

EL

ANA MATARRANZ

ENRIQUE ARCE

FACTOR

CÓMO LA CONVIVENCIA INTERGENERACIONAL
PUEDE MEJORAR LAS EMPRESAS Y LA SOCIEDAD

EDAD



ÍNDICE



Agradecimientos	7
Prólogo de Manuel Pimentel	9
Introducción	11
PARTE 1. EL FUTURO YA ESTA AQUÍ	17
1. Demografía, diversidad y mercado laboral. Manuel Álvarez	19
2. El futuro del trabajo. Cómo atraer y fidelizar el talento. Ana Matarranz	35
3. Talento sostenible. Antonio de la Fuente	47
4. El bienestar en la empresa. Pablo Marina	61
5. El impacto de la inteligencia artificial en el campo de los Recursos Humanos. Ignacio Mallagray	73
6. Retos en la Administración Pública. Paloma Urgorri	83
PARTE 2. EXPERIENCIA E IMPERICIA	97
7. Talento sénior, talento joven. Enrique Arce	99
8. La segunda carrera del directivo. Alfonso Jiménez ...	111

9. Edad y productividad. Valor aportado y su relación con el salario. Jesús Torres	121
10. El nuevo poder intergeneracional. La capacidad de aprender. Esteban Betancur	135
11. La resiliencia no tiene edad y se aprende. José Antonio González	151
PARTE 3. CONVIVENCIA INTERGENERACIONAL	161
12. Hackea tu algoritmo. Cómo los sesgos generacionales impactan en la empresa y en la sociedad. Sonsoles Martín	163
13. El tsunami demográfico en España y el impacto en las pensiones de jubilación. Ana Matarranz	179
14. Nuevos tiempos, nuevos líderes. Enrique Arce	193
15. Profesional de alto rendimiento. Fran Murcia	205
PARTE 4. BUENAS PRÁCTICAS	221
16. La importancia de la propuesta de valor. Susana Blasco	223
17. De una joven promesa a una vieja gloria. Mercedes Águeda	233
La generación Z opina	239
Epílogo	245
Notas	251
Autores	255

Agradecimientos

Quiero iniciar este agradecimiento expresando mi profunda gratitud a mi marido, Óscar, por su apoyo infinito a lo largo de mi carrera profesional. Tu constante respaldo en todas las decisiones me ha brindado la fuerza, la luz y la confianza en cada paso que he dado.

A mis padres y hermano Josechu como arquitectos de mi ser y guías espirituales, agradezco la sólida base de valores que habéis construido en mí: esfuerzo, persistencia y respeto. Cada capítulo de este libro lleva la esencia de los fundamentos que habéis edificado en mi vida.

Quiero dedicar unas especiales palabras a mis queridas leales compañeras de camino profesional. Estoy profundamente agradecida por ir siempre de la mano compartiendo ilusiones y retos. Vuestro talento y compromiso son el motor que ha convertido nuestras metas en logros comunes.

A mis hijas, Andrea y Carla, que este libro sea un compendio de sabiduría que os inspire a alcanzar vuestras metas y a enfrentar los desafíos con determinación. Que encontréis en él no solo conocimiento, sino también una fuente de inspiración y la llama de la pasión por aprender y crecer.

Y, como no puede ser de otra manera, a Manuel Pimentel, maestro de letras y guía excepcional. Mi más profunda gratitud por tu confianza y tu insistencia apasionada en dar vida a esta obra. Tu visión perspicaz y tus palabras, como las de un gran sabio, han sido la brújula que ha guiado cada página de este viaje literario.

A nuestros talentosos coautores, los últimos en aparecer, pero sin ellos no hubiera sido posible dar a luz a esta obra. Millones de gracias por vuestra generosidad al compartir la cascada de conocimiento y experiencia con la que nos enriquecéis. Sumado al tiempo invertido en la creación de cada capítulo, conscientes de los sacrificios que esto pudo implicar en nuestras vidas familiares.

Un abrazo enorme,
Ana Matarranz

La lista podría ser muy extensa, pero no podemos dejar de agradecer a todos los autores del libro que, con su entusiasmo, sabiduría y genio han hecho posible este libro porque sin ellos no vería la luz.

Un especial agradecimiento a nuestro editor Manuel Pimentel por confiar desde el primer momento en una obra para difundir la idea de que podemos ser mejor sociedad y mejores empresas si aprovechamos lo que cada edad aporta.

También a Claudia Muñoz, la prometedora ilustradora *millennial* que con su habilidad y gran sensibilidad ha sabido resumir con su dibujo de la contraportada la convivencia intergeneracional.

A todos mis amigos jubilados *baby boomers*, por esas divertidas tardes en las que me han criticado, animado y dado ideas. A José Luís Bilbao, Jorge Ciria y Ramón Bilbao, que me acompañaron cuando era júnior y lo siguen haciendo ahora que somos séniores y a Eduardo Orense, José Ramón Chavarri, Luís Morillas, Alberto Callejo y Luís Muñoz eternos júniore.

Enrique Arce

Prólogo

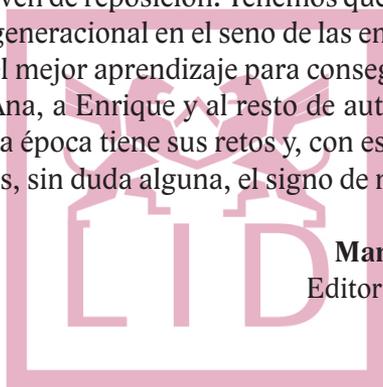
Todo libro entraña una intrahistoria, una génesis, una idea primigenia. Una idea fundacional que, una vez encarnada, conforma, finalmente, la obra publicada. Ana Matarranz y Enrique Arce, prestigiosos profesionales del aseguramiento y de la gestión de personas, me llamaron para proponer un libro. Tenían muy clara su idea: «Gestionar la diversidad generacional en la empresa —plantearon— supone un enorme reto, dada la combinación de factores vinculados con la edad y con la ineludible necesidad de la transformación digital. Necesitamos aprender el mejor modo de conseguirlo». La idea me pareció brillante y necesaria al mismo tiempo. Ni que decir tiene que, como editor de AlmuzaraLibros y de su sello LID, me mostré entusiasmado con el proyecto, al entender que atesoraba una propuesta de altísimo valor y oportunidad. La presente edición, bajo el acertado título de *El factor edad*, nace con la ambición de convertirse en una obra de referencia para todos aquellos directivos interesados en la inteligente y enriquecedora gestión de la diversidad generacional, convencidos de la fructífera simbiosis que genera la convivencia de personas de diversas edades en el seno de la empresa. Un reto que aún debemos aprender a gestionar y que nos puede proporcionar grandes alegrías personales y empresariales.

Dado el carácter poliédrico de las materias vinculadas a la gestión de la diversidad, los coordinadores, Ana Matarranz y Enrique Arce, seleccionaron a un grupo de profesionales expertos en cada una de las facetas más destacadas, tanto desde el ámbito sociológico,

cultural, laboral, de motivación y gestión del talento, previsión, prevención y salud, pensiones, aprendizaje recíproco, de la transformación digital, por citar tan solo algunos de los temas abordados. Un caleidoscopio que nos muestra, de manera práctica, cómo la convivencia de edades bien gestionada redundará en mayor eficacia, satisfacción, motivación y bienestar para todos. La calidad profesional y la amplia experiencia de los autores de cada uno de los capítulos ha conformado esta obra excepcional que aúna rigor teórico con la experiencia útil que nos permite conocer buenas prácticas y logros reales.

El factor edad se convierte, aceleradamente, en uno de los condicionantes más relevantes para la gestión de recursos humanos de esta próxima década. Envejecemos. Somos muchos maduros y mucha menos base joven de reposición. Tenemos que aprender a gestionar la diversidad generacional en el seno de las empresas y este libro nos proporciona el mejor aprendizaje para conseguirlo.

Agradezco a Ana, a Enrique y al resto de autores, su esfuerzo y clarividencia. Cada época tiene sus retos y, con este libro, ayudamos a afrontar al que es, sin duda alguna, el signo de nuestros tiempos.



Manuel Pimentel Siles
Editor de AlmuzaraLibros

Introducción

Cuando se habla de *diversidad*, la variable edad suele tratarse poco a pesar de ser conscientes de que son varias las generaciones coexistentes en la sociedad y la empresa en la actualidad. Este hecho es importante por sí mismo, ya que nos lleva a interesarnos por la convivencia de jóvenes y mayores en un mundo en el que todos debemos encontrar nuestro lugar. Los hechos demográficos son incontestables: la esperanza de vida crece y, aunque en proporciones distintas y cambiantes, participamos en la sociedad niños, adolescentes, jóvenes, adultos, personas maduras y personas seniles.

