

Prospectiva y tendencias emergentes sobre  
**el futuro del trabajo**

Conversación con Alex Pallete y Albert Cañigueral en  
**más humano | TV & Podcast**

# Prospectiva y tendencias emergentes sobre el futuro del trabajo

Desde hace algunos años estamos asistiendo a una **revolución del mundo hasta ahora conocido**, que está provocando un replanteamiento profundo de todos los ámbitos de nuestra vida.

Las prioridades de las personas han cambiado. Cada vez más, y sobre todo a raíz de la pandemia, surge una mayor necesidad de valorar de manera distinta nuestro tiempo, de nuestra vida personal y de las relaciones humanas y hay mayor preocupación por nuestro bienestar y nuestra salud mental. Derivado de todo ello también se está produciendo un **replanteamiento en la forma en la que queremos trabajar**, en lo que esperamos del trabajo y en el valor que tiene para nosotros la actividad que desarrollamos.

Por otro lado, los cambios provocados por la tecnología, y en concreto por la irrupción de las nuevas inteligencias artificiales también están impactando en el mundo del trabajo y cada vez lo harán en mayor medida. De hecho, se augura que entre 2023 y 2027 **la tecnología y la IA cambiarán el 23% de todos los trabajos globales**, lo que llevará a su vez a que 83 millones de empleos desaparezcan. Este vertiginoso avance de la tecnología, va a necesitar de contrapesos para **preservar el pensamiento como un territorio genuinamente humano**, frente a la información y el conocimiento gestionado por las máquinas.

Otro aspecto al que deberán hacer frente las organizaciones son los cambios provocados por la demografía, con un aumento de la longevidad y un desplome de las tasas de fecundidad, que derivan en un importante **problema de relevo generacional y de escasez de talento**.



## Conversación con Alex Pallete y Albert Cañigeral

Alex Pallete, Chief Strategy Officer en Picnic y gran experto en propósito.

Albert Cañigeral, explorador de la tecnología y la sociedad y autor de El trabajo ya no es lo que era.

Junto a Tomás Pereda, subdirector general de Fundación más humano.

Son muchos, por tanto, los factores que están incidiendo en el futuro del trabajo y hemos querido hablar de ello en un nuevo programa de **máshumanoTV**, junto a **Alex Pallete**, Chief Strategy Officer en Picnic y gran experto en propósito y **Albert Cañigüeral**, explorador de la tecnología y la sociedad y autor de “El trabajo ya no es lo que era”. Estos expertos han compartido su visión sobre cuáles son las perspectivas y tendencias emergentes en el futuro del trabajo y cuál será su impacto sobre las personas.

- **¿En qué punto está ahora el futuro del trabajo?  
¿Qué está pasando?  
¿Crece o decrece el “free working”?**
  
- **¿Hay cada vez menos empleo, pero más trabajo?  
¿Hablamos más de trabajabilidad que de empleabilidad?**
  
- **¿Crece el turista laboral? ¿Por qué? ¿Se convierte en un viajero laboral?  
¿Hay que rehacer el viejo contrato psicológico que gestiona expectativas empresa-profesional?**
  
- **¿Qué hacemos con el propósito?  
¿Es la respuesta adecuada al “para qué sirve mi trabajo”?**
  
- **Aunque la realidad del trabajo está en el siglo XXI, ¿seguimos bajo la mentalidad reguladora del siglo XIX?**
  
- **¿Seguimos con un modelo laboral binario: por cuenta propia o por cuenta ajena? Respecto a los modelos de flexibilidad, remotos, etc. ¿Vamos o volvemos?**
  
- **¿Es la IA una amenaza o una oportunidad para nuestro trabajo?  
¿Qué impacto cuantitativo y cualitativo tendrá?**
  
- **Ante la perplejidad y polarización general ¿sigue siendo el pensamiento crítico la respuesta?**

A continuación, resumimos algunas de las conclusiones extraídas de esta nueva conversación, moderada por nuestro subdirector general **Tomas Pereda** en el campus de Madrid de **Schiller International University**.

# Un mundo en transición hacia el futuro

Nos encontramos en un momento donde “lo viejo no acaba de morir y lo nuevo no acaba de nacer”, pero lo que parece obvio es que el futuro que predecíamos hace algunos años, empieza a oler a presente porque ya empiezan a percibirse algunas señales de cambio.

