



LA TRANSFORMACIÓN DEL TRABAJO:
**OPORTUNIDADES Y HABILIDADES
PARA EL FUTURO PROFESIONAL**

Elaborado por: Alexey Carvalho

"La emoción más antigua y fuerte de la humanidad es el miedo, y el más antiguo y fuerte de todos los miedos es el miedo a lo desconocido".

Howard Phillips Lovecraft

• • •



Autor

Alexey Carvalho

Alexey Carvalho es administrador y pedagogo, maestro en tecnología, doctor y posdoctorado en educación. Se desempeña como Rector del Centro Universitario Anhanguera de São Paulo, Consejero en Alcaldía de Osasco - Sao Paulo, Miembro de la Comisión ESG (Enviroment, Social and Governance) de la Board Academy, Investigador en Grupos de América Latina y el Caribe, Conferencista Internacional, autor y coautor de 10 obras publicadas en Brasil y en el extranjero





Introducción

Hablar sobre el futuro, o incluso imaginarlo, a menudo trae consigo una sensación de miedo. Esta sensación puede ser utilizada como estímulo, para que podamos avanzar o convertirnos en una barrera, la elección siempre será nuestra. Para abordar el futuro del trabajo, las ocupaciones y las profesiones, tenemos que romper el paradigma de que la evolución y las transformaciones tecnológicas van acompañadas de desempleo, despidos y reducción de la plantilla. Históricamente, las grandes revoluciones industriales promovieron un reemplazo de tareas manuales y repetitivas, buscando una mayor eficiencia, si por un lado había una reducción en el número de trabajadores que realizaban estas tareas, por otro lado, existía la aparición de nuevas ocupaciones, por ejemplo, si una máquina reemplazaba a los trabajadores en una línea de producción, también requería que otras personas se emplearan en la construcción y mantenimiento de estas mismas máquinas.

Con la llegada de la Inteligencia Artificial (IA), la adopción masiva de diversas tecnologías y la aceleración de la transformación digital ha traído una mezcla de frenesí, panacea y aprensión. A lo largo de este artículo, trataremos varios de estos puntos, pero para despertar nuestra curiosidad, me gusta la reflexión que dice: "No serás reemplazado por la IA, sino por alguien que sepa cómo usarla", esta es la perspectiva que adoptaremos, es decir, ¿cuáles son las oportunidades que toda esta transformación brindará para quienes estén preparados?

La afirmación no es aplicable a todas las ocupaciones, pero para aquellas que requieren la movilización articulada del conocimiento, potenciada por el desarrollo de nuevas competencias y habilidades, permitirá a la IA amplificar el desempeño profesional.

Los estudios realizados por el Foro Económico Mundial (WEF) y publicados en The Future of Jobs Report 2025 (WEF, 2025), muestran que, aunque muchas ocupaciones y profesiones quedarán obsoletas en los próximos años, para 2030 deberían crearse alrededor de 170 millones de nuevos puestos de trabajo en el mundo, en nuevas profesiones.





La transformación tecnológica impone a las empresas y organizaciones lo que Joan Woodward llamó un "imperativo tecnológico", que en este caso sería tan impactante como para determinar la estructura y el comportamiento organizacional. Hoy en día podemos referirnos a innovaciones disruptivas, capaces de cambiar por completo sectores y empresas. En Cibercultura, Pierre Lévy trae reflexiones interesantes, la primera es que el término "impacto" para referirse a los efectos del avance tecnológico es inapropiado, porque tiene una connotación negativa porque la tecnología se compararía con un proyectil, una piedra que golpea el status quo, entendiéndose también como algo que viene de afuera. La segunda reflexión se refiere al punto anterior, en el que la tecnología presenta un condicionamiento y no un determinante, es decir, nace dentro de un entorno, de condiciones y a partir de ahí favorece los cambios y la evolución, ocurre junto con este entorno. En este sentido, Lévy agrega que ninguna tecnología es buena, mala o neutra, lo que determinará esto será su uso o la irreversibilidad de no usarla. Estas reflexiones nos llevan a considerar que todas las grandes transformaciones tienen empleados que van más allá del mundo empresarial, del trabajo y de los muros de las empresas, cambian los comportamientos humanos, los hábitos, las relaciones sociales, cambian la forma de hacer las cosas y con ello la cultura y la sociedad.



