

Dra. Michelle P. King

APRENDE A TRABAJAR

La sutil ciencia de avanzar sin perderse



EDICIONES OBELISCO

Si este libro le ha interesado y desea que le mantengamos informado de nuestras publicaciones, escríbanos indicándonos qué temas son de su interés (Astrología, Autoayuda, Ciencias Ocultas, Artes Marciales, Naturismo, Espiritualidad, Tradición...) y gustosamente le complaceremos.

Puede consultar nuestro catálogo en www.edicionesobelisco.com

Colección Éxito

APRENDE A TRABAJAR

Dra. Michelle P. King

1.ª edición: septiembre de 2025

Título original: *How Work Works*

Traducción: *Cristina Zuil*

Corrección: *M.ª Ángeles Olivera*

Diseño de cubierta: *Enrique Iborra*

© 2023, *Michelle P. King*

Publicado por acuerdo con Harper Business, sello editorial de HarperCollins Publishers

(Reservados todos los derechos)

© 2025, Ediciones Obelisco, S.L.

(Reservados los derechos para la presente edición)

Edita: Ediciones Obelisco, S.L.

Collita, 23-25. Pol. Ind. Molí de la Bastida

08191 Rubí - Barcelona - España

Tel. 93 309 85 253

E-mail: info@edicionesobelisco.com

ISBN: 978-84-1172-293-3

DL B 7132-2025

Impreso en España en los talleres gráficos de Romanyà/Valls S. A.

Verdaguer, 1 - 08786 Capellades (Barcelona)

Printed in Spain

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada, transmitida o utilizada en manera alguna por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o electrográfico, sin el previo consentimiento por escrito del editor.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

ÍNDICE

Prefacio	9
Introducción	13
1. Un lugar al que pertenecer. Cómo desarrollar la sensación de pertenencia	43
2. Intercambio de confianza. Cómo leer entre líneas	65
3. Redes informales. Cómo conseguir consejos y apoyos que definan tu carrera.....	91
4. Información informal. Cómo estar al corriente	117
5. Desarrollo informal. Cómo aprender a leer entre líneas.....	149
6. Progreso informal. Cómo gestionar tu carrera	171
7. Devolver el favor. Cómo encontrar un propósito en el trabajo	201
Agradecimientos.....	213
Índice analítico.....	215

*Este libro es mi regalo a cualquier persona que desee sentirse
entendida, escuchada y valorada por quien es. Pásalo.*

PREFACIO

Las copas de los árboles bloquean la luz del sol. En el bosque nacional de Fishlake¹ en Utah, cuarenta y ocho mil álamos temblones, conocidos por su color amarillo brillante en otoño y el chillido del viento al pasar entre sus hojas, crecen uno al lado del otro como llevan haciendo siglos. El álamo temblón más antiguo² tiene catorce mil años. ¿Cómo sobrevive este tipo de árboles a los fríos inviernos, los largos veranos, la sequía o el ataque de insectos durante tantos años?

Al principio, los investigadores creían³ que los árboles sobrevivían tanto tiempo porque competían con los demás por la luz del sol, el agua y los nutrientes. Pero no es cierto. En un nuevo estudio se ha demostrado que los árboles han aprendido a cooperar y depender los unos de los otros para sobrevivir. Los árboles se comunican entre sí a través de la red fúngica subterránea al enviar señales hormonales, químicas y suaves impulsos eléctricos para informar a los demás árboles de que necesitan agua, tienen problemas o sufren el ataque de una colonia de hormigas. Entonces, otros árboles modifican su comporta-

-
1. Chesterton, M., «The Oldest Living Thing on Earth», *BBC News*, 12 de junio de 2017, www.bbc.co.uk/news/science-environment-40224991
 2. «Pando (Tree)», *Wikipedia*, consultado el 28 de septiembre de 2022, [https://en.wikipedia.org/wiki/Pando_\(tree\)#:-:text=Size%20%20and%20age,-The%20clonal%20colonyytext=The%20root%20system%20%20is%20estimated,Pando%20are%20approaching%20this%20limit](https://en.wikipedia.org/wiki/Pando_(tree)#:-:text=Size%20%20and%20age,-The%20clonal%20colonyytext=The%20root%20system%20%20is%20estimated,Pando%20are%20approaching%20this%20limit)
 3. Jabr, F., «The Social Life of Forests», *New York Times*, 2 de diciembre de 2020, www.nytimes.com/interactive/2020/12/02/magazine/tree-communication-mycorrhiza.html

miento al llevar a cabo acciones como introducir azúcares en la red para ayudar al árbol con problemas. Un bosque no es una colección de árboles, sino una comunidad. Todos los árboles pertenecen a dicha comunidad al contar con un lugar en ella.

