

No se trata de sustituir, sino de potenciar a las personas



XAVIER MARCET

Palabras clave: trabajo, gestión, organización del trabajo, formación, innovación.

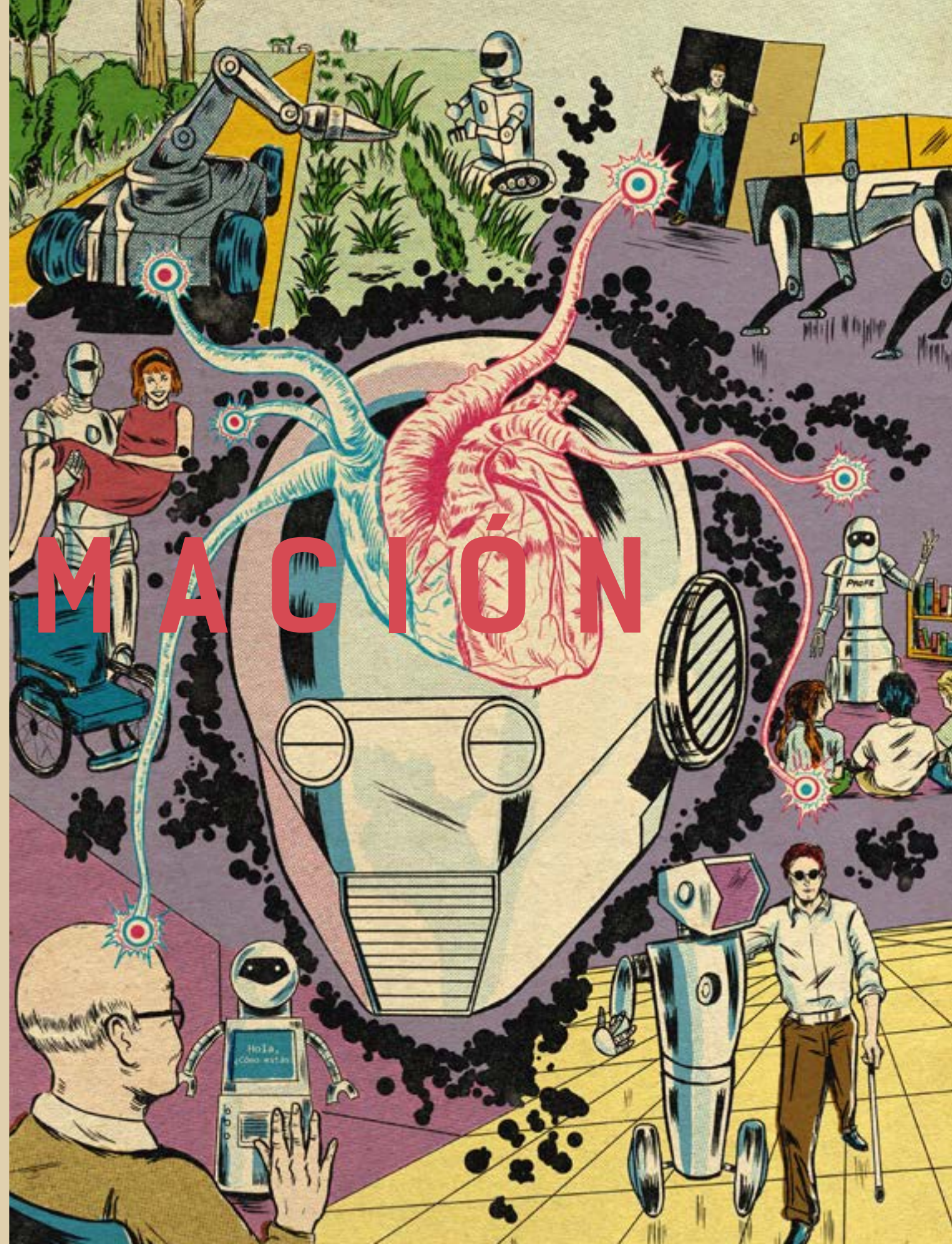
PAPANATISMO, TRANSFORMACIÓN Y PERVIVENCIA DEL TRABAJO

Vivimos en una época de mucha innovación tecnológica. Pero también de mucho papanatismo tecnológico. Hay vendedores de futuro, igual que hay vendedores de humo. Pero no siempre es así. Los cambios son realmente muy importantes. Una gran parte de los puestos de trabajo han cambiado su sentido. Muchos han desaparecido. Se han creado nuevos. Esta será la tendencia en las próximas décadas: habrá trabajo para las personas que estén actualizadas. Otra cosa es cómo se organice este trabajo.