Entre los ejemplos más recientes, tenemos aplicaciones de transporte como Uber, 99, Bolt y otras, que han cambiado la forma en que las personas se desplazan, creando o cambiando comportamientos sociales y consolidando un nuevo modelo de trabajo. Las redes sociales, a pesar de haber sido creadas hace más de dos décadas, como es el caso de Facebook, han cambiado la relación del ser humano con su smartphone, con sus notificaciones, sus likes y sus formatos cada vez más cautivadores. Incluso hoy en día, continúan promoviendo cambios para aumentar el compromiso, el tiempo de los usuarios en las plataformas y se han convertido en una verdadera máquina de ventas para algunas empresas, creando oportunidades de trabajo e ingresos.



Si la tecnología tiene grandes efectos en la vida cotidiana y la cultura, el medio ambiente también influye en el avance tecnológico, como fue el caso de la pandemia de Covid-19, que recientemente cumplió 5 años. La crisis sanitaria mundial ha afectado profundamente a varios sectores de la economía, trajo el teletrabajo como una alternativa viable y duradera para algunas áreas, en educación consolidó el aprendizaje digital, la educación a distancia y el concepto de aprendizaje continuo a lo largo de la vida (Lifelong Learning). Este período aceleró la transformación digital en las empresas, la renovación tecnológica y allanó el camino para la Inteligencia Artificial Generativa (GenIA). Además, varias cadenas de producción se vieron obligadas a reconfigurarse, cambiando sus modelos de gestión de la cadena de suministro, adoptando nuevos modelos de contratación, sus relaciones con proveedores y trabajadores.

Entre las áreas más prometedoras, destacadas en el Informe del WEF (2025), las relacionadas con la digitalización son las principales para la mayoría de los empleadores que participan en la encuesta. Según estos datos, la IA, el procesamiento de la información, la robótica y la automatización, así como la generación, el almacenamiento y la distribución de energía deberían impulsar la transformación. Con ello, se demandará el desarrollo de habilidades enfocadas a la IA, el Big Data, las redes y la ciberseguridad.

Este nuevo escenario requiere profesionales con una visión integrada, que combinen habilidades técnicas, críticas y analíticas, que sean capaces de liderar cambios, adaptando o creando procesos de negocio, identificando oportunidades en sistemas, herramientas y tecnologías, para explorar el máximo potencial de la transformación digital, la IA y la convergencia entre recursos y tecnologías emergentes, para el desarrollo de soluciones innovadoras y la creación de diferenciales estratégicos.







Índice

Introducción	02
Modelos y formatos de trabajo emergentes en el mundo digital	07
Cuadro 1 -Tipos de acuerdos de flexibilización laboral	08
Habilidades y oportunidades para un mundo cambiante por defecto	11
Cuadro 2 – Habilidades, destrezas y actitudes para el futuro	12
Educación para la adaptabilidad y aprendizaje continuo	13
Consideraciones finales	17
Referencias	19



Modelos y formatos de trabajo emergentes en el mundo digital

"El futuro del trabajo está en red"

El concepto de teletrabajo, trabajo remoto o "home office", como se popularizó durante la pandemia, surgió en la década de 1970, pero cobró fuerza con la masificación de internet. El período de pandemia obligó a muchas organizaciones a transformar todo su formato de trabajo al modelo remoto, muchas de ellas no volvieron al modelo anterior. Hay mucha discusión en torno al tema, porque por un lado las empresas han forzado un retorno a la presencialidad, en aras de la productividad o alegando debilitamiento de la cultura, y por otro lado, los trabajadores que no han aceptado este regreso, porque no están de acuerdo con estas justificaciones, apuntando a una mejora de la productividad y una mayor satisfacción con el trabajo. Las variables involucradas son muchas, pero es importante recordar que el concepto de home office, generalizado en la pandemia, es diferente a lo que se discute hoy, que tiene un alcance mayor que el "home" y estaría más cerca del "anywhere office", es decir, la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar.