Los árboles también pueden comunicarse por el aire. Usan las feromonas y otras señales olfativas para conectar, pedir ayuda y compartir lo que necesitan. Ésa es su manera de sobrevivir todos juntos. Permanecen con vida porque reconocen que el lugar de cada uno está al lado de los otros. Aprovechan el poder colectivo para garantizar su supervivencia leyendo los mensajes enviados por el aire.

Un ecosistema de árboles se parece mucho a un entorno de trabajo. Durante los últimos veinte años, he estudiado cómo funcionan dichos entornos, algo a lo que, desde mi punto de vista, habría que prestar gran atención. A lo largo de la vida,⁴ una persona común pasa alrededor de noventa mil horas en el trabajo, el equivalente a trece años. Para ponerlo en perspectiva, un humano promedio pasa sólo un poco más de un año socializando en el transcurso de su vida. Por lo tanto, dónde y cómo trabajamos influye en gran medida en nuestra felicidad y satisfacción vital general.

Por esta razón, he dedicado toda mi carrera a estudiar la cultura corporativa y a trabajar con líderes con el fin de mejorar los entornos laborales. He colaborado con *startups*, empresas medianas, organizaciones benéficas, compañías internacionales y enormes multinacionales de todo el mundo. He trabajado en organizaciones que me hacían sentir orgullosa de formar parte de su cultura, así como en otras cuya cultura era tan tóxica que muchos departamentos desaparecían a causa de una combinación catastrófica de despidos y renunciaciones.

Soy experta en la cultura del entorno laboral. Me he pasado casi la misma cantidad de tiempo en estos entornos que en el mundo académico. He terminado dos grados, un máster en Psicología Organizacional, un MBA y un doctorado en Gestión y Desarrollo Empresarial.

4. Campbell, L., «We've Broken Down Your Entire Life into Years Spent Doing Tasks», *Huffington Post*, actualizado el 19 de octubre de 2017, www.huffingtonpost.co.uk/entry/weve-broken-down-your-entire-life-into-years-spent-doing-tasks_n_61087617e4b0999d2084fec5.

Según mi experiencia, sé con certeza que, en algún momento, la mayoría hemos perdido nuestra fe en el trabajo. Hemos sentido el dolor de ver cómo nos excluían de redes informales, el estrés de intentar mantenernos al día con el cambio o el desgaste tras dedicarle incontables horas a conseguir el siguiente ascenso antes de que nos pasara por alto o sintiéramos la desilusión de enfrentarnos a culturas corporativas despiadadas. Nos cansa aceptar el mito de que el progreso individual debe producirse en detrimento de nosotros mismos y las personas con las que trabajamos.

«Quiero que mi entorno laboral cambie, pero no puedo hacer nada para conseguirlo», me comentó una vez un mánager con total sinceridad. Sin embargo, las personas que lo conforman son el entorno de trabajo. Decir que no podemos hacer nada es como asumir que los álamos han permanecido con vida durante tanto tiempo al competir unos con otros. Igual que un árbol es parte de un bosque, nuestro entorno laboral es una comunidad, una red intrínseca de personas que se apoyan entre sí para sobrevivir y prosperar. Entender cómo hacer que funcione un entorno laboral empieza comprendiendo nuestro lugar en él. Este libro detalla lo que se necesita para progresar en el trabajo, pero, sobre todo, cómo sentir satisfacción con lo que hacemos y contribuir más allá de la descripción de nuestro puesto. Espero que todos los lectores entiendan por qué la supervivencia colectiva (igual que un árbol depende de su bosque) se basa en nuestra capacidad para leer entre líneas.

INTRODUCCIÓN

Un hombre en Kioto⁵ estaba en una comida de negocios con un cliente nuevo. Tras una charla cordial, se pusieron manos a la obra. Un tiempo después, el cliente halagó el reloj del hombre. Orgulloso y encantado, el hombre se miró el reloj, sonriente, maravillado con los detalles de la pieza mientras le contaba cómo lo compró. Al cliente le cambió la cara, poco impresionado por el relato, y no se involucró en el resto de la conversación de negocios. Mientras se preguntaba qué habría ocurrido, el hombre examinó el reloj de nuevo, se dio cuenta de la hora y advirtió que la reunión se había alargado más de lo previsto. Había pasado por alto la petición sutil del cliente de poner punto final a la conversación.

