

COORDINADO POR
JOSÉ JOAQUÍN FLECHOSO

SEBASTIÁN REYNA / CARLOS DE SANTIAGO / EVA ASTORGA / MÓNICA ARQUERO

LA IA Y EL TRABAJO EN EL FUTURO

HABRÁ EMPLEO, ¿PERO QUÉ EMPLEO?

HUMANOS, IA, ALGORITMOS Y NUEVAS PROFESIONES:
CÓMO ADAPTARTE AL EMPLEO DEL FUTURO
ANTES DE QUE SEA DEMASIADO TARDE



Índice

Prólogo de María González Veracruz 5

Introducción 7



**BLOQUE 1
EMPLEO Y MERCADO DEL TRABAJO**

1. Flexibilización del trabajo 19

2. El futuro del trabajo 25

3. Atención a la precariedad laboral 33

4. Los cambios en los modelos de trabajo 41

**BLOQUE 2
NECESIDADES DE LAS EMPRESAS**

5. Los nuevos perfiles laborales 55

6. El talento necesario 63

7. Desarrollo de carrera profesional..... 71

8. El talento híbrido 81

**BLOQUE 3
FORMACIÓN Y COMPETENCIAS**

9. Formación y competencias básicas	97
10. Formación profesional	105
11. Apoyo a los desempleados	113
12. Conocimientos y competencias clave.....	121
13. Vocación laboral	133

**BLOQUE 4
RELACIONES LABORALES
Y CONDICIONES DE TRABAJO**

14. El algoritmo, tu «nuevo jefe»	147
15. El algoritmo y la relación laboral.....	151
16. La cibercotización.....	155
17. Representación de los trabajadores y negociación colectiva.....	159
18. Modelo de negociación colectiva	163
19. La jornada laboral y el espacio de trabajo	167
20. La jornada laboral en entornos presenciales.....	169
21. Retribución	173
22. Retribución variable	175
Epílogo	179
Notas	183
Autores	185

Prólogo

En estos tiempos de aceleración tecnológica, donde la inteligencia artificial (IA) nos sorprende cada día con avances y novedades, es clave abordar, de forma sosegada, los retos que nos plantea la IA a todos los niveles, y también en el ámbito laboral. Estamos en un momento determinante para anticiparnos a los cambios que se están produciendo y frenar los posibles aspectos negativos, pero sobre todo para potenciar los beneficios que queremos que la IA reporte a nuestra sociedad, a nuestra economía y al día a día de las personas y de nuestras democracias.

La IA ya está reconfigurando industrias, redefiniendo profesiones y generando nuevas dinámicas laborales, un cambio que va más allá de la automatización de tareas que hemos vivido en anteriores revoluciones industriales: la integración de la IA en la toma de decisiones empresariales requiere un firme posicionamiento ético, capaz de salvaguardar el criterio humano, porque la revolución solo es profunda si beneficia a toda la ciudadanía. Para ello, en España hemos creado la Agencia Española de Supervisión de Inteligencia Artificial (AESIA), ubicada en A Coruña, encargada de aplicar la regulación europea en materia de IA para asegurar un uso responsable y humanista.

En un contexto global tan inestable como el que nos ha tocado vivir, el papel de Europa ha de ser clave: una tercera vía capaz de salvaguardar los valores democráticos, la justicia, la igualdad y la libertad. La IA ha de ser una aliada, y no un enemigo. A ello se dirigen

los esfuerzos de este libro, y los del Gobierno de España: a construir una IA democrática, accesible a toda la sociedad y respetuosa con nuestros valores. La IA ha llegado para cambiar el mundo, y tiene que hacerlo como nosotros queramos, no como quieran otros.