Una de ellas es el fuerte impacto de la tecnología en el mundo del trabajo, donde se podrían identificar tres ejes:

Cómo “la tarea” adquiere mayor relevancia respecto al concepto “puesto”, y qué herramientas necesitamos para optimizar los procesos.

Cómo configuramos a los equipos de trabajo con fórmulas menos tradicionales, con una hibridación de talento interno y externo.

Cómo se transforma el concepto de tiempo y espacio de trabajo, donde gracias a la tecnología hemos demostrado que se puede aportar valor, independientemente de cuándo y desde dónde se trabaje.

Estamos por tanto en un momento de transición entre fórmulas más tradicionales, a la vez que vamos percibiendo **débiles señales de cambio**, a las que cada organización se va adaptando en diferente medida, estableciendo límites y experimentando, porque no hay unas reglas marcadas.

A nivel humano, podemos decir que la pandemia ha provocado que las personas sean más exigentes con su tiempo, porque es de lo que se vieron privadas, y no quieren desperdiciarlo, por lo que surge un nuevo replanteamiento del trabajo: quieren que el tiempo que pasen en una empresa realmente les aporte. Otro cambio importante es la dificultad para las organizaciones de hacer grandes predicciones a largo plazo, por lo que ante los nuevos problemas y retos necesitarán aplicar nuevas soluciones y estar abiertas a nuevas propuestas creativas e innovadoras.



“Estamos en los claroscuros que surgen en un mundo que no acaba de morir y otro que no acaba de nacer”

# Replanteamiento vital y resurgimiento del **Propósito corporativo**

La tecnología ha generado un momento de aprendizaje donde gracias a la tecnología, pero sobre todo a la pandemia, nos hemos dado cuenta de que **podemos trabajar y optimizar nuestro trabajo de una manera distinta a la que conocíamos**. Las personas tienen otras necesidades y el talento, especialmente el de alta cualificación, cada vez es más exigentes en sus demandas a la empresa.

Además del salario, la flexibilidad más allá del teletrabajo, basada en la confianza y la autonomía, son requisitos indispensables. Pero también **el propósito corporativo parece estar cobrando especial relevancia** para las personas y sin duda influye en la percepción que tienen de la empresa. Un propósito que **debe ser verdadero** y convertirse en una brújula colectiva y operativa, no solo a nivel de comunicación, sino de demostración, primero con los equipos y después con los productos y servicios. Una nueva realidad que ha hecho además que la transparencia corporativa pase a un primer plano.



**“Las empresas ya no son cajas negras, sino cajas de cristal que deben dejar ver qué pasa en su interior y cómo tratan a sus personas. Además, el propósito debe convertirse en una brújula colectiva y operativa, no solo a nivel de comunicación, sino de demostración”**



Por otro lado, además de la necesidad de identificarse con el propósito corporativo, también empiezan a sentir la necesidad de saber para qué sirve su trabajo y de encontrar sentido a lo que hacen, y esto está alterando de algún modo las reglas del juego y causando cierta perplejidad a las organizaciones. Durante años las empresas han puesto mucho foco en todo lo que gira alrededor del trabajo, en ofrecer al empleado todo un parque temático que le ayude a liberarse, como si el trabajo fuera una condena que tuviera que aliviarse con otros alicientes.

Pero cuando el talento volátil se hace preguntas como ¿Qué experiencia voy a tener? ¿Qué proyecto voy a poder desarrollar? o ¿Qué voy a poder aprender de mi jefe?, en el fondo se están interesando por la esencia del trabajo en sí. Por eso quizás es buen momento para recuperar el sentido y el propósito del trabajo, haciendo que deje de ser una losa para convertirse en fuente de motivación. Esta idea tiene que ver con **encontrar el sentido y el propósito a lo que hacemos**, lograr que la actividad que desarrollamos sea algo que realmente nos llene y nos emocione, que esté en equilibrio con nuestra vida personal y que sea la vía para generar un impacto o para cambiar las cosas a mejor.