El hombre compartió su experiencia en Twitter y el tuit se volvió viral porque todos nos podemos sentir identificados con su experiencia. A muchas personas nos cuesta entender cómo gestionar las interacciones y experiencias informales en el trabajo. Por ejemplo, ¿sabes, sin mirar el reloj, cuándo está a punto de terminar una reunión? ¿Sabes

5. だーます (@dms9000), «Durante una reunión de negocios con una compañía de Kioto, me dijeron: «¡Qué buen reloj!», a lo que respondí con sus especificaciones. Qué mal me sentí cuando entendí que sus verdaderas intenciones eran sarcásticas, que estaban diciendo: «Llevamos hablando mucho tiempo», *Twitter post*, 21 de agosto de 2019, https://x.com/dms9000/status/1164380597990543360?ref_src=twsrcpercent5Etfwpercent7Ctwcamppercent5Etweetembedpercent7Ctwtermpercent5E1164380597990543360percent7Ctwgrpercent5Epercent7Ctwconpercent5Es1_yref_url=httpspercent3Apercent2Fpercent2Fsoraneews24.compercent2F2019percent2F08percent2F27percent2Fin-kyoto-hey-youve-got-a-really-nice-watch-is-not-a-compliment-japanese-business-man+-sayspercent2F

cuándo es el momento exacto para pedir un aumento? ¿Entiendes el significado oculto tras lo que se dice o no se dice? ¿Sabes leer entre líneas lo que quiere decir que una persona mire el reloj?

El lado informal de la vida laboral es difícil de gestionar porque es invisible.

Piensa en el primer trabajo que conseguiste. ¿Cómo aprendiste a hacerlo? Todas las reglas oficiales, como las horas que tenías que trabajar y la mayoría de las tareas que necesitabas completar, eran claras y explícitas, escritas o comunicadas en la normativa, el manual del empleado o la descripción del trabajo. Sin embargo, hay otro aspecto de la vida laboral del que no se informa; se trata de las reglas informales, que se componen de las normas, expectativas y comportamientos que dirigen la manera de hacer las cosas. Por ejemplo, cuando empezaste en tu puesto de trabajo, quizá observarás cómo interactuaba el resto y qué comportamientos se premiaban. Tus colegas tal vez te dieran la bienvenida en una reunión de Zoom, te invitaran a tomar un café o fijaran una comida virtual para conocerte. Cada una de estas observaciones e interacciones nos ayudan a comprender cómo funciona nuestro entorno laboral.

En japonés hay un término⁶ para entender el modo de trabajar o leer las normas compartidas de las situaciones sociales, *Kuuki wo yomu*, que se traduce como «leer entre líneas». El hombre de negocios japonés no logró leer entre líneas y acabar la reunión, algo tan poco habitual en Japón que sintió la necesidad de tuitear sobre su error. En la cultura japonesa, aprender a leer entre líneas consiste en comprender el subtexto de lo que se comunica, más allá de las palabras, interpretar los indicios no verbales y tener en cuenta todo el contexto.

Sin embargo, muchas culturas están familiarizadas con este concepto de «leer entre líneas». He vivido en múltiples países y he oído distintas frases para describir la capacidad de entender el lado informal de la vida laboral. Por ejemplo, en Estados Unidos, solía oír hablar a mis compañeros de la necesidad de «leer la sala» (*read the room*) mientras que, en Inglaterra, lo llaman «analizar la temperatura de la sala» (*ta-*

6. Lufkin, B., «How 'Reading the Air' Keeps Japan Running», *BBC*, 29 de enero de 2020, www.bbc.com/worklife/article/20200129-what-is-reading-the-air-in-japan

king the room's temperature). Otra referencia habitual es aprender las «reglas no escritas» de la vida laboral. Estas frases quizá se usen de manera distinta en diferentes contextos, pero, en última instancia, hacen referencia a lo mismo: nuestra capacidad para entender e interpretar los sentimientos, necesidades e intenciones de otras personas para poder gestionar las interacciones informales con ellas.

Leer entre líneas no se basa sólo en conocer las normas compartidas que gobiernan las interacciones cotidianas, sino que también incluye una comprensión profunda del entorno laboral con independencia del escenario. Muchos líderes corporativos con los que he trabajado se referían a esa idea de «leer entre líneas» como juicio, conciencia corporativa y habilidades políticas. Todos defendían que esta habilidad es el secreto para progresar y tener éxito en una carrera profesional, desde la capacidad de trabajar con cualquiera hasta la comprensión de los mecanismos internos de la cultura de una organización, pasando por recibir el salario que nos merecemos. Si somos capaces de leer entre líneas, sabemos cómo cumplir con nuestro trabajo, además de entender cómo funciona.

Este libro te hará permitir un viaje de autodescubrimiento mientras comprendes cómo leer entre líneas y conectar con tu entorno laboral, tus colegas e incluso contigo mismo. Desmitificará lo invisible y revelará las normas no escritas para gestionar el modo de trabajar. Al descubrir cómo gestionar el lado informal de la vida laboral, disfrutarás de la capacidad de trabajar en cualquier sitio, ya que conocerás el funcionamiento de la mayoría de los entornos laborales.

El otro lado

En un viejo cuento zen,⁷ un joven monje, de vuelta a casa, se topa con un largo río serpenteante que parece no tener fin. El joven monje no ve una manera de cruzar el río, pero permanece de pie en la orilla y trata de encontrar la forma de atravesarlo. Perdido, opta por rendirse.