Es en ese marco en el que nació la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial, acompañada de una inversión pública histórica, porque España puede ser líder en un momento de cambio. El objetivo es trabajar en la soberanía en sectores estratégicos y al tiempo garantizar que el desarrollo de la IA en nuestro país sea responsable y sostenible y tenga un claro acento en la vertebración territorial, una revolución al alcance de toda la ciudadanía y de las empresas. Es así como desde el Gobierno estamos desarrollando programas para que la ciudadanía, el tejido industrial y las empresas de este país puedan aprovechar las oportunidades que brindan la digitalización y la IA, promoviendo el desarrollo de competencias digitales desde las etapas educativas más tempranas hasta la formación continua de los trabajadores, u

Se trata de un impulso público, decidido y comprometido con la transformación y modernización del país que abarca también otras áreas, como la supercomputación, el impulso de los espacios de datos sectoriales, la instalación en España de una de las siete fábricas europeas de IA o la creación de un modelo de lenguaje propio (ALIA), la primera infraestructura pública europea a disposición de las empresas y de los emprendedores para entrenar y generar recursos y servicios tecnológicos innovadores en castellano y en las lenguas cooficiales. Porque está en juego mucho más que el empleo: están en juego nuestros valores, nuestras democracias, nuestro sistema de bienestar. De ahí la importancia de crear modelos que hablen nuestros idiomas, que entiendan nuestra riqueza y diversidad lingüística y cultural y que eviten los sesgos de otros modelos disponibles.

Vivimos un momento convulso, pero apasionante, para el progreso y la transformación de nuestras sociedades, un momento en el que esta publicación puede orientarnos en los cambios profundos que se avecinan, un momento que requiere lo mejor de todas y de todos.

María González Veracruz
Secretaria de Estado de Digitalización
e Inteligencia Artificial

Introducción

Cómo nace este libro

El objetivo que desde siempre ha perseguido Cibercotizante como *think tank* sobre la digitalización y el empleo ha sido analizar el impacto que determinadas tecnologías pueden tener en el mercado de trabajo y en las relaciones laborales.

ChatGPT-4, lanzado por OpenAI, es una innovadora herramienta de conversación que revolucionó la IA dejándola al alcance de todos. OpenAI sorprendió al mundo al anunciar el desarrollo de su modelo de lenguaje, el más avanzado hasta la fecha, con capacidades mejoradas de razonamiento y una mayor precisión en la resolución de problemas complejos, donde ChatGPT-4 representa un salto aún más significativo en la IA. Con cada logro y mejora, ChatGPT y sus predecesores han demostrado el impresionante potencial de la IA y cómo puede transformar la forma en la que interactuamos con la tecnología.

Al ser desde el mismo momento de su lanzamiento un elemento al alcance de la gran población cuyo uso se preveía que fuera universal, nos parecía relevante que en el seno de Cibercotizante se tratase el tema de la aparición de este tipo de IA generativa y su posible influencia en el mundo laboral.

Bajo estas circunstancias, y dado que Cibercotizante reúne diferentes perfiles profesionales tanto del mundo digital como laboral, académico y empresarial, nos pareció importante crear un grupo de

estudio del nuevo escenario con la IA como gran protagonista. Este grupo, que nació con once miembros, poco a poco y por razones varias ha quedado reducido a los cinco coautores que firmamos este libro.

Si analizamos la génesis de la obra en sí misma, lo más complicado desde el principio fue responder a preguntas tales como ¿para qué hacer este libro? y ¿a quién va dirigido? Las respuestas se fueron desvelando a medida que avanzábamos en su elaboración, pues era evidente que tenía un interés cada vez mayor según iban apareciendo noticias y opiniones, muchas más relacionadas con una especie de moda de hablar sobre IA aunque no se tuvieran especiales conocimientos, con lo que entendimos que era necesario analizarlo con criterios profesionales y documentados.

El segundo gran escollo para la elaboración de este libro era diseñar el esquema de trabajo y la forma en la que distribuiríamos bloques temáticos y, dentro de ellos, los subniveles que nos permitirían llegar a la formulación de las preguntas. Tal y como definimos en este libro, se creó una metodología para interrogar a la IA, pues más importante que lo que nos conteste es definir cómo lo hacemos para que el trabajo no sea simplemente una conversación o un interrogatorio con trasfondo tecnológico, sino con una base que aporte rigor al trabajo.

Metodología seguida

«¿Vienes aquí porque sabes algo o porque no sabes nada?», dice la Oráculo a Neo (*Matrix*, 1999).