Pero es que, además, la diversidad de edades es una oportunidad muchas veces no aprovechada para mejorar el mundo. A lo largo de la historia, gran parte del progreso se ha debido al equilibrio entre las ideas innovadoras de los jóvenes y su optimización por parte de los mayores, lo que ha resultado clave. Si solo prosperaran las genialidades sin correcciones, es muy probable que nuestra sociedad fuera más caótica, con menos frenos. Sin embargo, si prevalecieran las costumbres y las formas tradicionales de hacer las cosas, no habríamos prosperado. No hay sociedad o comunidad que no se haya visto influenciada por ambas perspectivas. La cuestión es que unas lo han hecho mejor que otras y, probablemente, todas podrían haberlo hecho mejor.

El factor edad es una variable social que explica mucho de lo que somos y, si la llegamos a gestionar con eficacia, podría hacernos todavía mejores. Por eso hemos escrito este libro.

La diversidad de edad la determina obviamente el año de nacimiento, de manera que un grupo de personas, independientemente del lugar en el que hayan nacido, constituye un grupo etario. Sin embargo, *generación* o *cohorte* se define como un grupo de personas que con una edad determinada han vivido y compartido un acontecimiento demográfico con experiencias formativas y culturales que las distinguen de sus predecesoras.

Actualmente se identifican cinco generaciones en nuestro mercado laboral: veteranos, *baby boomers*, *xers*, *yers* y *centennials* (*zers*), pero conviene tener en cuenta que en España los cortes generacionales no corresponden a los que se hacen en el resto de Europa occidental y Estados Unidos. La etapa de edad que abarca entre los 15 años (*teenagers*) y los 18 años es un período en la vida de intensa socialización, y las experiencias educativas y culturales vividas durante esos años tendrán una gran influencia en cómo seremos en nuestro futuro. Napoleón decía que, para comprender al hombre, debemos saber lo que estaba sucediendo en el mundo cuando tenía veinte años. No podemos decir que un joven de 18 años en 1964 en España pertenezca a la misma generación que un joven de la misma edad en Estados Unidos. Los *baby boomers* que estamos ahora abandonando el mercado laboral en España teníamos 18 años cuando ocurría la transición política, mientras que nuestros coetáneos ingleses, estadounidenses y franceses levaban viviendo años de democracia y libertades. Cuando comenzamos a trabajar y nos encontrábamos en una reunión internacional, quienes tenían nuestra edad no hablaban español y nosotros destrozábamos el inglés; ellos estaban bien formados y nosotros escasamente; ellos tenían una relación con sus jefes de escucha y aprendizaje y nosotros de aceptación de la autoridad.

Por ello, si tuviéramos que caracterizar cada generación en España, distinguiríamos las siguientes:

- **Generación de veteranos (VT).** Nacieron entre 1935 y 1953, por lo que tienen actualmente entre 70 y 88 años. Algunos todavía trabajan (eméritos, jueces, catedráticos, etc.). Nacieron en la guerra y en la posguerra, crecieron en una sociedad de escasez y austeridad y fueron educados en una cultura de esfuerzo y dedicación con pocas oportunidades educativas. Se informaron en torno a la radio. Se incorporaron muy jóvenes al mercado laboral y desarrollaron

su carrera prácticamente en una sola empresa (o fueron pluriempleados). Sus planes profesionales siempre pasaron por permanecer fieles a ella, y siempre mostraron gran respeto por la jerarquía y la autoridad. Valoran el sacrificio y la cantidad de esfuerzo más que el esfuerzo de calidad, y siempre han estado más atentos a la presencia que a la consecución de objetivos.

- **Generación del *baby boom* (BB).** Nacidos entre 1954 y 1969, actualmente tienen entre 54 y 69 años. Observaron desde lejos el Mayo del 68 francés y, aunque movilizaron la universidad, acabaron siendo los *yuppies* a finales de la década de 1980. Crecieron con la televisión en blanco y negro como su principal fuente de entretenimiento. Siendo niños y adolescentes vivieron la transición política y siendo treintañeros asistieron a la incorporación de España al Mercado Común Europeo y, con ello, a un proceso acelerado de modernización del país. Vivieron la gran conversión industrial y los elevados índices de paro de la década de 1980. Esforzados y muy orientados al logro, han estado más orientados a la presencia que a los resultados. Muestran una rotación baja por las dificultades encontradas en la búsqueda de empleo y mayoritariamente se han planteado mantenerse en la empresa hasta la jubilación.
- **Generación X (*xers*).** Nacidos entre 1970 y 1983, hoy tienen entre 40 y 53 años. El término alude a la juventud británica que rompía con las pautas y costumbres anteriores (*punks*). Nacieron y crecieron con la aparición y el desarrollo del PC y el vídeo y, aunque cuentan con mayor formación académica y experiencia internacional y son más emprendedores, también son más escépticos. Están más orientados a los resultados que a la presencia y prefieren ser valorados por la consecución de objetivos que por el esfuerzo. Valoran la verdad y la transparencia y reclaman mucha comunicación. Dan valor al conocimiento y por ello demandan formación y oportunidades de aprendizaje. Han sido alentados a estudiar y han vivido la competitividad ya desde la universidad (los padres que asistieron a la universidad compartían los apuntes; ellos los vendían). En su lugar de trabajo buscan el balance de la vida personal y profesional. Menos fieles a la empresa, muestran más rotación que las generaciones anteriores.

- **Generación Y (*yers*).** Nacidos entre 1984 y 1996, en la actualidad tienen entre 27 y 39 años. Confiados, creativos, decididos e inquisitivos, nacieron con Internet como gran aliado en la búsqueda de información y gran vehículo de comunicación. Son grandes consumidores de tecnología y usuarios de las redes sociales. Abiertos a la polémica y a la familia no tradicional, han crecido en un período histórico de abundancia. Aceptan la diversidad y, aun siendo partidarios del individualismo, se muestran solidarios con los demás. Cuestionan más las cosas que las generaciones anteriores y respetan la autoridad ganada, pero no la impuesta de los galones. Son hábiles con la información, pero no con el conocimiento. Poseen un espíritu más crítico debido a su educación basada en valores democráticos. Aprecian las posibilidades de conciliación, tanto para dedicarse a sus hijos como a sus aficiones. Requieren claridad en las expectativas y evaluaciones a largo plazo.
- **Generación Z (*zers*).** Nacidos después de 1997, hoy tienen 26 años o menos. Nacieron en la abundancia, pero crecieron en la crisis. Son pesimistas, con gran capacidad de adaptación y responsables. Se les llama *niños llave* porque al salir del colegio se encargaban de llegar a casa, merendar y hacer los deberes sin la presencia de sus padres. Nativos digitales, han desarrollado gran dependencia de la tecnología, su mundo es inmediato y pasan mucho tiempo conectados. Buscan compartir más que poseer; no piensan demasiado en comprar coche ni vivienda. Son malos oyentes y en ocasiones cuentan con escasas habilidades interpersonales y para hablar en público. Propenden menos a medidas extremas (terrorismo) y resultan más tolerantes: la diversidad es algo natural y normal. Para ellos prevalece la inteligencia sobre la educación formal y la tecnología sobre el esfuerzo. Educados por sus abuelos, se autocuidan y cuidan de sus hermanos pequeños. Entienden la conciliación como tiempo para uno mismo.

Pero hay que hacer hueco a una nueva generación, integrada por aquellos a los que se comienza a llamar generación *alpha*, que nacieron y crecieron en la crisis y son hijos de los *yers*, quienes no les pueden dar lo que ellos tuvieron. Pertenecen a familias diversas

con roles indiferenciados, no escuchan cuentos, miran pantallas y superarán los cien años de vida. Serán incompetentes analógicos y competirán con los robots en el mercado de trabajo. También serán más autosuficientes y emprendedores y su CV estará en la nube. Estarán menos arraigados, tendrán múltiples experiencias culturales y, aunque vivan en un entorno más inestable, se encontrarán muy bien formados. Obviamente no participan todavía del mercado laboral.

Aunque muchas veces no nos reconocemos como pertenecientes a estas generaciones o no nos atrevemos a ubicar a un amigo o familiar en una porque su forma de ser no encaja con el estereotipo, delimitar las generaciones resulta útil para ayudarnos a comprender y a diferenciar estilos de pensar y comportamientos. Evitar el *etarismo* o *edadismo* (término creado en la década de 1960) ya está en la agenda de políticos y empresarios para tomar conciencia de la discriminación por edad, que debe entenderse como tal tanto si se trata de apartar a un mayor por su edad como de no promocionar a un joven por la suya.