**“La gente quiere formar parte de un cambio. No se trata de cambiar el planeta, sino cambiar cualquier cosa a mejor. Y a veces el trabajo te permite generar ese cambio que por ti mismo no podrías”**

# Nuevas formas de trabajar

## El avance de la gig economy

En un contexto donde todo apunta a que cada vez habrá **menos empleo en el formato tradicional pero sí mucho más trabajo**, muchas personas deciden optar por una forma diferente de trabajar. Hemos aprendido a manejarnos en la incertidumbre y ya no existe el mismo vértigo que antes a cambiar de empleo, lo que está provocando un avance de la gig economy, sobre todo en sectores o perfiles más tecnológicos.

Tener distintas perspectivas y diferentes visiones aporta mucho valor a la organización, y esto lo aporta la **combinación de talento interno y externo**. También se consigue combinando la **sabiduría de un talento muy senior con la frescura de un talento junior**, donde todos trabajen juntos con un mismo objetivo. Además, cuando equipos de freelancers trabajan en un proyecto común, se genera una gran sensación de logro que los une, más allá del éxito empresarial, pero debe haber alguien que ensamble los diferentes “logros” en un concepto más amplio que defina el “éxito” de la empresa, como dos ámbitos compatibles y necesarios. Por eso es positivo que las organizaciones favorezcan esa integración tratando de generar una mayor integración de estos equipos, a través de la confianza y la transparencia.

Los freeworkers que eligen trabajar “por proyecto” (perfiles de alta cualificación que muchas veces son senior), son conscientes de su gran valor para la empresa y cada vez son más exigentes, no solo con tener buenas condiciones salariales, sino también con trabajar en proyectos desafiantes. **Fidelizar a este talento escaso de colaboradores** es, por tanto, un gran reto para las organizaciones.



Otro gran reto es generar en esos freelancers **sentimiento de comunidad y pertenencia** a la empresa, a pesar de no formar parte de la estructura, porque en general la gente necesita pertenecer a algo para crecer y progresar. En este sentido también será clave potenciar pequeños colectivos o ecosistemas de freeworkers integrados por proyectos, donde ya no hablemos de un talento único, sino de un talento apoyado por toda una red de confianza que le ayude a “navegar en aguas bravas”.

## Pero ¿qué barreras están frenando un mayor avance de la gig economy?

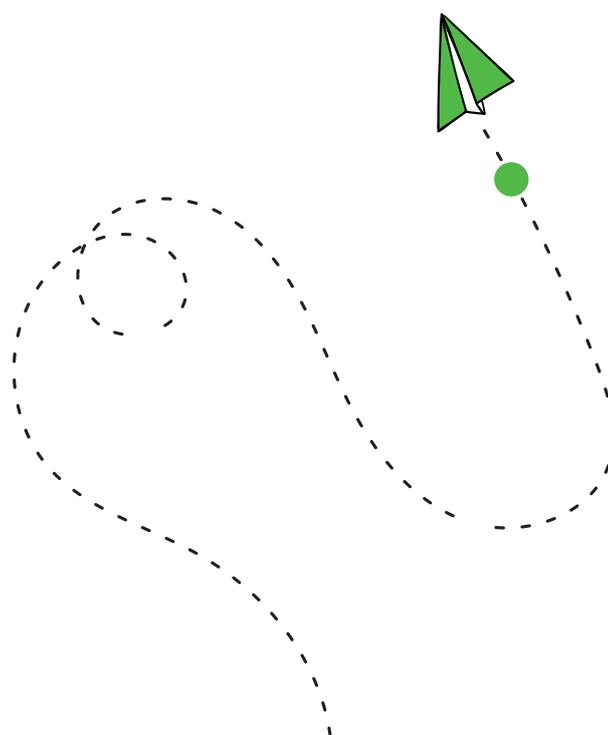
A pesar de que esta modalidad de relación puede ofrecer a las organizaciones la posibilidad de acceder al talento que necesitan para poder crecer, parece que este formato todavía no está muy extendido entre las empresas. Los motivos de este lento avance son la dificultad para liderar en ecosistemas de personas externas e internas; las barreras legales para favorecer esa flexibilidad y diversidad laboral; las dificultades operacionales, ya que se requiere de sistemas que ayuden a estructurar y mecanizar la gestión con estos profesionales de la misma manera que un CRM, ya existen FRM - Freelance Relationship Management; y las barreras culturales.