7. Groove, B., «Zen Story: Which Side?», *Balance by Buddha Groove blog*, consultado el 1 de septiembre de 2022, <https://blog.buddhagroove.com/zen-story-which-side/>

Va a dar media vuelta para marcharse cuando advierte la presencia de un viejo maestro zen al otro lado del río. Entonces, lo llama: «Ay, maestro, estoy aquí atrapado. ¿Me puede decir cómo cruzar hasta la otra orilla?».

El maestro zen le sonríe con curiosidad. Después, se gira y recorre el río con la mirada antes de gritar: «Mi buen amigo, ya estás en la otra orilla».

Durante los últimos veinte años, en cientos de artículos, estudios y libros, se han examinado los desafíos que es probable que nos encontremos en el mercado laboral del futuro. En general, pintan un paisaje aterrador. ¡Los robots nos van a quitar el trabajo! ¡La IA reemplazará a los humanos! ¡La automatización va a destruir la mayor parte de los cargos! ¡La globalización y los avances tecnológicos cambiarán para siempre el mercado laboral tal y como lo conocemos! El único problema de estos argumentos es que el futuro ya está aquí.

Ya estamos al otro lado de la cuarta Revolución industrial. La automatización, la IA y la interconectividad universal⁸ están transformando nuestra manera de trabajar. Se está tendiendo a automatizar las tareas complejas y cruciales⁹ que necesitan un alto nivel de precisión. Por ejemplo, en una planta de Fanuc de Oshino,¹⁰ en Japón, los robots industriales producen más robots industriales, supervisados sólo por cuatro trabajadores en cada turno. La IA está reemplazando al pensamiento humano. Olly, un asistente de IA creado por la compañía tecnológica Emotech, es igual que la Alexa de Amazon. Sin embargo, existe una diferencia significativa: Olly tiene una personalidad que evoluciona para parecerse más a su propietario, gracias a los algoritmos de aprendizaje automático. Que los avances tecnológicos cambien

8. Skrbish, Z. y Laughland-Booß, J., «Technology, Change, and Uncertainty: Maintaining Career Confidence in the Early 21st Century», *New Technology, Work and Employment*, vol. 34, n.º 3, pp. 191-207, octubre de 2019, <https://doi.org/10.1111/ntwe.12151>

9. Dash, S., «Rewriting the HR Playbook for the Future», *NHRD Network Journal*, vol. 13, n.º 4, pp. 442-453, octubre de 2020, <https://doi.org/10.1177/2631454120963406>

10. FANUC., «FANUC Produces 750,000th Robot», julio de 2021, consultado el 4 de septiembre de 2022, www.fanuc.eu/es/en/who-we-are/news/eu-750k-robots-07-2021

nuestra manera de trabajar no es nada nuevo. No obstante, en lo que coincide casi toda la comunidad investigadora es en que el ritmo acelerado del cambio sí es una novedad.

Antes de la pandemia, se aceptaba¹¹ que los avances tecnológicos transformarían el mercado laboral a un ritmo nuevo. De hecho, el siglo XXI sería conocido por la velocidad y la variedad de avances tecnológicos que transformarían la manera de trabajar. Estos cambios ya están presentes en nuestras vidas. El problema es que no sabemos qué habilidades o capacidades necesitamos para superar estos cambios.

Eso lo tenemos claro. Con la encuesta de Esperanzas y Miedos de 2021¹² de la consultora PricewaterhouseCoopers en la que se entrevistó a 32 500 empleados, se descubrió que al 60 % de los participantes le preocupaba que la automatización pusiera en riesgo su trabajo y el 40 % creía que su trabajo quedaría obsoleto en los próximos cinco años. Para responder a estos desafíos, necesitamos desarrollar nuevas habilidades, de ahí que el 77 % de los encuestados estuvieran dispuestos a aprender nuevas destrezas o cambiar totalmente de ámbito. Sin embargo, ¿qué habilidades tenemos que aprender? Si, de hecho, ya estamos al otro lado, ¿qué necesitamos saber para sobrevivir en este nuevo mercado laboral?

Como muchas personas, a mí también me preocupa el futuro de mi trabajo. Sólo cuando investigué sobre el tema, asumí que los veinte años de experiencia en mi campo y los cinco grados serían suficientes para respaldar el progreso de mi carrera. No obstante, en 2020, cuando se produjo la pandemia, muy pocas personas habían anticipado la velocidad y el alcance de ese cambio en el trabajo. El coronavirus obligó a los negocios a lidiar con la incertidumbre al rediseñar procesos laborales o aumentar la velocidad de automatización, que transformó muchos puestos y puso en riesgo a tantos otros. En 2021,¹³ un 25 % más de trabajadores de los que se había estimado tuvo que cambiar de

11. Skrbiš, Z. y Laughland-Booß, J., «Technology, Change, and Uncertainty», *op. cit.*

12. PwC Global, «Hopes and Fears 2021: The Views of 32,500 Workers», consultado el 1 de septiembre de 2022, www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/hopes-and-fears.html

13. Lund, S. *et al.*, «The Future of Work After COVID-19», *McKinsey Global Institute*, 18 de febrero de 2021, www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19

puesto debido al teletrabajo, el comercio electrónico y la automatización, según una encuesta que McKinsey realizó a ochocientos ejecutivos sénior.