Hay movimientos en ambos sentidos, es decir, empresas con un retorno gradual a la presencialidad y otras en proceso de transformación digital, adoptando modelos remotos. En Brasil, los datos de 2022 muestran que alrededor del 7,3% de la población ocupada trabajaba en régimen de teletrabajo, sin embargo, según el Instituto de Investigación Económica Aplicada (IPEA), indica que alrededor del 24,1% de la población ocupada tendría el potencial de trabajar de forma remota, lo que correspondería a 20,4 millones de personas.

En general, la mayoría de las empresas de todo el mundo ya han adoptado modelos híbridos, en los que parte del tiempo se realiza de forma remota y la otra de forma presencial. De hecho, el avance tecnológico y el cambio de comportamiento provocado por la pandemia hicieron que las empresas se reinventaran y en este contexto surgieron modelos de trabajo flexibles, en varios sentidos: en relación con el tiempo, los días, las ubicaciones, la forma de contratación, la remuneración, la medición de resultados, la gestión y otros. Según una investigación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), desarrollada por Alaimo et. al. (2022), realizado en países de América Latina y el Caribe, cerca del 69% de las empresas encuestadas adoptaron algún tipo de acuerdo de trabajo flexible, también señala que la pandemia aceleró la creación o reforma de leyes para incluir el teletrabajo y los modelos de trabajo flexible.





El Cuadro 1 presenta un resumen de los modelos más comunes de acuerdos de flexibilización del trabajo entre empresas y trabajadores.

Cuadro 1 - Tipos de acuerdos de flexibilización laboral

Horario Flexible

Permite a los trabajadores elegir las horas de inicio y finalización de la jornada laboral dentro de ciertos parámetros establecidos por la empresa. En lugar de entrar a las 9 de la mañana y salir a las 5 de la tarde, se trata de tener horarios escalonados que permitan a los trabajadores entrar y salir en diferentes horarios.

Banco de Horas

Es una variante del horario flexible. Permite a los trabajadores acumular créditos o débitos por horas trabajadas durante un período de varios meses, siempre que se respeten ciertos límites. El exceso de horas trabajadas puede compensarse con tiempo libre pagado o usarse para aumentar los días de vacaciones.

Ciclos semanales

El trabajo por ciclo permite un promedio de las horas de trabajo en períodos superiores a una semana. En el sistema tradicional, las horas máximas de trabajo (40, 45 o 48 horas, según el país) se miden por semana (además del límite diario). Así, por ejemplo, en países donde el límite semanal es de 48 horas, trabajar 56 - 40 y 48 horas es un esquema factible, debido a este total de 144 en promedio y 48 horas en el ciclo.

Semana comprimida

En esta modalidad, las mismas horas semanales se trabajan en menos días a la semana (en turnos diarios más largos). Así, en lugar de trabajar 8 horas al día durante 5 días a la semana y descansar 2, este régimen te permite trabajar 4 días de 10 horas y descansar 3. Este sistema se llama "4x3" y es el más conocido.

Trabajo a tiempo parcial

Es un trabajo que tiene una duración más corta que el tiempo completo. El más conocido es el trabajo por pares donde se establece un número fijo de horas de trabajo (por ejemplo, 4 horas diarias). Sin embargo, el trabajo a tiempo parcial puede organizarse de diversas maneras. Por ejemplo, trabajar a tiempo completo (8 horas) algunos días de la semana y no trabajar el resto o incluso llegar a un acuerdo sobre un paquete de horas variables.