*Isn't about replacing, but empowering people
**DUMBNESS, TRANSFORMATION
AND SURVIVAL OF WORK***

We live in a era of much technological innovation. But also of a lot of technological dumbness. There are sellers of the future, just as there are tricksters. But this isn't always the case. The changes are really very important. A large number of jobs have changed their meaning. Many have disappeared. New ones have been created. This will be the trend in the coming decades: there will be work for people who are up-to-date. Another thing is how this work is organized.

Keywords: work, management, work organization, training, innovation.



Lo complejo en la vida son las transiciones. Para algunos, el horizonte del trabajo es el no trabajo. Ven la emergencia de las tecnologías de datos y de la automatización como imparable y, con ellas, la destrucción del trabajo tal y como lo conocemos ahora. Las máquinas sustituirán a las personas y serán capaces de crear tanta riqueza que, con una renta básica universal, proveerán de una cómoda felicidad a la humanidad. Esta tesis de los que ven una exponencialidad en cada esquina es, para mí, un futuro incierto. Por varias razones, no lo veo como la visión más probable.

La primera, no ha sido históricamente evidente que la aparición de nuevas tecnologías haya terminado con los puestos de trabajo, aunque sin duda, los ha transformado. A veces, ha provocado sustituciones crueles, pero no es necesariamente cierto que en términos de volumen la desaparición de los puestos de trabajo de forma masiva sea una hipótesis de autocumplimiento. Hasta hoy, las sociedades de pleno empleo son las de mayor densidad tecnológica. Esto puede cambiar, pero no parece que sea a medio plazo.

En segundo lugar, admitimos como una verdad universal que todas las posibilidades que ofrezca la tecnología van a ser adoptadas por la humanidad. Hubo mucha gente que anunció el fin de la gastronomía en los años 70 porque la población consumiría pastillas de óptima nutrición igual que hicieron los astronautas que alcanzaron la Luna. Hoy, por suerte, la gastronomía goza de su mejor momento. Decidir qué tecnologías de relación persona-máquina

usarán las empresas será un elemento clave de la estrategia empresarial. Por ejemplo, no todas las empresas querrán utilizar *chatbots* para relacionarse con sus clientes; muchas empresas harán todo lo contrario. Querrán seducir a clientes hartos de hablar con máquinas superadas a la mínima complejidad imposible de programar.

En tercer lugar, la renta básica universal como panacea en un mundo donde trabajan las máquinas esconde muchos interrogantes. Algunos lo ven como una redistribución masiva de la riqueza, un paso hacia la igualdad como nunca se había producido en la historia. Otros lo vemos al revés: como un riesgo de generalización de la pobreza y la eclosión de muchas patologías sociales. O quizás como una nueva hegemonía de las élites tecnológicas, convertidas a la par en élites financieras. Quizás simplemente es incapacidad de algunos ignorantes, entre los que me cuento, de imaginar esta nueva sociedad sin trabajo, pero con rentas para todos. O puede ser que estemos delante de una distopía que sería bueno denunciar con fuerza, no fuera que nos pasara lo mismo que les pasó a los que desde los años 70 anticipaban que el progreso en su forma actual anidaba la distopía del desastre climático. Detrás de la renta básica universal hay decisiones políticas. No es muy tranquilizador que China, la potencia que está tomando el liderazgo tecnológico, no sea una democracia.

Vivimos en una época de mucha innovación tecnológica. Pero también de mucho papanatismo tecnológico. Algunos nos presentan tecnologías de lenta coacción, como la computación cuántica,

como algo inminente. Es probable que el desarrollo práctico de la computación cuántica no tenga ningún impacto real en décadas o, como dice uno de los tecnólogos más reputados del Barcelona Supercomputing Center, es muy difícil que la veamos en nuestras vidas. Pero algunos lo venden como el *amanecer de mañana*.

Negar que el impacto de las tecnologías de datos y de la automatización va a ser muy alto en el mundo del trabajo es una bobada. Adoptar que cualquier anuncio tecnológico va a ser *verdad verdadera* a corto plazo y, por tanto, va a transformar nuestras vidas infinitamente es papanatismo. Hay vendedores de futuro igual que hay vendedores de humo, a veces militan en el mismo gremio. Pero no siempre es así. Los cambios son realmente muy importantes. El impacto de las tecnologías se ha acelerado en los últimos 50 años de un modo espectacular. Una gran parte de los puestos de trabajo han cambiado su sentido. Muchos han desaparecido. Se han creado de nuevos. Y creo que esta será la tendencia en las próximas décadas: habrá trabajo para las personas que estén actualizadas. Otra cosa es cómo se organice este trabajo.