## Nace el “Turista laboral”

La necesidad de trabajar de una forma diferente no solo se percibe en los profesionales freelance, sino que también se está dejando notar en las plantillas internas. Determinados perfiles, sobre todo los más tecnológicos, ya no tienen como ambición pasar muchos años en una misma empresa. Además del salario, su inquietud es ahora aprender y no dejar de formarse y eso lo logran cambiando de proyecto o empresa, en un periodo de no más de dos años.

Así, del mismo modo que parece haberse acabado el empleo de por vida, esta tendencia puede llevar a que **desaparezca el empleado de por vida**. Una nueva tendencia que causa preocupación en las compañías al ver que, a pesar de ofertar buenas condiciones laborales y una propuesta de valor atractiva, el talento que más necesitan se termina marchando. Sin embargo, también es cierto que cada vez más, se está produciendo un cambio cultural y de narrativa, que lleva a que las empresas ya no valoren tanto un CV que refleje muchos años de experiencia en una sola empresa, sino el haber pasado por diversos puestos y organizaciones

Este perfil profesional, que la Fundación más humano define como “**turista laboral**” valora mucho su tiempo, por lo que trata de invertirlo bien en empresas y proyectos que le aportan, le enriquecen y le hacen crecer. Un cambio de rumbo que es aceptable e incluso positivo si tiene sentido y atiende a una decisión coherente. El reto para las empresas será que ese turista laboral que pica de experiencia en experiencia, con el consiguiente perjuicio para las organizaciones, se convierta en “**viajero laboral**”, lo que significa que su paso por la organización se más profundo y valioso para ambos. Además, deberán cuidar los procesos de **offboarding** y la relación posterior con las personas que se marchan, generando un **vínculo laboral y emocional** para que ese profesional no se desligue de la empresa para siempre, sino que siga formando parte de su ecosistema de talento.



# Inteligencia Artificial

## ¿Hasta dónde delegamos en ella nuestra capacidad de pensar?

El avance de la Inteligencia Artificial es una realidad que ya se está notando en el mundo del trabajo. Si hace un tiempo esta tecnología empezó a afectar a los trabajadores “blue collar”, parece que buena parte de los puestos “white collar” que desarrollan actividades no industriales o manuales, también podrán automatizarse con la IA en los próximos años. Entonces, ¿Es la IA una amenaza o una oportunidad para nuestro trabajo? ¿Qué impacto cuantitativo y cualitativo tendrá?

Con relación a ello cabe destacar que ya se están realizando estudios para **desagregar un trabajo en sus diferentes tareas** (cambiamos el concepto de “qué eres” en tu empresa por el “qué sabes hacer”). El objetivo es analizar en qué tareas la automatización puede producir un aumento significativo en la productividad o en la calidad del trabajo, y cuáles quedan reservadas para las personas, porque el ser humano aporta más valor. Así, la tecnología puede no ser tanto una amenaza para reemplazar a las personas, sino para “aumentarlas”, convirtiéndose en un **copiloto que les ayude a hacer mejor su trabajo**. En este escenario de humanidad aumentada la IA se puede ver un gran potenciador del talento.



**“En este escenario de humanidad aumentada, la IA se puede un copiloto que ayude a hacer mejor el trabajo”**



Por su parte, **la tecnología también necesita a los humanos**. Por ejemplo, en los sistemas de entrenamiento de la IA, donde se requiere de miles de personas interactuando con los sistemas y corrigiéndolos, estableciendo límites y maneras de responder. También en los procesos de automatización de tareas muy complejas que requieren del control de la inteligencia humana.

Pero las nuevas inteligencias **también tienen sus riesgos**. Por un lado, porque según cómo sea la relación con las máquinas, podemos perder nuestra autonomía y vernos superados o esclavizados por ellas. Por otro lado, porque tener confianza ciega en la IA, puede hacer que deje de ser nuestro copiloto para convertirse en un piloto automático, dueño de nuestro pensamiento. Y delegar el pensamiento en esta tecnología puede hacer que **dejemos de pensar críticamente y de innovar**.

Otro riesgo es la tendencia a la antropomorfización de la IA, a **referir que esta inteligencia tiene capacidades humanas**, como la de pensar o razonar, cuando en realidad son máquinas basadas en estadística que hacen predicciones basadas en el pasado.