Trabajo compartido

Es una alternativa que permite compartir un trabajo a tiempo completo entre dos empleados. Esto significa reducir las horas de trabajo para distribuirlas entre un mayor número de trabajadores.

Teletrabajo

Realizar tareas desde un lugar distinto a la oficina del empleador, utilizando tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

El Smart Working

se refiere a la posibilidad de decidir no solo dónde trabajar, sino también cuándo trabajar (flexibilidad en la jornada laboral).

Fuente: Alaimo et.al. (2022)



Es importante destacar que las empresas, aun teniendo sus objetivos empresariales, buscando resultados económicos, son organismos sociales y todas las personas que se relacionan con ellas, incluidas las que prestan servicios, establecen relaciones sociales. En el entrelazamiento de estas relaciones se crea cultura, se generan afinidades grupos y se construyen comunidades. Esta visión es esencial para entender que el trabajo no es una actividad solitaria o aislada, por remota que parezca. La interacción humana no puede ser totalmente reemplazada por recursos tecnológicos. Sin embargo, actualmente varios recursos permiten conexiones, que producen una gran sensación de proximidad y si se utilizan adecuadamente, es posible construir comunidades digitales, con lazos y propósitos tan sólidos como cualquier otra organización físicamente.

En este entorno, surgen la llamada gig economy o economía de plataforma y los mercados laborales digitales (MLD), que han sido responsables de las grandes transformaciones disruptivas que hemos visto en el mundo laboral en los últimos tiempos. En la gig economy, existe una configuración en la que una plataforma, que opera a través de Internet, conecta a los proveedores con los demandantes (clientes) de un servicio, estructurando así un mercado, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018). Al agilizar y facilitar el acceso de un extremo a otro, es decir, para las personas interesadas en adquirir un servicio y otras en prestarlo, existe una gran posibilidad de aumentar la escala, reducir los costes y, en consecuencia, reducir los precios. Mientras tanto, hay un cambio completo en las prácticas laborales, ya que el modelo tradicional de trabajo formal, entre empresa y empleado, es reemplazado por el MLD, que se da de manera generalmente informal, debido a la ausencia de regulación en muchos países. Entando su resiliencia.

Por lo tanto, la economía colaborativa cambia las relaciones de clientes y proveedores, así como de empleadores y empleados. Al igual que en el caso de las aplicaciones de automóviles, el conductor no es un empleado de la plataforma, es autónomo, pero al mismo tiempo, no tiene acceso directo a su cliente, excepto a través de la plataforma.

Permite una rápida expansión, adaptación a la demanda y facilidad de contratación.

Las aplicaciones del modelo de economía por plataforma van mucho más allá de solicitar vehículos, alojamiento o alimentación, que son comunes, actualmente se ofrecen servicios especializados a través de plataformas como teleconsultas médicas, consultas, terapias y consultas psicológicas, seguimiento con nutricionista, entrenadores personales, entre otros. Esto crea un amplio abanico de oportunidades, para que los más diversos profesionales puedan trabajar de acuerdo con su disponibilidad horaria, en cualquier lugar, siempre y cuando estén conectados.

Otro fenómeno que con el avance de las tecnologías, cobró fuerza fue el Crowdsourcing, término acuñado por Mark Robinson y Jeff Howe, en 2006, quienes utilizaron las palabras "crowd" y "outsourcing", para representar algo construido por un gran grupo de personas, que pueden conectarse desde cualquier parte del mundo. Este modelo se evidenció en los consorcios de investigadores creados durante la pandemia para el desarrollo de vacunas, pero ya se aplicaba en la construcción de aeronaves, equipos complejos, desarrollo de ideas, contenidos e investigación científica.

