Harvard Business Review

REIMPRESIÓN H02PJH
PUBLICADO EN HBR.ORG
17 DE MARZO DE 2016

ARTÍCULO
GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

El trabajo del futuro se dividirá en estas cuatro categorías

por John Boudreau

Do Not Copy or Post

This document is authorized for educator review use only by RUBEN SALAZAR, ${institution} until Dec 2020. Copying or posting is an infringement of copyright.
Permissions@hbsp.harvard.edu or 617.783.7860

Harvard Business Review

GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

El trabajo del futuro se dividirá en estas cuatro categorías

por John Boudreau

17 DE MARZO DE 2016

DE LA BIBLIOTECA PÚBLICA DE NUEVA YORK

Cada día más, las organizaciones presentan estructuras sin fronteras y son más ágiles, globales y transparentes, una tendencia que estará aún más en auge en el futuro. El trabajo y los trabajadores (sí, humanos) siempre serán imprescindibles para las organizaciones, pero estas serán más diversas y el trabajo se organizará, se estructurará y se llevará a cabo de maneras novedosas, cada vez con mayor frecuencia se usarán modelos fuera de los tradicionales puestos a tiempo completo. ¿Cómo pueden los líderes afrontar con garantías este nuevo ecosistema de trabajo digital? ¿Cómo debería prepararse su organización para los cambios que están por llegar?

Un consorcio exclusivo formado por ejecutivos de recursos humanos y otros líderes ha aportado algunas pistas importantes. Estos altos cargos han unido sus fuerzas en CHREATE (Consorcio global para la reinvención de los recursos humanos, las alternativas de empleo, el talento y la empresa) para estructurar el modo en que las organizaciones deben

Do Not Copy or Post

COPYRIGHT © 2016 HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

This document is authorized for educator review use only by RUBEN SALAZAR, ${institution} until Dec 2020. Copying or posting is an infringement of copyright.
Permissions@hbsp.harvard.edu or 617.783.7860

evolucionar para hacer frente a los retos futuros, identificar las principales iniciativas que aceleren esta evolución y diseñar las acciones necesarias para convertir el futuro en realidad.

Para ayudar a definir la dirección hacia la que se encamina el mundo laboral, los líderes de CHREATE identificaron cinco fuerzas fundamentales que impulsan el cambio:

- **Reconfiguración social y organizacional.** Las organizaciones serán más flexibles y cada vez más transparentes con las partes interesadas, avanzarán así hacia formas más equilibradas de poder y hacia relaciones más orientadas a proyectos. El talento se destinará a un objetivo común, no solo a la economía. Además de las jerarquías y los contratos tradicionales, las redes y las colaboraciones sociales y externas harán que el liderazgo sea más horizontal, compartido y colectivo.
- **Mercado de talento global e inclusivo.** Las mujeres y las etnias no blancas se convierten en fuentes mayoritarias de talento y una mayor longevidad multiplica los equipos de trabajo multigeneracionales. Las políticas sociales favorecen un trabajo sin barreras que trasciende el empleo tradicional a tiempo completo. La segmentación del trabajo y de los trabajadores permite diseñar políticas, prácticas, modelos de trabajo, salarios y prestaciones cada vez más diferenciados, y los empleados eligen las organizaciones según las opiniones de sus colegas y de los líderes de opinión con los que están conectados.
- **Un mundo verdaderamente conectado.** El trabajo es cada día más virtual y se lleva a cabo en cualquier momento y lugar a través de dispositivos personales móviles que permiten la comunicación global en tiempo real. Las asociaciones y las redes de trabajo sin fronteras aumentan las capacidades y redefinen las carreras profesionales, el aprendizaje y la equidad, así como el atractivo del lugar de trabajo.
- **Cambio tecnológico exponencial.** Los robots, los vehículos autónomos, los sensores estandarizados, la inteligencia artificial y el internet de las cosas reconfiguran el ecosistema laboral para que los equipos de trabajo flexibles, distribuidos y transitorios se adapten a esta rápida reformulación del negocio. Las organizaciones y los trabajadores equilibran las apuestas a largo plazo y la tolerancia ante la incertidumbre gracias a la automatización para adaptarse a los cambios frecuentes y a la rápida obsolescencia de destrezas.
- **Colaboración entre el humano y la máquina.** Los análisis, los algoritmos, el big data y la inteligencia artificial poco a poco acaban con el trabajo que antes realizaban las personas, pero también crean nuevos empleos destinados a gestionar la interacción entre el humano y la máquina. Las organizaciones y los trabajadores conciben y diseñan su trabajo para optimizar esta interacción en lugar de resistirse a ella.