En su primera visita a la Oráculo en la película *Matrix*, Neo pasa rápidamente por el vestíbulo sin mirar apenas al anciano ciego que, asido a su bastón, espera pacientemente en un banco. Ese anciano es Tiresias, adivino de la mitología griega que fue castigado con la ceguera por Hera, si bien recibió de Zeus en compensación el don de la profecía. No es casualidad que sea Tiresias quien espera en la consulta de la Oráculo de *Matrix*. Ambos fueron dotados de la capacidad de responder a las preguntas que les hicieran sobre el futuro, siempre y cuando las preguntas fueran adecuadas: Tiresias, como humano que revela verdades incómodas; la Oráculo, como un sistema sintético empático y capaz de predecir el comportamiento de las personas.

La IA actual es el oráculo del siglo XXI. De nuevo nos acompaña en los momentos de duda, cuando necesitamos inspiración, conocimiento o, simplemente, compañía. A la IA le pedimos que responda a las preguntas que le planteamos suponiendo que está en posesión de *la verdad*. Bien sabemos que *la verdad* como tal no existe, puesto que depende del entendimiento de *lo que está ahí fuera* respecto a lo que pensamos y nos preocupa en nuestro interior. Pero la seguridad con la que estos sistemas nos responden nos da a entender que, efectivamente, están en posesión de la verdad. Como Tiresias, las IA son ciegas, no comprenden lo que saben ni por qué lo saben, pero nos lo ofrecen con gentileza. Los oráculos nos muestran la puerta al saber pero, como en *Matrix*, somos nosotros quienes debemos querer atravesar esa puerta y tener claro para qué lo hacemos. Este libro pretende ser una llave para abrir la puerta al conocimiento que nos brinda el oráculo de la IA. Los autores hemos querido hacerle muchas preguntas sobre el futuro del trabajo en relación con la tecnología y con lo digital, pero también respecto a sí misma.

La metodología propuesta ha seguido el método científico de ensayo y error hasta encontrar el marco que hemos considerado más satisfactorio entre los muchos posibles. No es el único método, quizás tampoco el mejor, y a ciencia cierta quedará desactualizado tan pronto como surjan nuevas actualizaciones de los modelos de IA. Con todo ello, nos ha servido para aprender, para elevar nuestro espíritu crítico sobre lo que la IA es capaz de profetizar y, por tanto, humildemente lo presentamos como guía para otras personas que quieran acercarse al oráculo en busca de respuestas.

De este modo, antes que nada, la primera decisión que tuvimos que consensuar fue el número de IA con las que realizar el experimento, que fue oscilando, tanto en número como en nombres, hasta decidir seleccionar únicamente ChatGPT, principalmente por su capacidad de comprender el lenguaje natural. Una vez tomada esta decisión, el siguiente paso fue proponer una serie de temas y apartados y decidir qué expertos se ocuparían de cada bloque. A continuación, los expertos redactamos una multitud de preguntas sobre cómo será el futuro del trabajo en cada uno de dichos apartados, siguiendo para la redacción de los *prompts* (comandos) un marco de trabajo de contexto-rol-petición. Tras la ingesta de las cuestiones en ChatGPT en bloques grandes, se vio necesario restringir su número, ya que en

muchas se apreciaba cierta redundancia o simplificación en las respuestas. De este modo, el primer hallazgo fue que menos preguntas, pero más diferentes, generan respuestas más ricas y profundas al ir ganando la IA más contexto y conocimiento de lo que se le está consultando. A continuación, se procedió a solicitar a la propia IA una mejora sobre las cuestiones escritas, que serían de nuevo revisadas por el experto humano.

El paso decisivo consistió en la ingesta de las preguntas en la IA seleccionada (ChatGPT en su versión gratuita) por parte de un experto de Microsoft, considerando cuál era el momento óptimo para hacerlo y de qué manera (en dos lotes y en un plazo inferior a una semana durante el mes de noviembre de 2024). Por último, se revisaron las respuestas de la IA y se añadieron las valoraciones por parte de cada experto humano en un intento —que esperamos que sea satisfactorio para el lector— de matizar y enriquecer con la experiencia y el conocimiento de la persona aquello que ChatGPT no veía o, sencillamente, no podía ver.