La mayor adopción de tecnologías de computación en la nube, combinada con la gestión de grandes masas de datos (big data), ya predichas por el WEF, crean las condiciones ideales para impulsar a los llamados nómadas digitales. Estos profesionales, equipados con dispositivos que les permiten estar conectados "en cualquier lugar y en cualquier momento", es decir, desde cualquier lugar, en cualquier momento, con los recursos necesarios para realizar su trabajo, pueden optar por no tener una residencia fija, o incluso permanecer un tiempo en cada lugar, incluso en diferentes países. Este tipo de configuración se diferencia del teletrabajo tradicional, ya que existe total libertad de movilidad. Existen términos de relación laboral, no todas las empresas han permitido este tipo de relación, pero aquellos profesionales que tienen esta posibilidad suelen utilizarla para hacer un intercambio cultural con las culturas locales, y también pueden hacer uso del coworking cuando es necesario.

El número de personas que han ido adoptando este estilo de vida va en aumento, según el Informe de Tendencias Migratorias Mundiales 2022, realizado por Fragomen (2022), hay 35 millones de personas y la previsión es llegar a alrededor de 1 billón en 2035.

Entre las profesiones que más se adhieren al nomadismo digital se encuentran las relacionadas con el marketing digital, el desarrollo web, los idiomas, la asesoría y consultoría, el mercado financiero, el diseñador y los creadores de contenido (infoproductos).

Como se mencionó anteriormente, las transformaciones tecnológicas no ocurren de forma aislada, causan efectos en la sociedad y están influenciadas por transformaciones culturales. Un ejemplo en el que podemos ver el entrelazamiento de la economía colaborativa y el nomadismo es el de Lisboa, Portugal.

La plataforma de alquiler vacacional, Airbnb, que revolucionó el mercado del alojamiento, conectando a los propietarios, a menudo inactivos, con los viajeros que buscan un alojamiento más asequible, encontró un gran potencial en la audiencia nómada digital. No solo esto, sino que otras plataformas que ofrecen alojamiento, han cambiado la configuración de regiones enteras, que ya no están habitadas por residentes locales, para ofrecerse como alojamiento temporal, lo que ha aumentado el precio de las propiedades y las ha hecho inviables para los residentes locales. Este movimiento no solo fue causado por el nomadismo, sino por el aumento del turismo, además de otros problemas locales, sin embargo, sirve para ilustrar cómo las plataformas potencian los negocios, se expanden rápidamente y logran influir en las economías y culturas locales.

Para aquellos que pretenden abrazar el nomadismo digital, hay varios lugares en el mundo que se están adaptando para recibirlos, un ejemplo es la Ciudad de México, la capital mexicana, se ha asociado con la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) para ser promovida como un centro global para trabajadores remotos y la capital del turismo creativo, lo que resulta en la triplicación del número de viviendas temporales en tres años.

Los modelos de trabajo flexibles también han sido impulsados por las transformaciones internas que se han producido en las organizaciones, la gestión de proyectos, el uso de metodologías ágiles y conceptos como el Design Thinking, cambian considerablemente las estructuras organizativas. El modelo tradicional, con una jerarquía rígida, ya no es capaz de satisfacer la demanda de flexibilidad, agilidad y adaptabilidad, que exige el escenario, y así, surgen nuevas formas de configuración, como un modelo basado en la gestión horizontal, propuesto por Ostroff (1999), cuyo objetivo principal es eliminar o reducir completamente la jerarquía.

En estas nuevas configuraciones, el foco está en el resultado, la organización se realiza en grupos interdisciplinarios autogestionados, basados en procesos y no en tareas y funciones. Varias empresas que han experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años adoptan parcial o totalmente modelos que tienden a la horizontalización, como Tesla, Google y Netflix, por ejemplo. Existe un incentivo para la colaboración, la autonomía para la toma de decisiones, que crean un ambiente favorable a la creatividad, la innovación y la agilidad en la resolución de problemas. También es común crear "equipos de escuadrones", equipos específicos para un objetivo determinado, con participantes de diferentes áreas, ya sea para resolver un problema complejo o para estudiar una oportunidad.

