda. Me parece muy claro que en un mundo globalizado donde 5.000 millones de personas tienen potencialmente acceso a la Nube en la red global, la era del generalista ha llegado a su fin. Mi predicción para el futuro es que sobre todo se necesitará lo que yo llamo *conocimiento serial* para generar un valor añadido real. Ello tiene implicaciones cruciales para saber qué habilidades y competencias serán valoradas en el futuro, para adquirir conocimientos profundos en estas áreas y al mismo tiempo tener la capacidad de reinventarnos para acceder a otras áreas de especialización. También tiene repercusiones en un mundo cada vez más invisible, en donde la autopromoción y la obtención de credenciales van a ser factores clave.

Segundo, las ideas que tenemos acerca del individualismo y de la competitividad como base para crear vidas laborales exitosas tienen que ser cuestionadas. Creo que en un mundo que podría volverse cada vez más fragmentado y aislado, la conectividad, la colaboración y las redes desempeñarán un papel crucial. Estas redes podrían ser los grupos de personas que nos apoyarán en tareas complejas; podrían ser un conjunto de gente diversa que pueda proporcionarnos ideas e inspiración; podrían ser incluso relaciones íntimas, cálidas y amorosas que nos proporcionen el apoyo necesario para regenerarnos y mantener

nuestro equilibrio. Lo que es más importante en este sentido es que en un mundo cada vez más virtual resulta fundamental forjar y construir relaciones emocionales sólidas y variadas y no darlas por hecho.

Por último, mientras reflexiono sobre las cinco fuerzas que conformarán nuestra vida laboral en las próximas dos décadas y veo cómo se desarrollarán estos relatos, siento la necesidad de pensar seriamente en el tipo de vida laboral a la que aspiramos. ¿Continuamos aferrándonos a los viejos supuestos de priorizar en todo momento el consumo y la cantidad? ¿O es hora de pensar seriamente en hacer concesiones y centrarnos más en la producción y la calidad de nuestras experiencias y el equilibrio de nuestras vidas en lugar de abandonarnos a la voracidad del consumo?

Es posible que cada uno de nosotros construya una visión muy clara de los desafíos a los que nos enfrentamos, y a muchas de las concesiones que tenemos que hacer. Por supuesto, nuestro propio futuro, y sobre todo el futuro de aquellos que nos importan, es esencialmente imposible de conocer. Sin embargo ello no quiere decir que lo dejemos al azar. Estoy convencida de que podemos prepararnos para el futuro de una manera que aumente nuestras posibilidades de éxito. Podemos prepararnos mediante la construcción de argumentos de los futuros posibles que podemos utilizar como base para tomar decisiones y valorar las consecuencias. Por último, podemos prepararnos para el futuro, reconociendo que algunas de nuestras suposiciones más arraigadas están fuera de lugar y que tendremos que hacer algunos cambios fundamentales en nuestra forma de pensar y actuar en el camino hacia nuestro futuro. De esta forma, nos estamos asegurando estar mejor equipados para la construcción de una vida laboral que nos motive, nos sea placentera y sea útil para los demás y para nosotros mismos.

Título de la edición original: *The Shift. The Future of Work is already Here*
Edición al cuidado de María Cifuentes
Traducción del inglés: Marisa Abdala

Publicado por:
Galaxia Gutenberg, S. L.
Av. Diagonal, 361, 1.º 1.ª A
08037-Barcelona
info@galaxiagutenberg.com
www.galaxiagutenberg.com
Círculo de Lectores, S. A.
Travessera de Gràcia, 47-49, 08021 Barcelona
www.circulo.es

Primera edición: febrero 2012

© Lynda Gratton, 2011
© de la traducción: Marisa Abdala, 2012
© Galaxia Gutenberg, S. L., 2012
© para la edición club, Círculo de Lectores, S. A., 2012

Preimpresión: María García
Impresión y encuadernación: Romanyà-Valls
Pl. Verdaguer, I Capellades-Barcelona
Depósito legal: B-5.070-2012
ISBN Círculo de Lectores: 978-84-672-4804-3
ISBN Galaxia Gutenberg: 978-84-8109-965-2
N.º 30916

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede realizarse con la autorización de sus titulares, a parte las excepciones previstas por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear fragmentos de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 45)