En este estudio también se descubrió que el 60 % había invertido en la automatización o la IA en mayor o menor medida. Entre los motivos se incluía la implementación de la automatización y la IA en almacenes, supermercados, centros de atención telefónica y fábricas para reducir la densidad del entorno laboral y adaptarse al aumento de compras por Internet que se produjo durante la pandemia. El informe de McKinsey estimaba que uno de cada dieciséis trabajadores necesitaría encontrar un nuevo puesto antes de 2030, un incremento del 12 % en comparación con las estimaciones prepandémicas. No obstante, entre Estados Unidos y Europa, sólo el 6 % de las compañías espera reducir su plantilla a causa de la automatización y la IA.

La mayoría tememos que las máquinas nos quiten el trabajo, pero, al menos en las próximas décadas, lo más probable es que las máquinas cambien nuestra manera de trabajar, lo que supondrá cultivar las habilidades necesarias para adaptarse a los cambios futuros.

En 2015, cuando dirigía el departamento de Innovación y Tecnología en la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género (ONU Mujeres), colaboré con treinta compañías del sector privado como Facebook, General Electric y SAP para averiguar cómo podíamos usar la tecnología y la innovación con el fin de progresar en igualdad y equidad. Como parte de este proyecto, investigué sobre cómo el mercado laboral del futuro requeriría nuevos métodos de trabajo. Descubrí que la mayoría de las empresas aceptan que la naturaleza de los trabajos y los entornos laborales cambiarán, pero no saben lo que eso significará para sus empleados. Estamos al otro lado, pero necesitamos entender cómo afecta eso a nuestra manera de trabajar.

Transformación 1: roles técnicos en aumento

La mayoría de los entornos laborales están experimentando cuatro transformaciones. En primer lugar, los roles técnicos especializados¹⁴ como los científicos de datos, los programadores, los diseñadores UI y los analistas SOC se necesitarán cada vez más. La contratación de estos puestos está creciendo el doble de rápido que el mercado laboral general, ya que son muy valiosos y complejos. Requieren una amplia variedad de destrezas¹⁵ de distintas disciplinas, como el diseño web o de *software*, la experiencia del usuario, el análisis de datos y el *marketing*, por lo que sus salarios son entre un 20 y un 40 % más altos que el de los roles no técnicos.

Por ejemplo, piensa en el *marketing* y las relaciones públicas, donde hay una demanda creciente de gerentes de *marketing* digital que necesitan habilidades técnicas como el análisis de datos y creativas como el desarrollo de la imagen de marca y la publicidad. Estos puestos abarcan una amplia variedad de disciplinas y, como tales, suelen requerir un trabajo en equipo y colaboración excepcionales.

Por ejemplo, un gestor de *marketing* digital puede trabajar con el departamento de Tecnología de la Información, de Imagen de Marca, de Ventas, de Cadena de Suministros y de Comercio Electrónico. Lo interesante de estos puestos es que, a pesar de requerir altos niveles de capacitación técnica, también exigen habilidades sociales y emocionales extraordinarias.

Para hacer bien estos trabajos, los empleados deben gestionar la incertidumbre de trabajar en una nueva disciplina, usar su juicio para tomar decisiones complejas y trabajar con los demás para alcanzar resultados.

Aunque los avances tecnológicos crearán nuevos puestos, también cambiarán los existentes. Para 2030, el Foro Económico Mundial¹⁶

14. Sigelman, M. *et al.*, «The Hybrid Job Economy: How New Skills Are Rewriting the DNA of the Job Market», *Burning Glass Technologies*, consultado el 1 de septiembre de 2022, www.burning-glass.com/wp-content/uploads/hybrid_jobs_2019_final.pdf.

15. *Ibid.*

16. van Eerd, R. y Guo, J., «Jobs Will Be Very Different in 10 Years. Here's How to

estima que el 50 % de las tareas que llevamos a cabo en nuestro trabajo cambiará a causa de la automatización. La tecnología reemplazará las tareas repetitivas, como los balances de cuentas y la edición de documentos escritos. Así, los empleados tendrán más tiempo para aprovechar sus habilidades sociales para dedicarlas a aquello que la tecnología no puede hacer, como responder a una situación problemática al empatizar con un cliente o colaborar con equipos heterogéneos de personas en un entorno remoto. En resumen, a medida que aumente la demanda de roles técnicos y los avances tecnológicos transformen los cargos existentes, los empleados sufrirán una presión cada vez mayor para desarrollar las habilidades interpersonales necesarias y destinarlas a aquello que no son capaces de hacer las máquinas.