En el viaje se revelaron algunos descubrimientos. Antes que nada, la necesidad de calentar o engrasar la conversación con ChatGPT, dándole información sobre la intención del libro, los autores invitados, la estructura de cada apartado y, sobre todo, qué se esperaba de él. Porque, como en cualquier conversación, sin contexto no hay entendimiento. Otro *insight* fue en el momento de la ingesta de las cuestiones, ya que se detectó que, a partir de determinado número de preguntas proporcionadas a la vez, las respuestas de la IA se aplanaban sustancialmente, apareciendo repeticiones o frases simples carentes de significado. Esto nos llevó a una reflexión sobre la posible esterilidad o tendencia a la planitud de la IA a largo plazo, ya que, al basarse en conocimiento previo, podría llegar a ofrecer respuestas redundantes y poco ingeniosas. Un último descubrimiento fue la rapidez de las respuestas iniciales, que, sin ser perfectas, servían para crear una conversación cada vez más enriquecedora y sorprendente. Porque ChatGPT, como los demás modelos, no es un buscador, sino un generador de conversaciones cuyo éxito depende de quién gobierne el diálogo, es decir, de la persona, de su intención y de su creatividad.

Confiamos en que esta metodología y el método propuesto en estas páginas sirvan para guiar a los expertos de Recursos Humanos

(RR. HH.) de las empresas en particular y a las personas que están dando sus primeros pasos en la consulta de la IA en general. Quizás en algún tiempo este libro sea parte de la prehistoria de cómo los humanos preguntaban a las máquinas y nos demos cuenta de que, como siempre, lo importante no es tener las respuestas, sino saber hacer buenas preguntas. O, dicho de otro modo, no basta con saber el camino; hay que recorrerlo.



BLOQUE 1
EMPLEO Y MERCADO
DEL TRABAJO

La transformación de los entornos de trabajo invita a un análisis de las configuraciones que emergen en torno a la flexibilización y la evolución de los modelos laborales. Este bloque aborda cómo estos cambios reconfiguran la organización del trabajo y plantean desafíos en la definición de roles, competencias y relaciones profesionales. Se examinan, a partir de datos y estudios recientes, las implicaciones de adoptar esquemas menos convencionales, poniendo especial énfasis en la forma en la que esta transición puede abrir oportunidades, a la vez que genera riesgos vinculados a la calidad y la estabilidad del empleo.

La constante evolución de la tecnología transformando todos los parámetros de la sociedad y del mercado laboral tal y como se conocía en las últimas décadas exige adaptaciones en las políticas de empleo para sostener las estructuras sociales.

La situación de aislamiento creada por la pandemia de la COVID-19 provocó que se acelerasen cambios en la forma de relacionarse con el entorno tanto personal como profesional, pasando de un trabajo presencial a un teletrabajo total, exigiendo de las organizaciones desplegar con rapidez nuevos modelos de trabajo. En este entorno surgieron las modalidades de trabajo híbrido a la finalización del período de aislamiento, cambios en los contratos laborales para ser adaptados a las nuevas necesidades y posteriormente las reivindicaciones de los trabajadores al descubrir las ventajas del teletrabajo (principalmente en lo que respecta al ahorro de tiempo en los desplazamientos y la flexibilidad para la conciliación). El trabajo

híbrido también obligó a las empresas a asegurar las conexiones telemáticas para evitar ciberataques.

Con la integración de las tecnologías en la producción de ciertas tareas rutinarias se provoca la desaparición de algunas categorías profesionales en determinados sectores, generando mayor inestabilidad en el bienestar social de las personas. En el otro lado de la balanza, la tecnología puso y sigue poniendo sobre la mesa la necesidad de automatizar más procesos repetitivos para aliviar la carga repetitiva de los trabajos y favorecer, por tanto, la reducción de los costes laborales y la posibilidad de dedicar más tiempo a tareas más intelectuales o creativas. La irrupción de la IA y de los agentes abre una época en la que muchos procesos y tareas van a cambiar tangencialmente, así como el modo en el que los trabajadores se relacionan entre sí y con las máquinas.