Spotify fue uno de los pioneros en adoptar el modelo de escuadrón, están organizados en "tribus", que son conjuntos de escuadrones que trabajan en áreas relacionadas. Cada escuadrón tiene un objetivo específico, como desarrollar una nueva función para la aplicación o mejorar la experiencia del usuario en un área determinada.

Cualquiera que sea la configuración del trabajo internamente en la empresa, en la relación de contratación, en el formato de trabajo, todo ha indicado que el futuro del trabajo es líquido, el concepto de Liquid Workforce, difundido en 2016 por Accenture, que alude a la maleabilidad del agua, indicando que los equipos y líderes necesitan mucha flexibilidad, que les permita adaptarse de forma dinámica y rápida a los cambios, para satisfacer las complejas demandas y necesidades de la organización.

La idea de una fuerza laboral líquida no se trata solo de personas. Le permite implementar la combinación de talento interno, con recursos de socios, autónomos y herramientas impulsadas por IA, cuando sea posible. En este nuevo paradigma, la atención se centra en las habilidades y competencias, los puestos, las ocupaciones o los puestos de trabajo. Ya sean escuadrones, tribus o cualquier otra agrupación, no necesitarán tener un número fijo de personas o un modelo estático, sino adaptables a la demanda.

En esta coyuntura, los líderes deben ser agentes de transformación y actuar como catalizadores de esta nueva forma de pensar y actuar. El desarrollo constante de habilidades se vuelve esencial, valores como la transparencia, el compromiso y la colaboración, fortalecen a los líderes y equipos, aumentando su resiliencia.





Habilidades y oportunidades para un mundo cambiante por defecto

"El futuro pertenece a aquellos que aprenden nuevas habilidades y las combinan de manera creativa"

Ante escenarios cada vez más inciertos, dinámicos y en los que las transformaciones son una constante, visualizar oportunidades requiere una perspectiva positiva. Entre puntos y contrapuntos, el informe de la OCDE (2023) "Skills Outlook 2023", aporta un conjunto de información que nos permite analizar de forma centrada las competencias necesarias para una transición digital y ecológica, resiliente.

Aunque al abordar las transformaciones, la tendencia es centrarse en las tecnologías, estamos en un momento en el que ya no es posible desacoplar el crecimiento económico sin abordar el crecimiento de las emisiones, los modelos de producción y las fuentes de energía alternativas. En este sentido, la descarbonización de la economía tendrá un profundo impacto en los mercados laborales de todo el mundo en los próximos años y décadas. Por lo tanto, la transición verde necesitará profesionales que tengan el conjunto adecuado de habilidades para sostener e impulsar innovaciones verdes, para trabajar en nuevas ocupaciones que se crearán como resultado de esta transición, así como para poder desarrollar y adoptar comportamientos alineados con los propósitos ambientales y sostenibles.



Junto con los efectos climáticos y las adaptaciones de las organizaciones a ellos, el avance tecnológico ha cambiado el panorama informativo y comunicacional, el desarrollo de las redes sociales y la IA generativa, traen consigo desafíos relacionados con la calidad y la gestión de la información. Como resultado, se demandará cada vez más la capacidad de acceder, filtrar, evaluar, procesar y analizar información, así como conocimientos relacionados con la recopilación de información, almacenamiento, técnicas de minería de datos, herramientas de comunicación y difusión, considerando aspectos éticos, de seguridad y gobernanza. Las profesiones que requieren habilidades o competencias relacionadas con estos aspectos deberían tener una gran demanda en los próximos años, además de líderes que puedan explorar el potencial de las nuevas tecnologías, no solo con inteligencia artificial, sino con inteligencia de negocios, transformándola en una ventaja competitiva.