Transformación 2: diversificación de talento

La segunda transformación consiste en aprender a trabajar con personas que no tienen nuestro mismo aspecto, mentalidad o forma de actuar. Como resultado de la pandemia,¹⁷ muchos empleados pueden trabajar (y lo hacen) desde cualquier parte. Tras la pandemia, compañías como Facebook, Shopify, Siemens y el Banco Estatal de la India hicieron un comunicado público en el que anunciaban que iban a permitir el teletrabajo de manera permanente.

Su aumento y la demografía cambiante suponen que los empleados ya no se puedan permitir contactar y colaborar sólo con personas parecidas a ellos. En su lugar, deben aprender a trabajar con cualquiera. Además, en 2020, la población de minorías multirraciales y étnicas¹⁸ con dieciocho años o menos superó a la de personas blancas. Como

Prepare», *World Economic Forum*, 17 de enero de 2020, www.weforum.org/agenda/2020/01/future-of-work/

17. Choudhury, P., «Our Work-from-Anywhere Future», *Harvard Business Review*, noviembre y diciembre de 2020, <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>

18. Colby, S. L. y Ortman, J. M., «Projections of the Size and Composition of the U.S. Population: 2014 to 2060», *U.S. Census Bureau*, marzo de 2015, consultado el 1 de septiembre de 2022, www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2015/demo/p25-1143.pdf

resultado, para 2044,¹⁹ más de la mitad de los estadounidenses pertenecerá, por ejemplo, a un grupo minoritario (cualquiera que no sea simplemente blanco y no hispanico).

Cooperar con personas que dan un enfoque o visión diferente al trabajo puede crear conflictos, lo que es genial para innovar pero complicado a la hora de colaborar. Trabajar con distintos equipos requiere la capacidad de hacer encajar nuestras diferencias con las de los demás, es decir, unas habilidades sociales y emocionales excepcionales. Entre 2016 y 2030, la demanda de empleados que demuestren este tipo de habilidades crecerá en todos los sectores.²⁰ En Estados Unidos, por ejemplo, dicha demanda se espera que aumente un 26 % y, en Europa, un 22 %, tanto en los roles técnicos como en los no técnicos.

La diversidad ha llegado para quedarse. Como resultado, la rápida diversificación de los entornos laborales nos exigirá mayor control de nuestras emociones y comportamientos, colaboración con los demás, creación de relaciones y una comunicación eficaz.

Transformación 3: abrirse camino en entornos laborales híbridos

La tercera transformación con la que nos encontraremos la mayoría, si no ha ocurrido ya, es aprender a colaborar en entornos laborales híbridos, presentes en organizaciones donde los empleados pasan un tiempo en la oficina y otro, en casa. En 2020, la consultora Deloitte hizo una encuesta a 1500 compañías y descubrió que el 94 % coincidía en que la capacidad de reacción y la colaboración son esenciales para el éxito presente y futuro de su organización. Sin embargo, sólo el 6 % de estas compañías creía que sus empleados se mostraban receptivos y colaborativos. Las compañías que superan a sus competidores lo consiguen porque desarrollan una cultura en la que los empleados se relacionan de manera informal, son transparentes al compartir informa-

19. *Ibid.*

20. Bughin, J. *et al.*, «Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce», *McKinsey Global Institute*, 23 de mayo de 2018, www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce

ción y colaboran con cualquiera para sacar adelante el trabajo. La empresa en sí se vuelve menos importante que las personas con las que cooperamos. Pero ¿cómo se crean vínculos con miembros del equipo a los que no conocemos? ¿Cómo colaboramos, innovamos y resolvemos problemas en un entorno laboral digital?

Sabemos que la modalidad híbrida de trabajo es muy popular. Aun así, cada vez hay más compañías que permiten a sus trabajadores teletrabajar de manera permanente. Durante la pandemia y desde entonces, ha surgido el debate de los beneficios y costes asociados al teletrabajo, pero nos guste o no ha llegado para quedarse. En una encuesta de McKinsey de 2021,²¹ en la que se entrevistó a cien ejecutivos de distintos sectores y áreas geográficas, se descubrió que nueve de cada diez organizaciones planean adoptar la modalidad híbrida, una combinación de teletrabajo y presencial.

La popularidad del modelo híbrido ha incrementado la productividad, ya que trabajar desde casa disminuye el número de distracciones y reduce el tiempo de desplazamiento. Además, el teletrabajo ofrece mayor flexibilidad, facilita la retención de personas de grupos habitualmente subrepresentados, como madres trabajadoras, que suelen encargarse de un porcentaje desproporcionado de responsabilidades familiares, o las personas con discapacidades físicas, que pueden tener problemas para acceder a transportes públicos o a edificios no adaptados.