La convivencia intergeneracional hace mejor la empresa y la sociedad porque, además de ser un hecho inevitable, permite un juego constructivo: el joven siempre podrá decirnos qué son las cosas y el mayor siempre estará para indicarnos cómo se hacen.

La convergencia de cuatro generaciones en el entorno empresarial es un desafío que nos invita a tejer puentes entre la sabiduría acumulada de nuestros veteranos y la innovación sin límites de nuestros jóvenes. En este crisol de experiencias y perspectivas, encontramos un manantial de aprendizaje mutuo y crecimiento constante. Cada voz, un verso; cada generación, un capítulo en la epopeya de la empresa moderna. En el tapiz de la convivencia intergeneracional, bordamos la historia de la resiliencia y la evolución, y en la armonía de estas voces diversas, forjamos un futuro sólido y lleno de promesas.

Parte 1

EL **FUTURO**
YA ESTÁ AQUÍ

1. Demografía, diversidad y mercado laboral

Manuel Álvarez

Vocal asesor del gabinete del ministro de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones



1. Sociedades en transformación demográfica

Las sociedades mutan y lo han hecho desde que existen los registros históricos. Sin embargo, en los últimos cien años, hemos presenciado una aceleración en los procesos de cambio demográfico. Por un lado, la explosión demográfica del siglo XX en el mundo se está conteniendo. Por otro, la esperanza de vida después de la jubilación progresa indefectiblemente, a pesar de la COVID-19, que supuso un ligero retroceso temporal. Estos factores están provocando el envejecimiento de la población, en especial, en las sociedades desarrolladas. A su vez, la tasa de natalidad se ha reducido a mínimos históricos y las estructuras familiares están cambiando.

Es posible, además que las migraciones transformen las sociedades avanzadas en el siglo XXI.

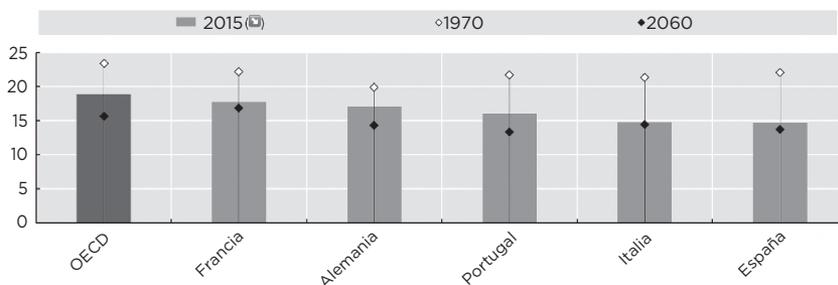
Estos factores condicionan un cambio gradual que, con la perspectiva comparada de las últimas décadas, nos revela una significativa transformación social, que es probable que continúe en el siglo XXI.

Vamos a profundizar un poco más en estos componentes demográficos con la doble perspectiva de lo que ha ocurrido en España en los últimos años y a compararlo con otros países de nuestro entorno.

2. Envejecimiento

El envejecimiento de la población es el principal factor demográfico que ha caracterizado las últimas décadas y este fenómeno tiene múltiples causas. La primera es la reducción del porcentaje de jóvenes respecto al total de la población. Mientras que, en 1970, en España, este grupo de edad (de 15 a 29 años) suponía más de un 20 % ahora estamos por debajo del 15 %, lo que nos sitúa como uno de los países con menor ratio de jóvenes de toda la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Sin embargo, es posible que este aspecto del envejecimiento no se agrave en los próximos años, dado que, en una población en ligero crecimiento o estable, el porcentaje de jóvenes en el que nos encontramos apunta a un equilibrio generacional a largo plazo.

Gráfico 1.1 Porcentajes de población de jóvenes entre 15 y 29 años sobre el total de la población en 1970, 2015 y proyecciones para 2060



La proporción de jóvenes declina disminuye en los países de nuestro entorno

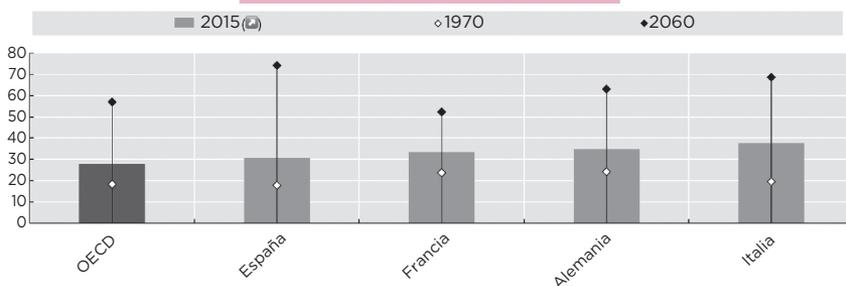
Fuente: Calculations from United Nations (2017). World Populations Prospects. Revisions.

El segundo aspecto del envejecimiento es el más conocido por su implicación en los sistemas públicos de pensiones que operan bajo el sistema de reparto. El indicador clave en este contexto es el ratio de dependencia. Aunque existen diversas maneras de definirlo, el más aceptado compara la población mayor de 65 años con la población en edad de trabajar, es decir, aquellos entre 15 y 64 años, conforme a estándares internacionales. Para ofrecer una perspectiva histórica, en 1970, en España, por cada cinco personas en edad de trabajar había otra que superaba los 65 años. Esto facilitaba la sostenibilidad del sistema público de reparto, ya que se podían otorgar pensiones generosas manteniendo, al mismo tiempo, un superávit en la Seguridad Social que contribuyó a la financiación de los presupuestos generales del Estado durante décadas.

Sin embargo, en 2022 este ratio aumentó hasta el 30 %. En otras palabras, por cada diez personas en edad de trabajar, había tres potenciales casos de personas jubiladas. Si consideramos que todas las personas activas trabajaran y todas las mayores de 65 años fueran pensionistas, el tipo de cotización de un sistema de reparto estaría pisando la línea roja, al borde del desequilibrio.

Y, según las proyecciones de la OCDE, en 2060 alcanzaremos un ratio del 70 %.

Gráfico 1.2 Evolución y previsión del ratio de dependencia



Según la OCDE, el ratio de dependencia podría doblarse 2060.

Número de personas de +65 por 100 personas en edad de trabajar (20-64), en 1970, 2015 y 2060.

Fuente: Calculations from United Nations (2017). World Populations Prospects. *Revisions*.

Cualquier neófito, ante estos datos, podría pensar que el sistema de pensiones de reparto se encuentra en peligro inminente. Ahora bien, hay que tener en cuenta varios elementos antes de anticipar un juicio de valor prematuro e incorrecto.

En primer lugar, en demografía es fundamental distinguir entre datos demográficos, que reflejan hechos pasados, y proyecciones, que se basan en supuestos hipotéticos sobre el futuro. Al hacer predicciones, la OCDE emplea hipótesis de evolución demográfica que tienden a ser pesimistas, especialmente, porque no toman en cuenta de manera realista los flujos migratorios previsibles, tema que abordaremos más adelante.

En segundo lugar, el sistema de reparto no se basa solo en demografía, sino en la relación entre las contribuciones y las prestaciones pagadas por el sistema. Uno de los factores determinantes en las últimas dos décadas, que han mantenido a flote el sistema de pensiones, ha sido el ensanchamiento de la población afiliada que, en junio de 2023, alcanzó el récord histórico de 20.9 millones, lo que permite alcanzar una capacidad de financiación de pensiones muy por encima de los augurios hechos por algunos expertos a principios de siglo.

Por último, la palanca más potente de reajuste del sistema de reparto es la elevación gradual de la edad ordinaria de jubilación. En España, a diferencia de Francia, se está produciendo este proceso sin sobresaltos sociales.

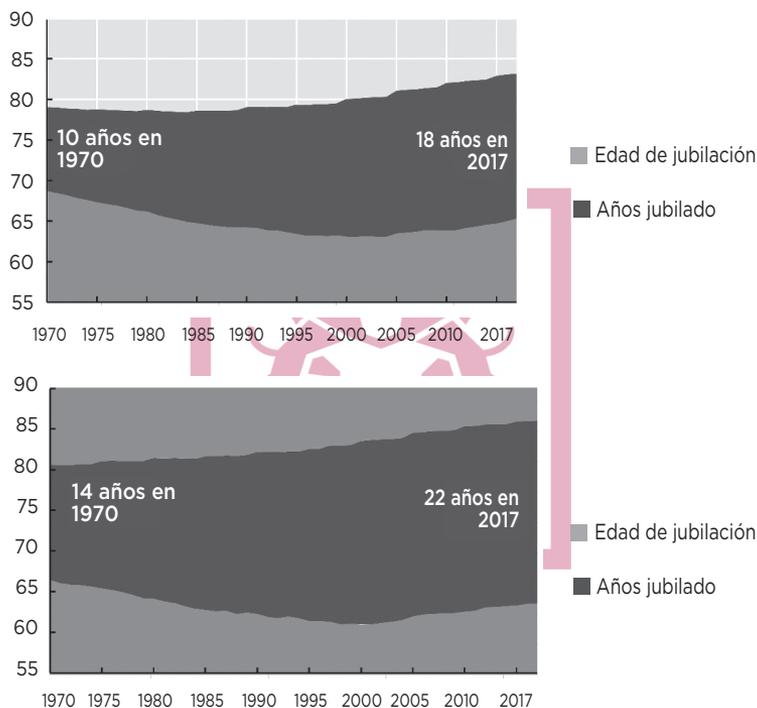
La esperanza media de vida tras la jubilación

Otro factor demográfico y de cambio social intrínsecamente causante del envejecimiento es el aumento de la esperanza de vida, en particular tras la jubilación.