La flexibilización de la jornada de trabajo es cada vez más necesaria para captar y retener el talento tanto de los jóvenes que se incorporan al mercado laboral como de cierto sector del talento *senior*, consciente de las posibilidades de compaginar su trabajo estable con otras modalidades de colaboración. En este sentido, los organismos estatales y supragubernamentales han ido legislando nuevos modelos de contratos y han manifestado sus preocupaciones por la inestabilidad e incertidumbre creadas por la reducción del empleo a nivel mundial con la creciente incorporación de la automatización de multitud de procesos y robots. Estos factores provocan la precariedad en las condiciones laborales no solo económicas sino también de salud, disparándose el número de casos de enfermedades mentales y el porcentaje de desempleados de cualquier edad, lo que exige de las administraciones soluciones para asegurar una estabilidad básica en unas democracias cada vez más impactadas por la geopolítica internacional.

Los organismos internacionales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), la Unión Europea (UE), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y los nacionales y locales (ministerios y sindicatos) elaboran de forma frecuente informes y recomendaciones a partir de datos y negocian convenios colectivos con el fin de establecer un marco legal estable y protector de los derechos fundamentales de las personas en las condiciones laborales, en los salarios y, en definitiva, en todo aquello que afecta al buen

desarrollo y equilibrio de la sociedad. Esto, sin olvidar la creación de empleos de calidad que provienen del sector público y sobre todo del sector privado, que se enfrenta a la dura labor diaria de asegurar la viabilidad de sus organizaciones haciendo equilibrios para satisfacer a sus trabajadores, mejorar la cuenta de resultados e incorporar la tecnología a sus procesos.

Adaptar y transformar la cultura empresarial requiere esfuerzos adicionales por parte de todos los actores integrantes de la organización: recursos económicos para integrar la IA y otras herramientas tecnológicas, formación para los trabajadores para habituarse a los nuevos procesos derivados de la llegada de la tecnología, redefinición de los puestos de trabajo, integración de cambios en las condiciones laborales, análisis de la competencia, etc., con la conclusión, en muchos casos, de la necesidad perentoria de una reorganización completa del modelo de trabajo.

En un tejido empresarial como el español, en el que priman esencialmente micropymes que luchan por mantenerse en un mercado agresivo por los precios que ofrecen otros países con bajos costes laborales y fiscales, se necesitan medidas de apoyo para sostenerlas en las inversiones y acciones a las que se ven abocadas en la actualidad y para asegurar que puedan ofrecer a los trabajadores condiciones laborales justas, flexibilidad y conciliación laboral, formación adecuada con seguimiento de desarrollo profesional en las carreras para evitar rotaciones y externalizaciones de empleos, fortaleciendo el compromiso de los empleados con la empresa y dedicando tiempo a una comunicación adecuada de su evolución.

Tecnologías como IA e IA generativa, Internet de las cosas (IoT), *big data*, realidad aumentada (RA) y realidad virtual (RV), *block-chain* y los drones están redefiniendo la economía mundial, con efectos mayores que los provocados en su momento por las diferentes revoluciones industriales. Se abre un mundo de posibilidades que, siguiendo la filosofía japonesa *kaizen*, podemos imaginar que nos llevará a un estado mejor, siempre y cuando la búsqueda de la mejora continua y del futuro sea compartida y favorezca a las diferentes partes involucradas: profesionales, empresarios, Gobiernos y sociedad.

La valoración del impacto de dichas tecnologías y de sus prometidas ventajas a largo plazo tiene sus detractores, a pesar de las medidas que se promueven desde las instituciones. En primer lugar,

es notoria la diferencia de velocidades entre la integración de la tecnología en el día a día de los ciudadanos y la lentitud de la incorporación en las empresas o gobiernos, derivado de la complejidad de llegar a acuerdos que satisfagan a la ingente cantidad de intervinientes internacionales y nacionales. No se trata en absoluto de un asunto baladí, considerando la repercusión y las consecuencias que tecnologías como la IA pueden ocasionar sobre los derechos fundamentales, sobre el bienestar social y económico y, por supuesto, sobre el medioambiente, en el que viven y se desarrollan personas, empresas y sociedades.

El corto plazo impera en una sociedad movida por la inmediatez de cualquier comunicación. Las nuevas tecnologías requieren una respuesta rápida y el paso a la acción, a veces irreflexivo, motivando y en ocasiones obligando a los trabajadores a redefinir su perfil profesional a marchas forzadas para familiarizarse con técnicas, lenguajes de programación o nuevos modelos de colaboración, pasando de lo analógico a lo virtual. La cultura digital favorece por su pensamiento inmediato a las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral frente a los más *seniors*, quienes deben reciclarse forzosamente para responder a las necesidades del puesto. La automatización de aquellos empleos con tareas repetitivas provoca la desaparición de estos, incrementando el número de desempleados, quienes, con el fin de conseguir un trabajo, aceptan condiciones en muchas ocasiones inferiores a las anteriores; de ahí la preocupación a nivel mundial por el impacto de las nuevas tecnologías sobre la economía global.