Estas tendencias no afectarán a todas las organizaciones por igual, así que resulta de vital importancia que los líderes entiendan la posición actual de su organización, hacia dónde se dirige y cómo deberán modificar sus enfoques en materia de estrategia, organización y talento para mantener el ritmo de los acontecimientos. Los equipos de CHREATE elaboraron una matriz basada en el grado de democratización del trabajo (el impacto de las tres primeras tendencias en una organización) y el grado de capacitación tecnológica (el impacto de las tres últimas). Se incluye en la siguiente figura.

Do Not Copy or Post

COPYRIGHT © 2016 HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

This document is authorized for educator review use only by RUBEN SALAZAR, ${institution} until Dec 2020. Copying or posting is an infringement of copyright.
Permissions@hbsp.harvard.edu or 617.783.7860

Los cuatro tipos de trabajo del futuro

Cómo afectarán la democratización del trabajo y la capacitación tecnológica a las organizaciones.

FUENTE: DATOS DE CHREATE, 2015

©HBR.ORG

En nuestra biblioteca visual podrá encontrar este y otros gráficos de HBR

Cada uno de los cuatro cuadrantes describe un tipo diferente de organización, con distintos enfoques de estrategia, talento y trabajo:

- **Estado actual.** Parece que en la actualidad el trabajo, que presenta conexiones tecnológicas y modalidades de empleo similares, depende notablemente del modelo a tiempo completo. Este cuadrante podría incluir aquellos sectores en los que los empleados cuentan con una ubicación presencial, en los que se puede acceder con facilidad a las operaciones y a los trabajadores mediante conexiones físicas. Este podría ser un trabajo que requiera un horario y un lugar específicos (como los cuidados paliativos) o en el que resulte excesivamente caro o ilegal conectar a los trabajadores a la nube, como trabajos técnicos en instalaciones de seguridad, cuartos asépticos, plataformas petrolíferas, establecimientos minoristas, etc. También podría darse cuando estas modalidades de empleo vengan exigidas por normas políticas, legales o sociales. Este cuadrante es óptimo cuando el trabajo es estable y los sistemas tradicionales de recompensa y desempeño son adecuados.

Do Not Copy or Post

COPYRIGHT © 2016 HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

This document is authorized for educator review use only by RUBEN SALAZAR, ${institution} until Dec 2020. Copying or posting is an infringement of copyright.
Permissions@hbsp.harvard.edu or 617.783.7860

- **Actual, pero acelerado.** La tecnología evoluciona, pero la gestión y el ámbito laboral lo hacen más lentamente. Las relaciones laborales tradicionales se apoyan en tecnologías y en sistemas más rápidos, mejores y más baratos, como dispositivos personales e información de recursos humanos basada en la nube. Este cuadrante podría incluir centros de llamadas atendidos por empleados tradicionales, pero en ubicaciones remotas o desde su casa, como es el caso de JetBlue. O la plataforma de IA Watson, de IBM que colabora con oncólogos contratados para ayudarlos en sus investigaciones. Muchos de los actuales productos tecnológicos de recursos humanos se centran en este aspecto que automatiza los sistemas de empleo y las relaciones laborales tradicionales mediante dispositivos y aprendizaje basado en la nube, aplicaciones de teléfonos inteligentes, observación remota del desempeño, etc.
- **Trabajo reinventado.** Aquí, los nuevos modelos de empleo evolucionan hasta incluir plataformas, proyectos, empleos eventuales, autotrabajo, concursos, contratos, periodos de servicio y trabajos a tiempo parcial, pero se apoyan en gran medida en tecnologías de evolución más lenta. Actualmente tenemos ejemplos de este escenario en plataformas para autónomos como UpWork, Tongal y Gigwalk. También incluye innovaciones en sistemas de empleo, tales como la incorporación de trabajadores autónomos, contratistas y empleados a tiempo parcial en los sistemas de planificación laboral de las organizaciones; la mejora de los sistemas tradicionales de contratación que ahora permiten un seguimiento y una comunicación constante con personas que buscan empleo de forma pasiva con las herramientas sociales disponibles; o la organización de concursos de innovación a través de las plataformas de redes sociales actuales.
- **Uber-capacitados.** Un ciclo acelerado de avance tecnológico y unas modalidades de trabajo más democráticas se retroalimentan. Los nuevos modelos laborales y tecnológicos incluyen inteligencia artificial bajo demanda, hiperpersonalización y depósitos de trabajo en la nube seguros y accesibles. Estos depósitos no serán específicos de un único empleador y brindarán una ubicación accesible donde el trabajo y los trabajadores podrán identificarse y emparejarse utilizando un léxico común. Incluirán las capacidades y las titulaciones de los empleados, los requisitos laborales de cada organización, constantes actualizaciones de las trayectorias laborales, fuentes de conocimientos y aprendizaje y sistemas de recompensas. Open Talent Marketplace, de IBM permite que los gerentes dividan el trabajo en tareas de ciclo corto y las difundan entre un amplio grupo de actores internos y externos que utilizan la plataforma para presentar su candidatura y formar comunidades que se ocupen del trabajo; permite además dar seguimiento al historial laboral y las capacidades de cada candidato, todo ello respaldado por una lengua de trabajo común que evoluciona constantemente por medio de una combinación de inteligencia artificial tipo Watson y el juicio subjetivo humano.