Para los países de la OCDE, la expectativa de vida después de la jubilación ha aumentado de manera considerada. En 1970, los hombres vivían un promedio de diez años después de jubilarse, cifra que ascendió a 18 años en 2017. Para las mujeres, este periodo se extendió de 14 a 22 años durante el mismo lapso. La causa es doble: un aumento general de la expectativa de vida y la disminución de la edad media de jubilación, aunque esta tendencia se está revirtiendo ligeramente desde principios de este siglo.

En España, en 2017, los hombres tenían una expectativa de vida posjubilación de 21.6 años, mientras que para las mujeres era de 26.2. Junto con países como Francia, Luxemburgo, Bélgica, Italia y Grecia, España se encuentra entre los líderes mundiales en cuanto a la esperanza media de vida tras la jubilación.

Gráfico 1.3 Evolución de la esperanza de vida de posjubilación entre 1970 y 2017



Según la OECD, entre 1970 y el 2017, el tiempo de vida en jubilación aumentó en 7.5 años tanto en hombres como en mujeres.

Fuente: OECD (2017). *Pensions at a Glance*.

Preocupaciones en el largo plazo

El actual contexto demográfico conlleva ciertas inquietudes, sobre todo, en relación con las pensiones. El 72 % de los encuestados expresaron preocupación acerca de sus finanzas durante la tercera edad.

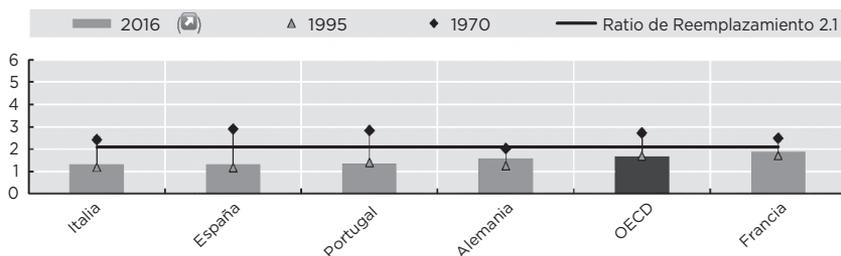
Si desglosamos estos datos por países, encontramos que en los Países Bajos el porcentaje es del 60 %, mientras que en Estonia, Lituania y Eslovenia alcanza el 80 %. Es particularmente llamativo que, en Lituania y Eslovenia, un 80 % de los encuestados opine que el Gobierno no considera las prioridades de la ciudadanía al formular políticas sociales.

3. Fertilidad reducida y persistente

Para que una sociedad mantenga su población estable, la tasa de fertilidad debe ser de 2.1 hijos por mujer. Salvo Israel, prácticamente todos los países de la OCDE se encuentran por debajo de la tasa de reemplazamiento poblacional.

En España, en 1970, este ratio era de aproximadamente 3 hijos por mujer, pero ha caído hasta situarse en 1.3. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) los nacimientos cayeron hasta los 51 929 en los dos primeros meses de 2023. Si extrapolamos esta cifra al año completo, tendríamos alrededor de 312 000 nacimientos, en contraste con los más de 462 000 fallecimientos registrados en 2022. Se estima que, en 2023, los fallecimientos podrían haber llegado a 480 000. Esta diferencia implica una despoblación nativa de unas 170 000 personas al año. En un período de seis años, esto podría traducirse en una disminución de más de un millón de habitantes.

Gráfico 1.4 Evolución del ratio de fertilidad entre 1970 y 2016



Como se puede observar, los ratios de fertilidad están por debajo del necesario para mantener estable la población.

Número de hijos por mujer (15-49), en 1970, 1995 y 2016.

Fuente: OCDE (2018), *SF2.1 Fertility rates*, OCDE Family Satabase.

El cambio demográfico, hacia una menor fertilidad sostenida en el tiempo, refleja un cambio social de gran calado. No solo tenemos menos hijos, sino que la edad media a la que la mujer tiene el primer hijo se sitúa en los 31 años y medio, en comparación con los 25 años de 1980. Además, el 30 % de las mujeres tienen su primer hijo a partir de los 35 años.

Estas cifras son reflejo de un cambio en las prioridades sociales. La incorporación de la mujer al trabajo, junto con una mayor formación educativa, el coste de la vivienda y una inestabilidad en el empleo conllevan la necesidad de anteponer trabajo y obtención de rentas estables a la formación de una familia. Esta hipótesis es coherente con la observación de que las tasas de fertilidad han disminuido entre las mujeres menores de 30 años, pero han aumentado en las que superan esa edad.

Gráfico 1.5 Variaciones en la edad de alumbramiento del primer hijo entre 1995 y 2016



En las últimas dos décadas la edad en que las mujeres tienen a su primer hijo ha subido en 3 años.

Nota: Los datos para el Reino Unido se refieren únicamente a Inglaterra y Gales; 2011 para Canadá en lugar de 2016; 1998 para Francia y Suecia, 1999 para la República Eslovaca, 2000 para Letonia en lugar de 1995; no se dispone de datos en torno a 1995 para Alemania; no se dispone de datos para ambos años en el caso de Australia, Chile, Colombia, México, Nueva Zelandia y Turquía.

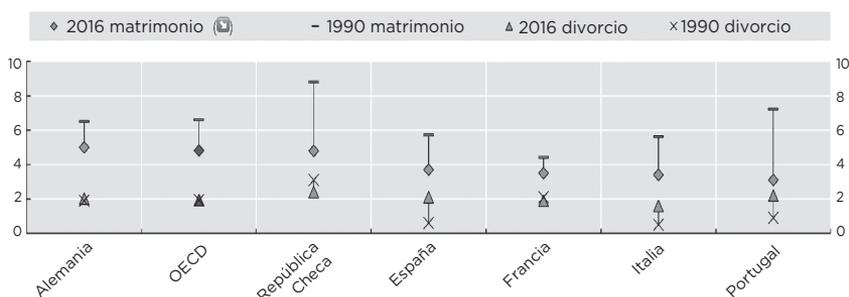
Fuente: OECD (2018), *SF2.3 Age of mothers at childbirth and age-specific fertility*, Family Database.

4. Familias en transición

La edad promedio para contraer matrimonio por primera vez ha ido creciendo en las últimas tres décadas. En 1990 los hombres se casaban, a los 28.0 años y las mujeres a los 25.7. Para 2021, estas edades ascendieron a 36.7 y 34.6 respectivamente.

El cambio en España ha sido más severo que en los países de nuestro entorno, en la actualidad, es el segundo país de la OCDE con la edad más elevada de matrimonio, solo por detrás de Suecia.

Gráfico 1.6 Ratios de matrimonios y divorcios, por cada 1000 habitantes, entre 1990 y 2016



Los matrimonios han descendido mientras que los divorcios se estabilizan.

Fuente: OECD (2019). *Indicador SF3.1 basado en las oficinas nacionales de estadística y Eurostat. Family Database.*

Otro gran cambio demográfico en España, que se refleja en sus estadísticas, es el aumento de la tasa de divorcios, que históricamente había sido baja, y la disminución de la tasa de matrimonios. En la actualidad, la tasa se sitúa en 3.5 matrimonios por cada 1000 habitantes, en comparación con los 4.3 de la media en la Unión Europea. En conclusión, los cambios demográficos están intrínsecamente implicados con los cambios sociales que perfilan una sociedad con una mayor renta, pero con una población en declive.