Proporcionar etiquetas, nombres de profesiones u ocupaciones que deberían surgir, o incluso sus especificaciones, puede limitar la comprensión de cómo rastrear el desarrollo profesional. De esta manera, presento una matriz, en la Cuadro 2, basada en los informes del WEF (2025) y la OCDE (2023), que puede servir de guía para identificar y desarrollar las competencias, habilidades y actitudes esenciales que permitirán a las personas y organizaciones prosperar en un futuro con grandes transformaciones digitales, tecnológicas, ambientales y los efectos de la IA.





Cuadro 2 - Habilidades, destrezas y actitudes para el futuro

Competencias, habilidades y actitudes	Digital	Medioambiental	IA
Habilidades digitales e informacionales Capacidad para utilizar tecnologías digitales, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, para resolver problemas y mejorar la productividad. Capacidad para evaluar críticamente la calidad de la información, detectar información errónea y tomar decisiones informadas en entornos digitales.	X		X
Pensamiento crítico y toma de decisiones Capacidad para evaluar información, identificar información errónea, tomar decisiones informadas y lidiar con fallas de manera proactiva y resiliente.	X	X	X
Habilidades Socioemocionales y Éticas Habilidades como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la empatía, esenciales para colaborar en entornos diversos y enfrentar el cambio. Capacidad para integrar consideraciones éticas en el uso de las tecnologías, garantizando la seguridad, la transparencia y el enfoque en el ser humano.	X	X	X
Resiliencia, adaptabilidad e innovación Voluntad de lidiar con incertidumbres, superar desafíos, adaptarse a nuevas condiciones tecnológicas y ambientales y crear soluciones creativas y efectivas a problemas complejos.	X	X	X
Conciencia ambiental Comprensión de los desafíos ecológicos y las prácticas sostenibles, promoviendo acciones que minimicen los impactos ambientales.		X	

Fuente: elaboración propia con base en WEF (2025) y OCDE (2023) Legenda
Digital: Necesario para la transformación digital y la gestión de la información.
Ambiental: Necesario para la transición verde.
IA: Requerido con el uso de inteligencia artificial.

Lo que vemos para el futuro del trabajo es que, independientemente del área o sector de actividad, hay menos tareas repetitivas, más creatividad y resolución de problemas. Las oportunidades que se crearán estarán de alguna manera interconectadas con tecnologías, procesos digitales, IA y una profusión de actividades relacionadas con la sostenibilidad, la reducción de emisiones, las energías limpias y renovables, la economía creativa, entre otras.





Educación para la adaptabilidad
y el aprendizaje continuo

"Convertir cada nuevo desafío en oportunidades de aprendizaje y crecimiento"

Como hemos discutido, el futuro del trabajo requerirá un conjunto de capacidades, lo que requerirá el desarrollo de competencias, habilidades y actitudes. Este desarrollo puede darse de diferentes maneras, pero lo que sí está establecido es que será continuo, ya que las tareas y actividades que componen las ocupaciones cambian drásticamente y rápidamente.

Ha sido común, en el entorno empresarial, escuchar los términos: reskilling y upskilling (mejora), ambos relacionados con el desarrollo de las habilidades de los trabajadores, pero con objetivos diferentes. Mientras que el reskilling está relacionado con la adquisición de nuevas habilidades para desempeñar funciones diferentes a las actuales, el upskilling se refiere a la mejora de las habilidades existentes dentro de una misma área o función. Un profesional de marketing, por ejemplo, decide aprender habilidades para el desarrollo de software, lo que ocurre es el reskilling, mientras que un gerente, cuando busca aprender sobre nuevas técnicas o herramientas, para mejorar y potenciar, su trabajo es el upskilling. La mejora de habilidades o la adquisición de nuevas habilidades será una constante, según el WEF (2025) se estima que para 2030 cerca del 59% de los trabajadores necesitarán algún tipo de capacitación, ya sea para volver a capacitarse o mejorarse.