En nuestras manos está trabajar por una sociedad digna con el apoyo de todos los integrantes decisivos de esta nueva era tecnológica usando dos de las características esenciales que nos diferencian como seres humanos: la empatía, por un lado, y el espíritu crítico, por otro.

1

Flexibilización del trabajo



Enunciado convencional de la pregunta

¿Cómo afectarán la automatización y digitalización a la flexibilidad laboral en términos de contratos y horarios?

Pregunta mejorada realizada a la inteligencia artificial

¿Cómo afectarán la automatización y digitalización a la flexibilidad laboral en términos de contratos y horarios, entre otros aspectos?

Respuesta obtenida de la inteligencia artificial

La automatización y digitalización seguirán impulsando una mayor flexibilidad laboral, especialmente en términos de contratos y horarios. Las empresas adoptarán cada vez más la automatización de tareas rutinarias, lo que permitirá ofrecer contratos más adaptables, con un aumento en el trabajo por proyectos y *freelance*. Los empleados tendrán horarios más flexibles, facilitados por plataformas digitales que gestionan trabajos remotos y por demanda. Sin embargo, este cambio puede traer desafíos, como menor seguridad laboral y beneficios sociales, especialmente para quienes trabajen en modalidades temporales o *freelance*.

Comentario y valoración final

Tal y como indica la IA, la automatización y digitalización pueden llegar a promover modelos de contratación diferentes a los tradicionales dentro del marco de la denominada *gig economy*. En este marco relacional, los trabajadores que no puedan o no quieran optar a un trabajo bajo un modelo de contratación tradicional pueden ofrecer sus servicios de forma flexible, por ejemplo, como *freelances*, sin la estabilidad o los beneficios que proporcionan los contratos de trabajo tradicionales. Esto puede facilitar la inserción rápida en el mercado laboral y la conciliación de múltiples fuentes de ingreso, aunque también puede generar precariedad y desigualdades en términos de protección social, seguridad laboral y derechos del trabajador (World Economic Forum, 2020¹).

Para afrontar esta situación, se empiezan a configurar los llamados *beneficios portátiles*, prestaciones como seguros médicos, planes de jubilación o indemnizaciones que no dependen de un único empleador y se pueden *transportar* de un trabajo a otro. De esta forma, los profesionales (incluidos los trabajadores *freelance* o temporales) mantendrían una continuidad de cobertura y ventajas sociales, independientemente de los cambios de empresa o proyectos².

Esta *movilidad* o *liquidez* laboral empujaría a los profesionales a mejorar constantemente competencias transversales como la adaptabilidad, la comunicación y el trabajo en remoto; en definitiva,

su capacidad de aprendizaje continuo. Esto no es algo novedoso, puesto que en las últimas décadas se ha hecho más notoria la necesidad de seguir aprendiendo para mejorar la empleabilidad dentro y fuera de la propia empresa o actividad profesional. De hecho, según las proyecciones de hace algunos años del World Economic Forum³ (WEF, entidad no gubernamental) (2020), cerca de la mitad de los profesionales deberían actualizar sus habilidades de forma constante a través de cursos, certificaciones, participación en eventos o foros especializados, etc. Por otro lado, la convivencia de los diferentes modelos laborales junto con los procesos cada vez más automatizados llevarán a las empresas contratantes al diseño de nuevas políticas de gestión del talento, contemplando la existencia de equipos híbridos y la convivencia de trabajadores permanentes y *freelances* con los nuevos agentes de IA, RPA y otras automatizaciones.



Enunciado convencional de la pregunta

¿Cómo afectará la flexibilización del trabajo, impulsada por la automatización y el trabajo remoto, a la duración y distribución de la jornada laboral en los próximos años?