5. La falacia de la cantidad fija de trabajo

Hay pocas cuestiones más peligrosas que una falacia asumida como verdad absoluta. En el ámbito laboral, quizás la más preocupante, es la falacia que sostiene que la cantidad de trabajo es fija. Si asumimos que la cantidad de trabajo es invariable, se deduce que si hay un incremento en el número de trabajadores habrá menos trabajo que repartir para cada uno. Otra falacia es que debemos favorecer el empleo de los jóvenes a costa de prejubilarse a los mayores. Estas afirmaciones son falsas y existen al menos tres argumentos que las desmontan:

- Los jóvenes poseen habilidades diferentes a los mayores y, por tanto, las diferentes generaciones en la empresa son complementarias, no sustitutivas. Los jóvenes han desarrollado unas capacidades de búsqueda rápida de información relevante que impresionan a los mayores. Sin embargo, estos suelen dominar y comprender las relaciones interpersonales clave dentro de la empresa.
- Si la cantidad del trabajo fuera fija, la entrada de la mujer al mercado laboral habría generado un aumento desmesurado del desempleo en los últimos treinta años, algo que no ha sucedido.
- Si los inmigrantes ocuparan los puestos de trabajo de los nacionales, el índice de desempleo en España sería tres o cuatro veces mayor al actual. Es evidente que muchas ofertas laborales se cubren solo gracias a la mano de obra inmigrante.

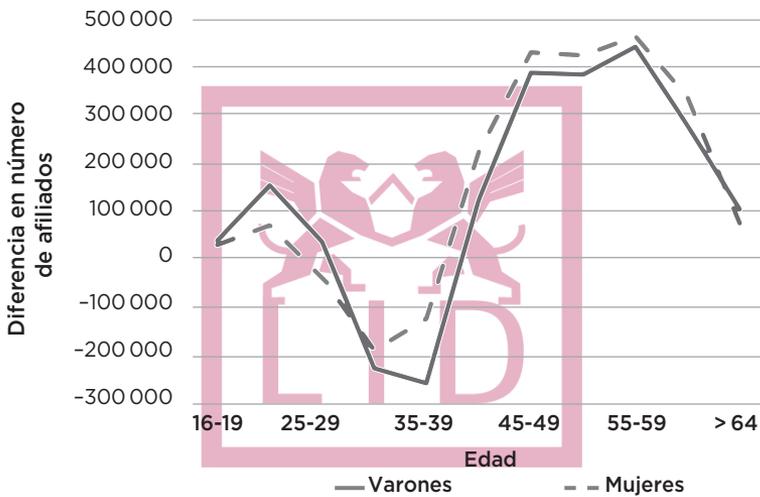
El principal cambio demográfico y social de las últimas cuatro décadas ha sido la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral en España. Esto ha supuesto que la brecha de género de afiliación se haya cerrado progresivamente y apunta una igualdad en número de cotizantes por edad que se irá alcanzando a lo largo de las próximas décadas.

En el siguiente gráfico que compara la población afiliada a la Seguridad Social en 2023 con la del 2012, desglosada por sexo y edad, se pueden identificar las siguientes tendencias:

- Se aprecia un envejecimiento medio de la población afiliada, que ahora alcanza un máximo entre los 45 y 49 años.

- Este fenómeno va de la mano con una reducción en las disparidades de afiliación entre hombres y mujeres por grupos de edad.
- Un aspecto muy relevante es que la población cotizante mayor de cuarenta años ha aumentado respecto a sus cifras de 2012. Esto refleja la incorporación al mercado laboral de individuos, tanto hombres como mujeres, que anteriormente no estaban activos.

Gráfico 1.7 Comparativa de hombres y mujeres afiliados a la Seguridad Social entre 2012 y 2023



Fuente: Seguridad Social.

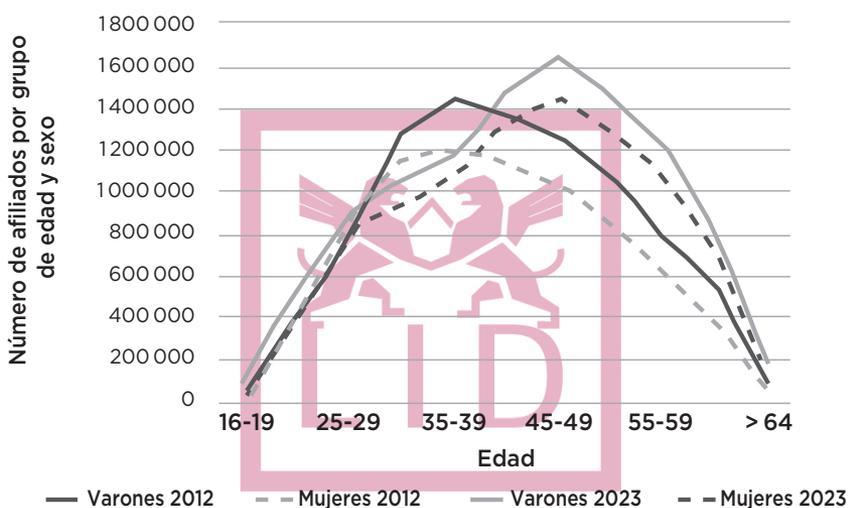
Si refinamos la visión y evaluamos las diferencias entre 2023 y 2012 podemos apreciar además que la afiliación:

- Ha crecido más en los grupos de mayor edad, especialmente en los de 45 a 59 años, conforme la población envejece. Esta tendencia es crucial ya que en las próximas décadas será vital disponer y aprovechar al máximo el capital humano de los séniores.
- En términos absolutos la afiliación crece más en las mujeres que en los hombres en los tramos de edad de 30 años en adelante.

Esto indica una progresiva reducción en la brecha de género en el mercado de trabajo, aunque sería deseable que la velocidad del cambio se acelerase.

Y todo ello no ha generado distorsiones notorias en el mercado de trabajo. Se confirma que es una falacia la hipótesis de la cantidad fija de trabajo.

Gráfico 1.8 Cambios en la población afiliada a la Seguridad Social entre 2012 y 2023



Fuente: Seguridad Social.

6. La era de las migraciones

En el futuro, es posible que el siglo XXI sea recordado como el siglo de las migraciones. El mundo ha explotado demográficamente: en 1960 había una población de 3030 millones de habitantes y, para 2021, se estimaba una cifra de 7890 millones. Este salto ha puesto en riesgo los límites medioambientales y de recursos en todo el mundo. Aunque el crecimiento demográfico ha comenzado a desacelerarse, es esencial que esté por debajo del crecimiento del

PIB para evitar una disminución en la renta per cápita. Contrario a lo que cabría esperar, hemos observado que un gran número de personas ha experimentado un incremento en su renta per cápita y muchas han logrado salir de la pobreza extrema en las últimas décadas, en particular, en Asia.

En las próximas décadas, África será el epicentro del crecimiento demográfico, impulsado principalmente por sus altas tasas de fertilidad. Por ejemplo, Nigeria, aunque, en estos momentos, es el séptimo país más poblado, se espera que supere a Estados Unidos antes de 2050. Se calcula que hoy viven en África unos 1400 millones de personas, pero que alcanzarán los 2500 en 2050. Esto supone una potente presión demográfica si los países africanos no logran que la tasa de crecimiento de su PIB exceda de la tasa de crecimiento poblacional. Sobre todo, porque en la actualidad dos de cada diez africanos no tienen suficiente alimentación y la causa principal de las migraciones reside en la búsqueda de un futuro mejor.

Debido a su proximidad geográfica, Europa es, probablemente, la región que más sentirá el impacto de esta presión demográfica en las décadas venideras. Ante una población nativa en declive, Europa precisará de la inmigración. Sin embargo, la posible escala de estas migraciones en el futuro cercano plantea un desafío considerable y subraya la necesidad de abordar la inmigración de manera organizada, regulada y estratégica.

La migración en España

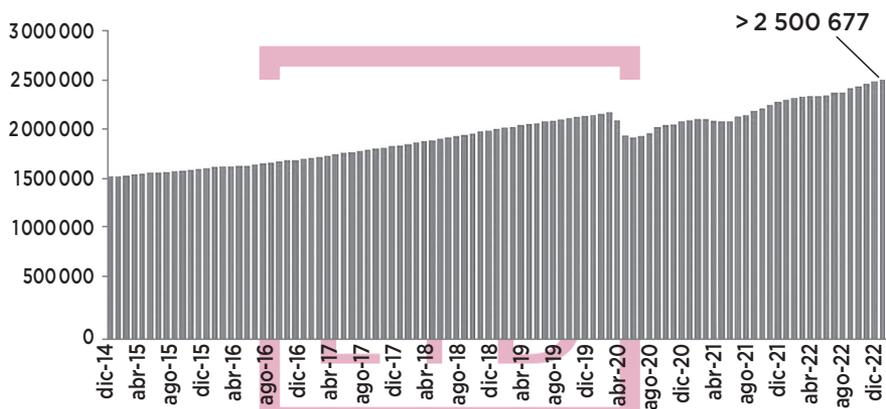
España ha sido históricamente un país de emigrantes, primero hacia Latinoamérica y, después, hacia Europa durante la década de los sesenta. Sin embargo, en este siglo hemos visto cómo España se ha convertido en un país destino de la migración extracomunitaria, en especial, de países latinoamericanos y de los más próximos como Marruecos, a los cuales se han sumado en 2022 los procedentes de la guerra Ucrania. Aunque algunos vienen a descansar tras la jubilación, la mayor parte viene a trabajar y buscar un futuro más prometedor que el que podrían tener en sus países de origen.