**“La antropomorfización de la IA es un peligro porque hace que tengamos una relación muy humanizada con ella y debemos tener cuidado”**



## ■ SOBRE **Alex Pallette** **picnic**

**Chief Strategy Officer de Picnic**  
[www.the-picnic.com](http://www.the-picnic.com)

“Alex es la persona más curiosa del mundo” (título no oficial). Actualmente es Chief Strategy Officer de Picnic, una compañía experta en impulsar el crecimiento de las organizaciones a través de su propósito en lo que llaman “Purpose-driven Growth”.

Su vida ha transcurrido a caballo entre España, Estados Unidos y Argentina. Con una trayectoria profesional ligada al mundo de la publicidad, ha trabajado para grandes agencias como Lintas, Delvico Bates, o The Vidal Partnership en Buenos Aires, donde funda el departamento de Brand Planning y lo lidera hasta el año 2007. Vidal se convierte en Agencia Multicultural del año en 3 ocasiones para Ad Age. Y pasa de tener 50 empleados a tener 255 personas. Alex es elegido como uno de los 30 líderes a nivel mundial con menos de 30 años (Ad Age). A fines del 2007 vuelve a Madrid como Head of Planning para LOLA (Lowe Latina) agencia del grupo Lowe& Partners. Lidera la estrategia a nivel mundial de la marca Magnum, trabajando en colaboración con Asia, Latinoamérica, Europa y USA.

En 2011 asume el cargo de Head of Planning de la JWT Global Task Force, grupo especializado en el desarrollo de comunicación global dentro de la red J.Walter Thompson. Lidera equipos en USA, Mexico, Brasil, Argentina, España, Italia, UK, Grecia, Egipto, Sudáfrica, India, Tailandia, Singapur, Filipinas, China y Australia, trabajando en estrecha colaboración con muchas de las 200 oficinas de la red.

En septiembre de 2012 Alex decide re-inventarse. Renuncia a JWT y se va a Stanford a hacer un post-grado en innovación. Participa en la creación de diferentes start-ups como el champagne Decibel, el primer champagne del mundo fermentado con música electrónica y Shows-on-Demand, donde los fans se unen para lograr que su grupo favorito visite su ciudad.

Alex Pallette funda Picnic en marzo del 2014 como Chief Strategy Officer, cargo que ostenta en la actualidad para ayudar a las empresas a redescubrir su propósito.



## ■ SOBRE **Albert Cañigueral**



**Explorador de la tecnología y la sociedad. Autor de “El trabajo ya no es lo que era”**  
[www.albertcanigueral.com](http://www.albertcanigueral.com)

Albert es un apasionado por seguir conociendo y aprendiendo, enfocado en ayudar a encontrar la(s) pregunta(s) adecuada(s) antes de empezar a pensar en cualquier tipo de posible(s) respuesta(s).

Su trabajo se centra en la investigación, la inspiración y el acompañamiento a empresas, organizaciones y personas para su adaptación a la era digital. Si recorrido vital y profesional por diversas industrias y culturas (Europa, Asia, América Latina) hacen que mantenga una mirada fresca y crítica en todo tipo de proyectos.

Albert es un profesional inquieto, que imparte clases y conferencias, publica estudios y escribe libros, organiza eventos e incluso está en proceso de desarrollar un documental. En general, se puede decir que explora acerca de las mejores alternativas para un uso responsable y ético de las tecnologías digitales en la sociedad del siglo XXI: innovación social digital.

Fundador del blog Consumo Colaborativo en 2011 y líder del desarrollo de Quishare en España desde 2012, ha sido considerado uno de los referentes de la economía de plataformas en español. Experto en nuevas formas de trabajar, su último libro, “El trabajo ya no es lo que era”, es una propuesta rigurosa e imaginativa para que empresas y trabajadores afronten con éxito nuevas formas de trabajar y otras maneras de vivir.

Este libro nace con la voluntad de dibujar el nuevo escenario del mundo laboral y ofrecer un mapa que nos guíe en un entorno extraordinariamente cambiante, analizando con rigor las debilidades del sistema actual que obligan a revisar de forma urgente los acuerdos sociales alrededor del trabajo. Además, nos propone siete utopías realistas que tanto profesionales como empresas pueden explorar desde hoy mismo.

FUNDACIÓN  
 **más humano**

Con la colaboración de