Pregunta mejorada realizada a la inteligencia artificial

¿Cómo afectará la flexibilización del trabajo, impulsada por la automatización de tareas y el trabajo remoto, a la duración y distribución de la jornada laboral en los próximos años?

Respuesta obtenida de la inteligencia artificial

La flexibilización del trabajo, impulsada por la automatización y el trabajo remoto, reducirá la rigidez de la jornada laboral. La automatización permitirá a las empresas completar tareas más rápidamente, lo que podría llevar a jornadas laborales más cortas en ciertos sectores. A medida que el trabajo remoto se consolide, los empleados tendrán más autonomía para distribuir sus horas de trabajo de manera más flexible, adaptándolas a sus necesidades personales. Esto fomentará la adopción de modelos como las jornadas a tiempo parcial o de cuatro días. Sin embargo, la disponibilidad constante y la falta de fronteras claras entre el tiempo personal y laboral podrían generar sobrecarga en algunos trabajadores, a pesar de esta flexibilidad.

Comentario y valoración final

La jornada laboral en horquillas de 8 a 9 h a 17 a 18 h o similares se basa en la conquista histórica de la jornada de 8 h, promovida por los

movimientos obreros de finales del siglo XIX y principios del XX. En la actualidad, este horario sigue siendo habitual, aunque las nuevas tecnologías empiezan a desafiarlo al entender que el teletrabajo o el trabajo híbrido pueden constituir una alternativa que otorgue flexibilidad, por un lado, y el avance hacia el trabajo orientado a objetivos o proyectos, por otro. La automatización permite completar tareas más rápido, lo que podría derivar en jornadas más cortas en algunos sectores. En el caso de la industria de operaciones o logísticas, cada vez es más habitual combinar tareas que solo se pueden hacer de forma presencial con otras, como la supervisión remota de sistemas automatizados.

El avance tecnológico y la cultura orientada a resultados han llevado a muchas empresas a replantear los horarios rígidos, explorando esquemas más flexibles. Sin perder de vista la base histórica de la limitación de la jornada laboral para proteger el bienestar de los empleados, algunas organizaciones experimentan con modelos alternativos. Desigual, en 2021, impulsó la semana laboral de cuatro días, mientras que otras, como MarsBased, Paradigma Digital o The Agile Monkeys, han adoptado el *full remote*. Estas prácticas buscan equilibrar productividad y vida personal, fomentando estrategias que busquen poner el foco en los resultados en lugar de la presencia física.

Sin embargo, la flexibilidad laboral plantea desafíos. La cultura del *siempre conectado* puede aumentar la presión, dificultar la desconexión digital e incluso afectar a la salud mental de los empleados (*Harvard Business Review*, 2020). Para evitarlo, las áreas de RR. HH. deben establecer políticas claras de comunicación y horarios de respuesta, respetando zonas horarias y necesidades de conciliación.

A medida que el trabajo híbrido se consolide, los empleados podrían distribuir sus horas de manera más flexible. Estos modelos combinados incluirían asistencia presencial a los centros de trabajo para aquellas tareas que requieren colaboración o cocreación, así como generar equipo y orgullo de pertenencia, y trabajo remoto para las actividades predominantemente individuales. No obstante, sigue abierta la cuestión de cómo adaptarán estos modelos sectores con atención al público. El trabajo híbrido también podría fomentar la adopción de jornadas de cuatro días, sin restringirse de lunes a viernes. Además, la flexibilidad horaria está impulsando normativas sobre el derecho a la desconexión digital, estableciendo obligaciones y excepciones para empleados y empresas.

Enunciado convencional de la pregunta

¿Qué nuevos modelos de contratación surgirán con el avance de la economía digital y los trabajos remotos?

Pregunta mejorada realizada a la inteligencia artificial

¿Qué nuevos modelos de contratación surgirán con el avance de la economía digital y el trabajo en entornos híbridos?

Respuesta obtenida de la inteligencia artificial

Con la economía digital y el aumento del trabajo remoto, surgirán nuevos modelos de contratación, como los contratos por proyectos, contratos *freelance* a corto plazo y contratos de teletrabajo. Además, el trabajo a demanda se incrementará mediante plataformas tecnológicas que conectan a trabajadores con empresas en función de habilidades específicas.