El número de afiliados a la Seguridad Social refleja la importancia económica que suponen y de la cual no se puede prescindir. La Seguridad Social contó en diciembre de 2022 con 2 460 719 afiliados

extranjeros, de los que 826 806 eran de países de la Unión Europea (un 33.6 %) y 1 633 913, de terceros países (el 66.4 % restante). Un 56.2 % eran hombres (1 382 811), mientras que el 43.8 % eran mujeres (1 077 908). Los grupos de trabajadores extranjeros más numerosos procedían de Rumanía (330 857), Marruecos (305 428), Italia (158 635), Colombia (127 891) y Venezuela (125 201).

En 2022, la afiliación media de trabajadores procedentes de otros países creció un 8.4 %, es decir, ha sumado 190 913 ocupados.

Gráfico 1.9 Evolución de afiliados extranjeros a la Seguridad Social



Fuente: La Moncloa (lamoncloa.gob.es).

Esta tendencia es fundamental para el sostenimiento de nuestro estado del bienestar. Uno de los principales factores para la proyección de ingresos de la Seguridad Social es la evolución de la afiliación. Durante varias décadas, la incorporación de la mujer al trabajo ha sido determinante para el crecimiento de la base de cotizantes. Aunque todavía existe espacio para su ampliación, una población cotizante nativa en descenso demográfico solo puede mantener sus ingresos por cotizaciones para financiar pensiones mediante la incorporación de nuevos trabajadores extranjeros.

La migración como ventaja competitiva

España no ha puesto en valor lo que constituye, de ser adecuadamente gestionado, la migración como una ventaja competitiva y perdurable respecto a otros miembros de la Unión Europea. El fenómeno migratorio en España es singular. España comparte idioma, cultura y religión con Latinoamérica, esto facilita que los procesos migratorios sean fluidos, no generen excesivas tensiones y favorezcan la integración cultural del extranjero.

Como espacio laboral, la población latinoamericana supone una fuente casi ilimitada de recursos humanos para las necesidades laborales de un país como España, de relativa baja densidad poblacional (menos de 100 personas por km²). La población de América Latina y el Caribe pasó de 168.3 millones de habitantes en 1950 a 660.3 millones de personas en 2022, cifra que representa el 8.3 % de la población mundial. Su población máxima se estima para en el año 2056, con un total de 751.9 millones de personas. Por tanto, en los próximos 35 años la población aumentará en unos 90 millones de personas, que se puede comparar con los aproximadamente 8 o 9 millones de migrantes que necesitaremos incorporar al mercado laboral en ese tiempo en España.

Cabe deducir que, organizando la migración de forma ordenada, legal y segura, podemos limitar los efectos de una población activa nativa decreciente, mejorar la posición competitiva de nuestra economía en el entorno europeo y consolidar el modelo del estado del bienestar.

7. Nuestro presente y nuestro futuro demográfico y social

Con el cambio de milenio, muchos estudios pronosticaron el invierno demográfico de España que conduciría irreversiblemente a la crisis del estado del bienestar. Veinte años después, tras superar una profunda crisis financiera, enfrentar una pandemia sin precedentes y navegar a través de conflictos bélicos que han sacudido la economía, es gratificante observar que España alberga más población que nunca, con récord de afiliados a la Seguridad Social, en especial, mujeres y con la incorporación de la migración a la economía sin causar graves tensiones.

Vivimos en un país envidiable.

Cierto es que en nuestras calles y plazas se echa de menos la permanente alegría de los niños. Se requieren más incentivos para apoyar a las familias, para que crezca el número de núcleos familiares, se formen antes y tengan más hijos. No obstante, este país nunca ha sido tan inclusivo, diverso y con tendencia a la igualdad.

Envejecemos, es cierto. Sin embargo, en España hacerse mayor es agradable: buen tiempo, gente abierta y menos preocupaciones por los ingresos que en otras latitudes. Este país cuida y protege a la tercera edad especialmente.

El futuro no está escrito, pero debemos aspirar a una sociedad igualitaria en términos de género, rica en diversidad cultural y con un futuro prometedor para los jóvenes. Un futuro donde se vea una disminución del desempleo y se facilite la formación de familias. Todo ello respaldado por una economía sólida que sostenga un estado del bienestar beneficioso para todos. Es nuestro deber, como habitantes de esta piel de toro, trabajar unidos para alcanzar esta visión.



2. El futuro del trabajo. Cómo atraer y fidelizar el talento

Ana Matarranz

Directora general de Howden



El mundo laboral está experimentando transformaciones aceleradas debido a la combinación de factores como la digitalización, la inteligencia artificial (IA), la automatización, la globalización y la nueva situación geopolítica pospandemia.

Estamos viviendo una época de cambio, que más bien podríamos considerar que es un cambio de era, en la que nos encontramos desafíos que están transformando el mundo laboral. Las empresas tienen que flexibilizarse y prosperar hacia una nueva gestión del talento y la transformación organizacional. Las nuevas tendencias están alterando los modelos tradicionales de empleo y creando nuevos retos y oportunidades tanto para los trabajadores como para las empresas.

La transformación digital, el surgimiento de los *freelance* y la incorporación al mercado laboral de las nuevas generaciones Z e Y como una forma diferente de entender la vida y el trabajo nos hacen

repensar la estructura de las empresas hacia modelos organizativos menos jerárquicos, más planos. Se trata de una forma de trabajar más enfocada a proyectos, con una visión clara de crear modelos de negocio que aporten a la sociedad y donde estén presentes la ética, la transparencia y la responsabilidad social, algo que demandan las nuevas generaciones.

Para ello toman especial importancia la agilidad y la resiliencia, a lo que se une la necesidad de las organizaciones de ayudar a sus equipos a desarrollar estas capacidades para adaptarse lo más rápidamente posible al nuevo escenario a través de programas de formación adaptados, más conocidos como *reskilling* y *upskilling*, y crear modelos favorables para ello.

Por tanto, esa evolución de los nuevos roles y habilidades laborales nos lleva a afirmar que las empresas deben repensar la forma en la que reclutan, desarrollan y fidelizan el talento con una visión holística, integral y transversal de las nuevas necesidades.

A medida que nos acercamos a 2030, es crucial comprender, asimilar y actuar sobre las nuevas tendencias que moldearán el mercado laboral y pensar cómo debemos gestionar el capital humano si no nos queremos quedar rezagados. Es decir, tenemos que establecer una estrategia al respecto diseñando una hoja de ruta para los próximos años.

Atraer y fidelizar el talento empieza a ser uno de los temas que se tratan en los consejos de administración por primera vez en la historia. Según datos de Compensa Capital Humano, el coste de la rotación unitaria es, de media, de 7250-27 000 € por persona. Este análisis se ha realizado para empresas del sector de tecnología, que suponen actualmente posiciones de creciente rotación. Este dato es para los perfiles que se han considerado clave. Lógicamente, se excluyen las posiciones de directivos y mandos porque el coste sería muchísimo más elevado.

Con esto podemos afirmar sin lugar a duda que la rotación en las compañías supone una pérdida de productividad altísima. En estos datos no se incluyen los colaterales, como las distracciones de los equipos cuando se producen salidas, ni el mal ambiente que se genera, así como el efecto dominó, si se va A, se puede ir B, etc.

Lo anterior nos invita a pararnos y a hacer una reflexión profunda al respecto. ¿Son las empresas conscientes de que el talento es lo

más valioso que tienen o solo se dice, pero no se hace? Poner el talento en el centro supone tener cultura *people first* en todo momento y demostrarlo con hechos reales.

Hay multinacionales que desde hace años han puesto el foco en las personas, como Howden, donde casi el 40 % del capital es titularidad de empleados, y no son solo directivos, pues todo el mundo puede ser accionista. Además, cada año se amplía la participación. En enero de 2023, con 12 000 empleados, hubo mil nuevos accionistas. Este es un claro caso del nuevo capitalista humanista y participativo, donde los trabajadores sienten que son parte del presente y del futuro, que aportan a la empresa y a la sociedad. Todo esto al final se traduce en una fuerte colaboración, un trabajo en equipo y un velar en todo momento con un foco común, que es el cliente.