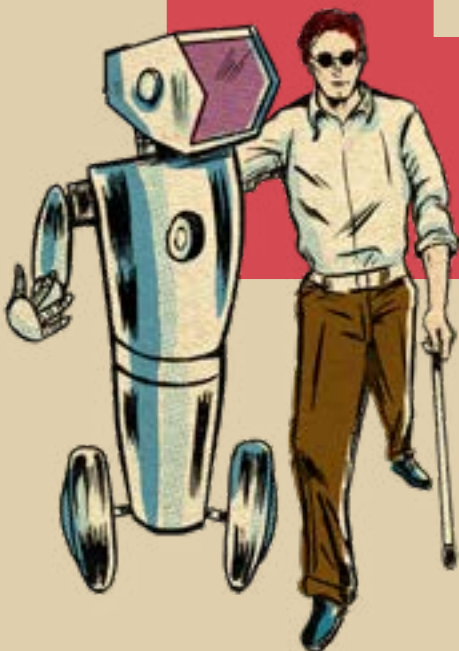
Como hipótesis, me parecería interesante investigar un paradigma definido por estos elementos:

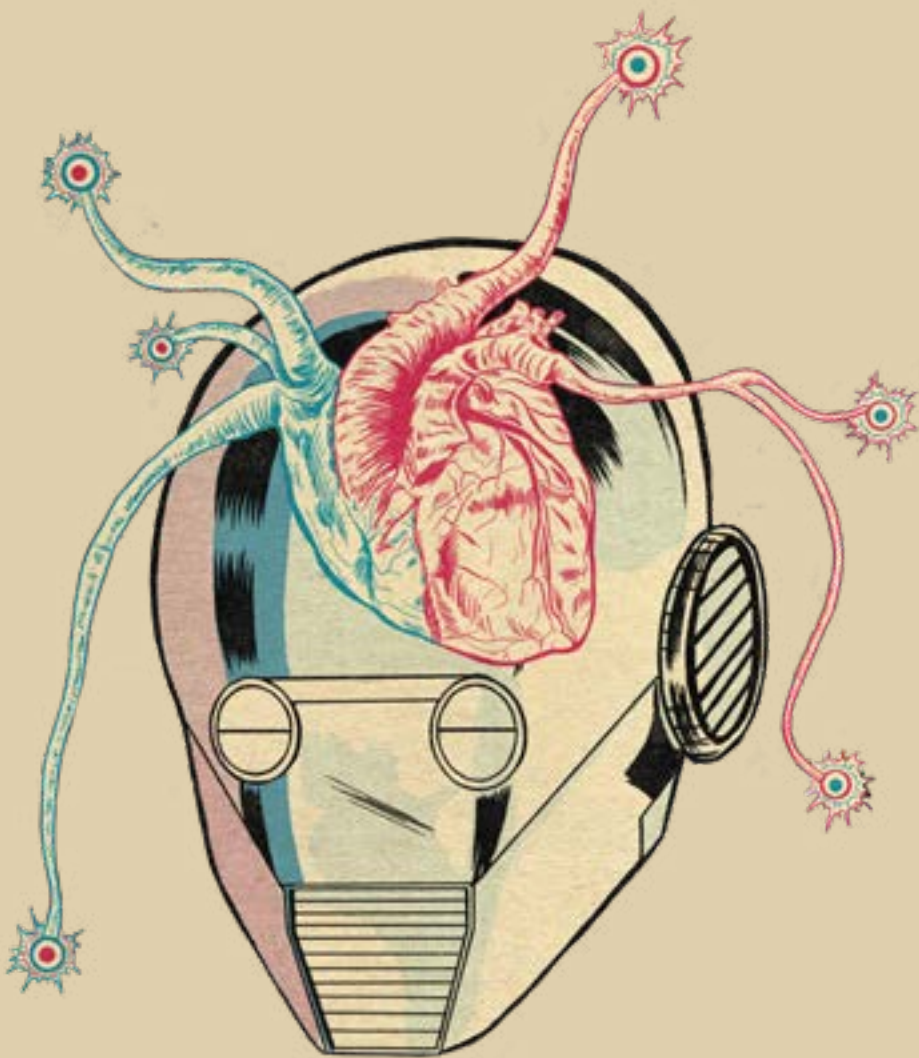
1. Las empresas mantendrán una comunidad profesional estable más reducida que en etapas anteriores. Esta comunidad será la base de su competitividad, de su cultura, de su singularidad ante el cliente. En esta comunidad estable, trabajar que-

**Trabajar querrá
decir tres
cosas: dar
resultados,
adaptarse
y aprender**

rá decir tres cosas: dar resultados, adaptarse y aprender. Y ser directivo supondrá jugar tres roles a la vez: ser ejecutivo orientado a resultados, ser directivo orientado a combinar resultados del presente con las opciones del futuro (innovación) y ser líder, servir a la comunidad dando ejemplo de inspiración, aprendizaje y transformación.