Estos cuatro cuadrantes formarán parte del ecosistema de trabajo al menos durante los próximos diez años. De igual manera, las organizaciones pasarán de uno a otro en función de la fortaleza, el calendario y el efecto que tengan en la organización las cinco fuerzas que antes mencionamos.

Una forma de utilizar la matriz es aplicarla a todas las esferas de su organización, formule preguntas como “¿estaríamos mejor en alguno de los otros cuadrantes?” o “¿deberíamos aspirar al cuadrante superior derecho?”.

Do Not Copy or Post

COPYRIGHT © 2016 HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

This document is authorized for educator review use only by RUBEN SALAZAR, ${institution} until Dec 2020. Copying or posting is an infringement of copyright.
Permissions@hbsp.harvard.edu or 617.783.7860

Sin embargo, es probable que su organización tenga una estructura formada por múltiples núcleos de trabajo distintos y que cada uno de ellos encaje perfectamente en diferentes cuadrantes. Puede que el área de fabricación refleje de forma óptima el "estado actual". La de distribución quizás sea un buen ejemplo del cuadrante "actual, pero acelerado". Su equipo de profesionales y el trabajo de desarrollo de software podrían encajar perfectamente en el perfil del cuadrante "trabajo reinventado". Y sus empleados más creativos e imaginativos podrían sin duda ser parte del cuadrante "Uber-capacitados". Deconstruir su organización puede ser la manera más segura de revelar los patrones.

¿Cómo puede utilizar esta matriz para hacer frente con garantías a este ecosistema de trabajo en constante evolución? Ubique su posición actual en la matriz y luego la que probablemente ocupará en un plazo de entre uno y tres años. A continuación, pregunte: "¿dónde podemos crear mayor valor (o evitar mayor riesgo) al evolucionar desde el presente hasta el futuro?".

Como se explica en las páginas del libro *Beyond HR*, puede utilizar la matriz para dar respuesta a estas preguntas en todos los niveles de su estrategia y trabajo:

- ¿Qué definirá el éxito estratégico y el valor para las partes interesadas?
- ¿Qué posicionamiento estratégico debemos definir, ejecutar y proteger?
- ¿Qué procesos y transformaciones vitales debemos ejecutar?
- ¿Qué recursos clave debemos adquirir, aprovechar, cultivar y proteger?
- ¿Cuáles son las estructuras organizativas, redes, relaciones, empleos y grupos de talento clave donde la mejora o el cambio tendrán mayor impacto?
- ¿Cómo deben evolucionar nuestros enfoques en materia de trabajo, cultura, compromiso y gestión de los recursos humanos?

El ritmo de la evolución del trabajo aumenta cada día y sus implicaciones pueden ser abrumadoras. Empiece ya mismo a construir su sistema de navegación y a formularse estas difíciles preguntas para afrontar este entorno cambiante con garantía de éxito.

John Boudreau es Profesor y Director de Investigación en la Marshall School of Business and Center for Effective Organizations de la USC, así como Coautor de los libros *Lead the Work* con Ravin Jesuthasan y David Creelman, y *Global Trends in Human Resource Management*, con Edward E. Lawler III.

Do Not Copy or Post

COPYRIGHT © 2016 HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

This document is authorized for educator review use only by RUBEN SALAZAR, ${institution} until Dec 2020. Copying or posting is an infringement of copyright.
Permissions@hbsp.harvard.edu or 617.783.7860