Y a esto debemos añadir que vivimos un momento único en el que la COVID-19 nos ha pasado factura y hemos tomado conciencia de lo vulnerables y frágiles que somos y de que estamos aquí de paso y no sabemos cuándo llegará nuestra hora. Vivimos en un entorno geopolítico muy complejo, por lo que no podemos predecir con certeza lo que acontecerá, ni en el mercado laboral ni en cualquier otro entorno.

Además, no sabemos si volverán a surgir los cisnes negros (nuevas guerras, pandemias, etc.). Todo esto genera en la sociedad incertidumbre y estrés, pero hay que ser optimistas, y para ello me gustaría hacer referencia a las palabras que pronunció Yuval Noah Harari en una conferencia en Madrid en mayo de 2023: «Las personas tenemos una capacidad increíble para adaptarnos y, si por cada euro o minuto que invertimos en IA lo hacemos también en cuidarnos a nosotros mismos, en nuestro bienestar, avanzaremos mucho y estaremos bien».

En este capítulo exploraremos las principales tendencias que definirán el futuro del trabajo y cómo podemos adaptarnos a las nuevas necesidades centrándonos en conceptos como la flexibilidad, que no es lo mismo que el teletrabajo, los *freelance*, el *ghosting*, los *gig jobs*, las nuevas profesiones, la robotización y los centauros.

También analizaremos cómo estos factores afectan a la convivencia entre las cuatro generaciones que trabajan en las empresas y como se verá afectado el trabajo por los robots. Con este escenario

tan volátil, merece la pena pararse a pensar en cuáles serán las nuevas profesiones y en la importancia de las *soft skills*, tan denostadas en el pasado.

Los jóvenes se enfrentan a un mundo desconocido al que se adaptarán y donde, junto con los mayores, podrán gestionar mejor las empresas y su vida en sociedad, siempre que todos actúen con generosidad en la transmisión de conocimientos de los mayores a los jóvenes y de humildad y respeto de los jóvenes hacia los mayores en ese proceso de aprendizaje.

Ahora, analicemos brevemente cada concepto.

1. Flexibilidad laboral y teletrabajo

La flexibilidad laboral se ha convertido en el modelo preferido para atraer y fidelizar el talento joven y por tanto a las nuevas generaciones. Los empleados buscan mayor autonomía en su forma de trabajar, la posibilidad de establecer horarios flexibles y la capacidad de equilibrar su vida personal y profesional.

Esto ha llevado a un aumento en el teletrabajo y a la adopción de modelos de trabajo híbridos donde los empleados pueden trabajar desde casa o desde cualquier lugar del mundo. Marc Vidal¹, en su obra *La era de la humanidad*, aborda esta nueva realidad y cómo las empresas pueden adaptarse para ofrecer entornos de trabajo flexibles y productivos. La flexibilidad laboral es ya el presente; tanto, que hasta para los *boomers* y la generación X empieza a ser algo que se debe tener muy en cuenta a la hora de pensar en un posible cambio laboral, algo que no pueden obviar al liderar las generaciones Y y Z.

Lo mismo ocurre con el teletrabajo, que conceptualmente no es lo mismo que la flexibilidad en el puesto de trabajo, pues consiste en algo más allá de la transformación del espacio laboral debido al efecto que se produce sobre la cultura, las formas de relacionarse y por tanto la productividad. Esta modalidad de trabajo es más que una tendencia y se ha convertido ya en una realidad. La pandemia aceleró su adopción y para 2030 se espera que sea una práctica común en muchas organizaciones.

El trabajo a distancia ofrece beneficios tanto para empleados como para empleadores. Esto se aprecia en la reducción de costes

operativos, la mejora del equilibrio entre vida laboral y personal y la capacidad de atraer talento sin restricciones geográficas. De hecho, The Wharton School ha realizado investigaciones exhaustivas e informes muy relevantes sobre el teletrabajo aportando perspectivas sobre cómo gestionar de forma eficiente equipos virtuales y cómo maximizar la productividad en este entorno. Para ello, la evaluación del desempeño, por ejemplo, se tiene que transformar evolucionando más allá de los conceptos tradicionales (específicos, relevantes, alcanzables, y medibles en el tiempo). Hay que considerar que el espacio temporal ha cambiado y se ha de motivar a los trabajadores que están teletrabajando, alejados del día a día de las compañías. Por consiguiente, el reto es cómo conseguir el compromiso del talento y el orgullo de pertenencia en la distancia. La recomendación pasa por generar confianza desarrollando un modelo de *appraisals* con un seguimiento más frecuente y continuo que en el pasado. El escenario en el que nos encontramos es aquel en el que la inmediatez es una realidad: cada vez es más insistente el concepto de *feedback* continuo al estar los jóvenes acostumbrados a recibir multitud de estímulos de forma inmediata y constante a través de los *likes* de las redes sociales.

2. *Gig jobs*

Una clara transformación de las tendencias en las formas de empleo consiste en el trabajo como *freelance* y los *gig jobs*, que han experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Se estima que en Estados Unidos, en 2050, más del 80 % de los trabajadores *white collar* —profesionales que realizan actividades en una oficina, como coordinación, gestión de proyectos y administración— serán *freelance*.

Cada vez más profesionales optan por trabajar de forma independiente brindando servicios a múltiples clientes, empresas y proyectos; incluso se observa una creciente evolución de plataformas dedicadas en exclusiva a ser el escaparate de este nuevo tipo de profesionales. Pero no pensemos que esta nueva categoría laboral está formada solo por *silvers* (canosos, séniores, mayores); para los *millennials*-generación Y es una forma de trabajo que les encanta muy alineada con su forma de enfocar su carrera profesional.

Los trabajadores independientes de la economía *gig* pueden ser conductores de Uber, diseñadores gráficos, traductores, redactores, programadores de *software*, etc. Esta tendencia, que se está desarrollando mucho en Estados Unidos, ofrece flexibilidad y autonomía, pero también plantea desafíos en términos de seguridad laboral y protección social, ya que a menudo estos trabajadores no tienen contratos de trabajo a largo plazo y no reciben actualmente beneficios sociales. Es importante que las empresas piensen y se adapten a esta nueva realidad y ofrezcan oportunidades atractivas para crear esa lealtad a los proyectos vinculados a esa marca, y para ello habría que dar un paso más, como incluir vacaciones pagadas o pólizas de salud.

La economía *gig* ofrece ventajas tanto para las empresas como para los trabajadores. Los empleadores, gracias a este tipo de economía, tienen acceso a personal altamente cualificado y a una mayor flexibilidad para ajustar la carga de trabajo a medida que cambian las necesidades de la compañía. A los trabajadores la economía *gig* les ofrece la libertad de elegir sus propios horarios durante el período de tiempo que consideren y de trabajar desde cualquier lugar, algo que puede ser muy atractivo para las personas que no quieren ataduras profesionales, comportamiento frecuente en las nuevas generaciones.

Además, hay que tener muy en cuenta, y que es una realidad, que los trabajadores independientes frecuentemente no están protegidos por las leyes tradicionales y falta regulación sobre este tipo de actividad.

The gig economy, de Diane Mulcahy², ofrece una visión en profundidad de este fenómeno y de cómo las organizaciones pueden aprovechar al máximo este tipo de empleo. En cuanto a la edad, actualmente no desempeña necesariamente un papel importante en la economía *gig*.

3. Ghost works

Una idea de creciente importancia es la de los trabajos fantasma (*ghost works*), que son actividades realizadas por trabajadores invisibles para el usuario final. Estos trabajadores forman parte fundamental

de la economía digital y realizan tareas digitales repetitivas que llenan el espacio donde los procesos de mecanización no pueden llegar, aunque se trata de labores de mínima cualificación. Se trata de posiciones de moderadores de contenido, etiquetadores de datos, categorización de imágenes, verificación de identidades, pruebas de *software*, etc. Estos trabajadores tienen a menudo salarios bajos y poco control sobre su horario y sus condiciones de trabajo, que está bastante deshumanizado por el hecho de ser invisibles.

Estos son los desafíos más comunes que nos encontramos con los *ghost works*:

- La automatización, que está dando lugar a una mayor demanda de este tipo de trabajadores, ya que muchas tareas digitales siguen requiriendo intervención humana, ayuda en la moderación de contenido de *chatbots*. La automatización en muchos casos necesita una combinación de tecnología y tareas de personas que incluyen a trabajadores fantasma, *freelance*, trabajadores por proyectos y trabajadores temporales.
- Las empresas cada vez externalizan más trabajos digitales, y la globalización permite poder contratar a trabajadores fantasma de todos los lugares del planeta.
- La aceleración del trabajo en remoto derivado de la pandemia ha hecho que las empresas recurran a este tipo de trabajadores para tareas como entrada de datos, servicio al cliente y moderadores de contenido que también se pueden realizar desde cualquier lugar.
- El auge de la economía *gig*, que hace que las personas recurran a este tipo de trabajos temporales fantasma como fuente de ingresos adicional.
- Las empresas pueden externalizar tareas que no requieran presencia física a través de trabajadores fantasma de países con costes laborales más bajos y adicionalmente escalar sus operaciones de manera más rápida y eficiente sin necesidad de contratar a empleados a tiempo completo.