A pesar de estos beneficios, hay muchos perjuicios ocultos asociados al teletrabajo, que se deben entender, ya que influyen de manera negativa en nuestro bienestar y productividad. Quiero dejar claro que no estoy en contra del teletrabajo. Me encanta llevar a los niños a clase en lugar de desplazarme a la empresa cada día. Sin embargo, es esencial identificar los desafíos que crea para mi carrera profesional con el fin de poder superarlos. En un estudio global que se llevó a cabo en 2021,²² se demostró que el aislamiento es el principal aspecto negativo

21. Alexander, A. *et al.*, «What Executives Are Saying About the Future of Hybrid Work», *McKinsey Global Institute*, 17 de mayo de 2021, www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work

22. Steelcase, «Changing Expectations and the Future of Work», *Steelcase Global Report 2021*, consultado el 1 de septiembre de 2022, www.steelcase.com/content/uploads/

que afectaba a los empleados que trabajaban desde casa en los diez países estudiados. Los humanos necesitan socializar. La soledad era un problema antes incluso de la pandemia, pero se ha incrementado debido al aumento del teletrabajo. El nuevo mercado laboral exige que los empleados trabajen juntos, pero el enfoque híbrido socava nuestra capacidad de hacerlo. Las reuniones por Zoom no pueden reemplazar las conexiones interpersonales que se desarrollan en las presenciales. En el mismo estudio, también se descubrió que los empleados que trabajan desde casa sienten que las decisiones se toman con mayor lentitud y que tienen menos claro cuáles son sus responsabilidades. También afirmaban que debían trabajar durante más tiempo para obtener los mismos resultados, lo que impacta en el equilibrio entre la vida personal y la profesional. Trabajar desde casa aumenta la ambigüedad.

El entorno laboral virtual incrementa las posibilidades de que se produzcan malentendidos, equivocaciones y desconexiones. En una encuesta de 2021,²³ McKinsey entrevistó a casi cinco mil empleados y descubrió que el teletrabajo durante la pandemia había aumentado la fatiga, la desconexión y el deterioro de las redes sociales, lo que reduce la sensación de pertenencia a la empresa. A pesar de la diversidad de herramientas virtuales de comunicación y colaboración que nos conecta con nuestros compañeros a todas horas (Zoom, Microsoft Teams, Slack, Dropbox, Google Drive, Skype, Periscope, Webex y GroupMe), estamos más desconectados que antes de la pandemia. La colaboración se vuelve más complicada al hacerse de forma virtual²⁴ y las interaccio-

2021/02/2021_AM_SC_Global-Report_Changing-Expectations-and-the-Future-of-Work-2.pdf

23. De Smet, A. *et al.*, «It's Time for Leaders to Get Real About Hybrid», *McKinsey Global Institute*, 9 de julio de 2021, www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/its-time-for-leaders-to-get-real-bout-hybrid
24. De Smet, A. *et al.*, «Return as a Muscle: How Lessons from COVID-19 Can Shape a Robust Operating Model for Hybrid and Beyond», *McKinsey Global Institute*, 9 de julio de 2021, www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/return-as-a-muscle-how-lessons-from-covid-19-can-shape-a-robust-operating-model-for-hybrid-and-beyond

nes, más aisladas. La modalidad híbrida²⁵ dificulta el trabajo en equipo, lo que es perjudicial para el negocio.

En un cuestionario de 2020 de Boston Consulting Group²⁶ en el que participaron doce mil personas, se llegó a la conclusión de que los empleados satisfechos con su conectividad social son entre dos y tres veces más productivos en tareas colaborativas que aquellos que están insatisfechos. Por desgracia, los empleados no tienen las mismas oportunidades que en el entorno laboral físico de entablar conexiones espontáneas, como pasarse por el despacho de un compañero para charlar o hablar del fin de semana en la cocina compartida de la oficina. Aunque trabajar desde casa reduce el tiempo de desplazamiento y aumenta la flexibilidad en el trabajo, la falta de contacto social con compañeros deteriora la salud mental, lo que va en detrimento de la productividad. Durante la pandemia, los problemas de salud mental y desgaste se dispararon,²⁷ La causa de ambos se encuentra en la reducción de conexiones humanas informales e íntimas, forjadas junto al dispensador de agua. Todos nos enfrentamos al desafío de encontrar nuevas maneras de conectar, socializar y colaborar en este modelo híbrido, donde es complicado hacer cualquiera de esas cosas.

El trabajo híbrido ha subido las apuestas sobre la necesidad de trabajar en equipo mientras, de forma simultánea, ha complicado su ejecución. Abrirnos camino en entornos laborales físicos y digitales supone desarrollar habilidades sociales y emocionales avanzadas para compaginar estos entornos laborales tan distintos, sentirnos a gusto enfrentándonos a la ambigüedad y entender cómo adaptar nuestro estilo de trabajo a las necesidades de las personas con las que colaboramos.