Comentario y valoración final

Además de los clásicos contratos *freelance* y por proyectos, se observa una consolidación de los denominados *talent marketplaces* (por ejemplo, Malt, Toptal o Upwork), que permiten a los profesionales ofrecer sus servicios de manera puntual a organizaciones de cualquier lugar, sin limitaciones geográficas o restricción a una jornada laboral preestablecida. Esta tendencia amplía el universo de ofertas laborales y transforma las demandas del mercado al darle tanto al profesional como a la empresa la posibilidad de escoger trabajos y talento, respectivamente. El informe El futuro del trabajo, del WEF⁴, de 2020, señala que esta dinámica incrementará la movilidad del talento y favorecerá la internacionalización de los proyectos.

2

El futuro del trabajo



Enunciado convencional de la pregunta

¿Qué estrategias y políticas se pueden implementar para reubicar a los trabajadores cuyos puestos han sido automatizados y qué sectores ofrecerán más oportunidades de recolocación?

Pregunta mejorada realizada a la inteligencia artificial

¿Qué estrategias y políticas se pueden implementar para reubicar a los trabajadores cuyos puestos han sido automatizados y qué sectores ofrecerán más oportunidades de recolocación?

Respuesta obtenida de la inteligencia artificial

Para reubicar a los trabajadores desplazados por la automatización, es crucial implementar estrategias que incluyan programas de capacitación y recapitación en habilidades digitales y transferibles, fomentar asociaciones público-privadas para desarrollar cursos específicos y ofrecer incentivos a las empresas que contraten y capaciten a estos empleados. Además, es vital expandir la seguridad social mediante ingresos garantizados temporales y facilitar el emprendimiento mediante microcréditos y simplificación regulatoria. Los sectores con mayores oportunidades de recolocación incluyen tecnología de la información, energías renovables, atención médica, logística, educación digital y economía circular, ya que ofrecen empleos sostenibles y en crecimiento gracias a las tendencias globales de digitalización y sostenibilidad.

Comentario y valoración final

La respuesta de la IA señala con acierto la importancia del aprendizaje y de la puesta en práctica de ciertas habilidades digitales. Sin embargo, conviene subrayar la importancia de diseñar programas formativos y de desarrollo que no solo se centren en la parte técnica, sino también en competencias blandas (adaptabilidad, resolución de problemas o trabajo en equipo), que son necesarias para que los trabajadores desplazados por la IA o la automatización puedan encontrar salidas laborales en estos mercados cambiantes (CIPD, 2021). Más allá del ámbito de actuación del profesional, la colaboración entre Gobiernos, empresas y entidades educativas es decisiva para garantizar un enfoque coordinado y orientado a la empleabilidad (OECD, 2019) que no olvide a colectivos especialmente sensibles a los movimientos bruscos del mercado laboral por su edad, género, origen u otras condiciones.

Además de las áreas mencionadas en la respuesta dada por la IA (tecnología, energías renovables, atención médica, logística, educación digital y economía circular), cobra especial importancia el sector de los servicios de salud y bienestar asociados a la llamada *silver economy* o economía plateada, dada la acelerada evolución

demográfica y el envejecimiento de la población (European Commission, 2018¹).

La simplificación regulatoria y el fomento al emprendimiento deben ir acompañados de un marco ético y de protección social que impida la precarización. Para el éxito de estas iniciativas sería conveniente una planificación conjunta a nivel nacional y regional, de modo que los trabajadores tengan acceso a oportunidades de desarrollo continuo y puedan integrarse en los sectores con mayor proyección de crecimiento y sostenibilidad. Según el informe sobre el futuro del trabajo del WEF del 2025 en adelante, el 44 % de las habilidades fundamentales de los trabajadores se verán transformadas para el 2025². En este panorama, las empresas pueden hacer que su plantilla esté a prueba invirtiendo en su aprendizaje continuo, ya que los empleados preparados para el futuro impulsan la innovación; fomentando la adaptabilidad para desarrollar resiliencia ante el cambio; aprovechando la tecnología, utilizando la IA para potenciar —y no reemplazar— el talento humano; personalizando los caminos de crecimiento y adaptando el desarrollo a las necesidades del negocio, y colaborando externamente, asociándose con organizaciones líderes para mantenerse a la vanguardia.