- Las compañías están tendiendo hacia un modelo de «trabajo sin empleo» en el que el trabajo se organiza de una manera más flexible y dinámica. Las tres palancas principales para ese movimiento al trabajo sin empleo son:
 - Las plataformas digitales. Permiten organizar el trabajo de forma más flexible y dinámica creando nuevas oportunidades para el trabajo independiente y *on demand*.
 - La automatización. Está produciendo que muchos procesos e incluso trabajos tradicionales se estén quedando obsoletos.
 - La importancia y la tendencia de trabajar por proyectos. Está poniendo de manifiesto que muchos de los puestos de trabajo tradicionales tienen sus días contados.
- Parte de un nuevo modelo operacional en el que el trabajo se deconstruye en tareas, lo que implica la fragmentación de las actividades laborales en tareas más pequeñas y específicas, lo que a su vez permite que los trabajadores autónomos o a través de plataformas digitales las realicen de forma independiente. Ofrece flexibilidad y acceso a talentos especializados, pero también plantea retos en términos de coherencia y competencia.

Las empresas que quieran sobrevivir a este nuevo entorno deben avanzar hacia modelos de mayor flexibilidad, agilidad, innovación y organización por proyectos y olvidarse de los organigramas caducos. Los jóvenes, sin lugar a duda, están más preparados para adaptarse a esta nueva economía.

4. Nuevas profesiones

La IA, la robótica y la automatización transformarán el mercado laboral y requerirán habilidades y competencias actualizadas, por lo que surgirán nuevas profesiones que aún no existen para adaptarse a las demandas del futuro. Es fundamental que los profesionales se adapten a estas nuevas demandas y que las empresas

ofrezcan programas de formación y desarrollo para asegurar una fuerza laboral competente y preparada para el futuro. Según un informe sobre el futuro del trabajo de McKinsey, uno de cada dieciséis trabajadores cambiará de ocupación en 2030, lo que se traduce en que más de cien millones de personas cambiarán su puesto de trabajo actual.

El crecimiento del empleo se concentrará en trabajos de alta cualificación (ciencia, tecnología, atención médica, investigación, ingeniería, matemáticas, etc.), mientras que los de cualificación media o baja producción (tareas de apoyo o de oficina, todo lo mecanizable, etc.) disminuirán.

Desaparecen trabajos, pero se crean nuevos trabajos y profesiones. Por ejemplo, el aumento del comercio electrónico incrementa la demanda de trabajadores en almacén, los aumentos en inversiones en economía verde incrementan los técnicos en energías sostenibles y el envejecimiento de la población eleva la demanda de personas expertas en el cuidado de la salud.

Esta evolución de las necesidades, las nuevas demandas y los nuevos roles, así como las nuevas habilidades laborales, nos lleva a una reflexión: las organizaciones deben repensar la forma en la que reclutan, desarrollan y fidelizan el talento, y las habilidades blandas cada vez son más determinantes debido a la rápida inmersión de la IA en la realidad laboral de nuestros días.

Las llamadas, *soft skills*, en concreto la adaptación y la resiliencia, son claves para el futuro laboral. En un entorno laboral en constante cambio, la capacidad de adaptación y la resiliencia se vuelven cruciales para el éxito individual y organizacional. Los profesionales deben estar dispuestos a aprender nuevas habilidades, adaptarse a nuevas tecnologías y aprovechar las oportunidades emergentes. Las empresas también han de fomentar una cultura de aprendizaje continuo y proporcionar las herramientas y los recursos necesarios para la adaptación. Daniel Goleman³, en su libro *Emotional intelligence*, explora cómo la inteligencia emocional puede ayudarnos a enfrentarnos a los desafíos y a tener éxito en un mundo en constante evolución.

Desarrollar habilidades blandas, como la creatividad, la resolución de problemas, el pensamiento crítico y la adaptabilidad, es clave. Estas habilidades se consideran esenciales para sobresalir en un

entorno laboral dinámico y en constante cambio. Ante este cambio, los mayores necesitan un período de mayor adaptación porque se educaron más en el concepto de desarrollar las *hard skills* y no tenían en su hoja de ruta la necesidad de recibir formación una vez adentrados en el mundo laboral. Pero a la vez hay que tener en cuenta que los *boomers* y la generación X son resilientes por naturaleza y por tanto han desarrollado las capacidades para adaptarse a cualquier medio. Y, como dijo Darwin: «No sobrevive el más fuerte, el más inteligente, sino el que mejor se adapta al cambio».

Adicionalmente, el trabajo en equipo y el *networking* merecen un comentario: es necesario subrayar la importancia de la colaboración y la construcción de redes de contactos en el futuro del trabajo. La capacidad de trabajar en equipo, compartir conocimientos y establecer conexiones profesionales sólidas se ha vuelto esencial en un mundo laboral cada vez más interconectado.

5. Robotización y centauros

La convivencia entre humanos y máquinas es una realidad. La robotización y la IA tendrán un efecto significativo en el mercado laboral en 2030 y más allá. Se espera que los robots y las máquinas desempeñen un papel cada vez más importante en tareas repetitivas y rutinarias, liberando así a los humanos para que puedan enfocarse en actividades que requieran habilidades cognitivas y emocionales. Y como muchas tareas que solían realizar los humanos las están llevando a cabo ahora máquinas y algoritmos, se plantean preguntas sobre el futuro del trabajo y sobre cómo las personas pueden encontrar su lugar en una economía cada vez más automatizada.

La colaboración entre humanos y robots será fundamental para maximizar la productividad y la eficiencia en las organizaciones. En el contexto moderno, el término *centauro* (en la mitología griega, criatura mitad humana, mitad caballo) se utiliza como una metáfora para describir la colaboración entre humanos y tecnología en el ámbito laboral. Se refiere a la combinación de habilidades humanas con las capacidades de la IA y las máquinas en un esfuerzo por aprovechar lo mejor de ambos para lograr resultados más efectivos.

La idea de los centauros reconoce que cada uno tiene fortalezas únicas que aportar: los humanos proporcionan habilidades como la creatividad, el juicio, la empatía y la toma de decisiones éticas y las máquinas, capacidad de procesamiento de datos, automatización de tareas y análisis basado en algoritmos.

Harari⁴, en su libro *21 Lessons for the 21st Century*, explora los desafíos éticos y sociales de esta convivencia y cómo prepararnos para el futuro, donde el creciente papel de la tecnología transformará nuestras vidas, y los peligros que conlleva. Con el avance de la automatización y la IA, muchos empleos se quedarán obsoletos, aunque surgirán otros. Por tanto, hay que reinventarse a través de la educación para adaptarnos a una economía cambiante en la que las personas tendrán que desarrollar nuevas capacidades para poder progresar.

6. Conclusión

En 2030, el futuro del trabajo estará marcado por la flexibilidad, el teletrabajo, el bienestar, el trabajo *freelance*, los *gig jobs*, las nuevas profesiones, la robotización y los centauros. Las empresas tendrán que adaptarse a estas tendencias para atraer y fidelizar el talento en el nuevo mundo digital y, adicionalmente, poner el foco en tener un equipo de profesionales altamente cualificados con capacidad de adaptación y resiliencia. Para ello deberán invertir en programas de formación continua para las cuatro generaciones que conviven en las empresas desarrollando y promoviendo en los equipos nuevas habilidades para que adquieran nuevos conocimientos y estén al día con las nuevas tecnologías. Además, tendrán que crear firmemente una cultura enfocada en el desafío en la que se valoren el aprendizaje continuo y la innovación y se alienten las nuevas formas de trabajar.

También será necesario el desarrollo de una propuesta de valor del empleado adaptada a sus circunstancias personales que lo ponga de verdad en el centro con el concepto de *people first*, no solamente en lo que hace referencia a la parte retributiva, sino abordando el concepto integral y holístico de flexibilidad 360° en tiempo y en forma, en todo momento y en todas las circunstancias.

La fidelización del talento se basa en un concepto tan sencillo como antiguo: la felicidad de la persona en el día a día, y para eso hay que definir una estrategia de talento impulsada y apoyada desde el máximo estamento de las organizaciones incluyendo como base un sustento sólido en valores éticos y responsables con y para las personas. De esta forma podremos construir un futuro laboral próspero y sostenible.

Abracemos este cambio de época único que nos ha tocado vivir y seamos lo más empáticos posible con nuestros equipos adaptándonos en cada momento con flexibilidad a su momento vital.