2. Las empresas ampliarán el perímetro de gente con la que establecerán relaciones de tipo esporádico, en función de los proyectos. Esta será la forma cómo las empresas intentarán sobrevivir a los impactos disruptivos de las tecnologías y a sus necesidades de transformación organizativa. Si necesitan cambiar de modelo de negocio —lo cual es muy difi- ➤➤➤





El management humanista reserva el rol fundamental de las empresas a las personas

cil— o ganar flexibilidad, preferirán una fórmula híbrida: corazón estable, extremidades temporales.

- Las empresas deberán devenir un ecosistema de aprendizaje potentísimo. En ello les irá su supervivencia. Deberán combinar tres cosas: dar resultados con sus productos y servicios actuales, innovar y tener un ecosistema de aprendizaje potente. Aquellas empresas que, en vez de un ecosistema de aprendizaje, tengan solamente un ecosistema de formación, fracasarán. Lo importante no es que la gente vaya al aula, lo importante es que la gente aprenda y operativice ágilmente lo aprendido. Las personas que no vivan en el corazón de las empresas tendrán que buscar ecosistemas de aprendizaje permanentes fuera de ellas. Las universidades, si rompen su enorme rigidez de programas de posgrado, pueden ser las organizaciones ideales para ello. Pero deberán cambiar mucho.
- El número de autónomos no parará de crecer. Algunos serán el nuevo precariado. Pero a otros les irá muy bien compartiendo su talento con varias organizaciones a la vez, o desarrollando parcialmente proyectos propios apoyados por tecnología que les permitirán el trabajo remoto en parte. Ser autónomo no querrá decir ser pobre, aunque muchos pobres serán autónomos. Muchos autónomos tendrán el origen en emprendedores que no crecieron.
- Las Administraciones públicas, si se mantienen como burocracias rígidas, dejarán de aportar lo que se espera de ellas en cuanto a creadoras de valor social y garantes de

derechos y deberes. El riesgo de obsolescencia de las Administraciones proviene más de sus rigideces corporativas que del impacto de las tecnologías, pero es evidente que la combinación de ambas cosas es un cóctel con alto potencial de transformación. Las Administraciones públicas solamente podrán ofrecer valor social adaptándose al ritmo de los tiempos, y esto exige mucha más flexibilidad. Ahora, la cultura es la contraria: primero es la estabilidad, después la creación de valor.

- El *management* de las organizaciones va a cambiar. El siglo XX fue, entre muchas otras cosas, el siglo del *management*. El siglo XXI alumbrará un *management* distinto en el que personas con ayudas de máquinas más o menos inteligentes buscarán estos caminos propios para cada empresa. El *management* es pensar para ayudar a decidir y a actuar. El *management* no es para pontificar. El *management* es para hacer. Metodologías, modelos, indicadores, todo ayuda, pero nada garantiza resultados. Lo que sí podemos afirmar es que, sin las personas idóneas, los resultados son mucho más difíciles. Esta sería una de las pocas reglas universales del *management*. El *management* humanista reserva el rol fundamental de las empresas a las personas (y es la línea que he defendido en mis últimos libros).
- El trabajo de las personas tendrá mucho que ver con la complejidad que no resuelvan las máquinas. Las personas no somos fáciles de sustituir, especialmente en aquello que requiere gestión de lo complejo, donde

los matices, los contextos cambiantes, las contradicciones, la gestión de los dilemas, son muy importantes. Lo que define la complejidad es su combinación de problemas —que pueden tener solución— y dilemas —que no la tienen y, a menudo, comportan desafíos éticos—. Ante la complejidad, personas con máquinas, nunca máquinas sin personas.

Igual que en el Renacimiento se enfatizó la centralidad de las personas en un contexto de teocentrismo, el *management* humanista resalta la centralidad de las personas en un mundo cada vez más determinado por la tecnología. Y el futuro del trabajo será uno de los campos de batalla centrales. Pero no nos confundamos. Nada contra la tecnología. Nada de inútil neoludismo. Simplemente, sentido común. El paradigma que tiene sentido es el de imaginar a las máquinas al servicio de las personas para una humanidad aumentada. Y en esta lógica debe estar el futuro del trabajo. No se trata tanto de sustituir como de potenciar a las personas. Lo demás es una insensatez. Este debería ser el gran momento de la síntesis entre humanismo y tecnología, también en lo referente al trabajo. Una nueva síntesis entre personas y máquinas, decantada a favor de las personas. Ningún crédito a los humanistas que no confían en la tecnología, ni a los tecnólogos que no confían en el humanismo.

Bibliografía

- Marcet, X. (2017). *Esquivar la mediocridad. Notas sobre management: complejidad, estrategia e innovación*. Barcelona, Plataforma Editorial.
- Marcet, X. (2021). *Creer haciendo crecer. El secreto de las empresas consistentes*. Barcelona, Plataforma Editorial.
- Drucker, P. y Hesselbein, F. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker. El liderazgo que marca la diferencia*. Barcelona, Profit Editorial.