En resumen, necesitamos descubrir cómo gestionar la forma de sacar adelante el trabajo, con independencia de dónde estemos o con quién.

25. *Ibid.*

26. Dahik, A. *et al.*, «What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work», *BCG*, 11 de agosto de 2020, www.bcg.com/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19

27. De Smet *et al.*, «Return as a Muscle», *op. cit.*

Transformación 4: aprender a gestionar lo informal

Por último, a medida que estos tres cambios (la demanda creciente de habilidades técnicas, sociales y emocionales, la diversidad en las organizaciones y la necesidad de colaborar en entornos híbridos) transforman nuestra manera de trabajar, la estructura de las empresas también está cambiando. El futuro entorno laboral es aquel en el que una red informal, tanto virtual como física, de empleados diversos reemplaza a la vieja jerarquía. Sólo un 14 % de los ejecutivos²⁸ cree que la estructura corporativa tradicional vuelve eficaz su entorno laboral, con puestos jerarquizados. Las compañías están optando ahora por equipos y estructuras más ágiles e informales en las que se comparte con mayor facilidad información y se colabora para sacar adelante el trabajo. Para adaptarse a los cambios tecnológicos actuales, los negocios deben volverse más activos en sus respuestas, por lo que la jerarquía se diluye con el fin de que se tomen decisiones más rápidamente y de que se facilite el aprendizaje práctico y la resolución colaborativa de problemas. En un estudio de 2018²⁹ llamado *Exploring the Future of Work: Results of the Futures Forum Study*, que examinaba opiniones expertas acerca del futuro del trabajo, se descubrió que en los próximos diez años se reducirá la necesidad de contar con una gerencia media.

Los entornos laborales se volverán más ágiles, de forma que nuestra manera de trabajar será menos formal, organizada y estática. El cuarto cambio fundamental con el que nos encontraremos la mayoría es la gestión de aspectos informales en el trabajo. Lidar con la ambigüedad, ya sea sentir que una presentación se ha alargado demasiado o entender los significados ocultos tras las palabras de alguien, se volverá una habilidad fundamental. Los empleados tendrán que gestionarse a sí mismos,³⁰ tomar decisiones a través de un consenso y comprender los métodos de trabajo para tener éxito. El nuevo mundo del trabajo

28. Dahik *et al.*, «What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work.» *op. cit.*

29. De Bruyne, E. y Gerritse, D., «Exploring the Future Workplace: Results of the Futures Forum Study», *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 20, n.º 4, pp. 196-213, octubre de 2018, <https://doi.org/10.1108/JCRE-09-2017-0030>

30. *Ibid.*

es un «entorno laboral hipersocial» porque requiere una destreza crucial, la capacidad de interpretar a las personas con las que trabajamos. Si las reglas se crean entre todos, es nuestro deber darles forma. El desafío reside en que pocas personas saben cómo hacerlo o son conscientes de ello.

Dada la necesidad crítica³¹ de gestionar la ambigüedad, tiene sentido que, a través de las investigaciones, se advierta que las personas con actitudes positivas hacia la incertidumbre y la aceptación de lo informal sean más creativas, rindan hasta estándares más elevados y sean mejores líderes. Biológicamente, la supervivencia de nuestra especie depende de la habilidad para adaptarnos, lidiar con la incertidumbre, aceptar la informalidad y trabajar con una serie de personas distintas que necesitan aprender a leer entre líneas. Por desgracia, existe un problema... Nuestra capacidad para gestionar la ambigüedad está disminuyendo en un momento en el que los entornos laborales se están volviendo cada vez más informales, lo que desemboca en la «paradoja de la ambigüedad», como me gusta llamarlo.

Lidiar con la ambigüedad implica varias habilidades, como la resolución de problemas que no tienen una solución clara, la participación en tareas complejas novedosas y la planificación y el pensamiento creativo de forma espontánea. Por desgracia, según un estudio del 2019,³² de los ochocientos participantes, con edades comprendidas entre los veinticuatro y los treinta y siete años, el 70 % tenía una destreza menor a la media a la hora de enfrentarse a lo ambiguo. De hecho, los encuestados de dieciocho a treinta y siete años tenían el doble de posibilidades de encontrarse entre el 10 % con peor capacidad para gestionar la ambigüedad.

Con este estudio en mente, es normal que los *millennials* suelen evitar las dudas y la incertidumbre a cualquier precio cuando hacen su

31. O'Connor, P. y Becker, K., «As Work Gets More Ambiguous, Younger Generations May Be Less Equipped for It», *Conversationist*, 21 de enero de 2019, <https://theconversation.com/as-work-gets-more-ambiguous-younger-generations-may-be-less-equipped-for-it-105674#:~:text=Youngerpercent20workerspercent20showpercent20lesspercent20capacity,lifepercent20eventspercent20topercent20drawpercent20fromlifepercent20eventspercent20topercent20drawpercent20from>

32. *Ibid*