Teniendo en cuenta la demanda de calificación, esta no será una tarea solo para escuelas y universidades, muchas empresas ya están invirtiendo mucho en su fuerza laboral, ya que entienden que necesitan de estos talentos para superar los desafíos impuestos por el mercado, lo que requiere rapidez y así, preparar y capacitar a los talentos internos se vuelve mucho más ventajoso. Un ejemplo de este movimiento, anunciado recientemente, es SAP, referencia mundial en soluciones de gestión, que anunció un programa de reskilling centrado en la IA, involucrando a 8 mil de sus 108 mil empleados, buscando desarrollar habilidades y adaptarse al nuevo escenario.



En la realidad actual, para garantizar la empleabilidad, es necesario que cada profesional se responsabilice de su propio desarrollo, buscando oportunidades de aprendizaje constante, internas o externas a la empresa. Una herramienta útil para ello es el Plan de Desarrollo Individual (PDI), que, aunque se originó en el contexto corporativo, para el desarrollo de talentos, puede ser utilizado por cualquier profesional para su crecimiento personal y profesional.

El PDI es un documento que describe los objetivos y actividades que un individuo pretende llevar a cabo para mejorar sus habilidades, destrezas y conocimientos, con el fin de alcanzar sus metas profesionales y para que las organizaciones apoyen el desarrollo de sus empleados, según Coltro et. al. (2023), que también agregan que, entre sus diversos beneficios, puede mejorar el desempeño, la motivación y el compromiso, además de la propia percepción del profesional sobre su trabajo y carrera.

A partir de este plan, cada iniciativa formativa conecta con los objetivos de carrera, que pueden alinearse con la organización, sumando esfuerzos para construir el conocimiento necesario para mejorar el desempeño en el presente y futuro del profesional, que sigue siendo relevante y en constante evolución.

El desarrollo de habilidades y competencias no tiene un solo camino y es cada vez menos lineal, es decir, las habilidades se pueden adquirir a lo largo de un camino de educación formal, durante la formación técnica, un curso de pregrado, cursos de posgrado y especializaciones. Así como a través de cursos gratuitos, extensión, perfeccionamiento, además de certificaciones que son comunes en el área de tecnología, por ejemplo. En los últimos años ha surgido el concepto de "micro certificación" o incluso "nano certificación", que suele referirse a cursos cortos y tiene un objetivo muy específico sobre una nueva herramienta, un nuevo proceso, entre otros.

En este sentido, el aprendizaje continuo y permanente se puede comparar actualmente con el montaje de un "Lego", donde cada pieza corresponde a una habilidad o competencias, o un conjunto de ellas, que se añaden, según las necesidades profesionales para cubrir brechas en el presente o pensando en necesidades futuras, para la mejora o evolución de carrera, alineados con los objetivos de la PDI.



Teniendo en cuenta esta realidad, observamos que tanto los movimientos en una carrera, como el desarrollo de habilidades y competencias, tienden a ser menos lineales. Porque, mientras que en una carrera tradicional se subían escalones, empezando por los niveles operativos hasta llegar a los niveles superiores, como analista, coordinador, gerente, director y presidente. En un contexto cada vez más incierto y a la vez más horizontal, surgen nuevas formas de construir e incluso cambiar de carrera, que permiten una dinámica no lineal.

Una de estas alternativas es el enfoque de carrera en Y, que surgió de la necesidad de innovación en las organizaciones, que necesitaban retener a sus mejores especialistas, pero no necesariamente tenían una forma de promoverlos a líderes, como los defensores tradicionales de la carrera. Por lo tanto, el modelo de carrera en forma de Y ofrece dos caminos para el crecimiento, gerencial y técnico, o especialista. Este modelo se aplicó en 1999 en Embraer, una empresa brasileña que produce jets y aviones, para mantener su alto nivel de ingenieros, trabajando en funciones especializadas y al mismo tiempo teniendo la posibilidad de progresar en su carrera.





Fuente: <https://doi.org/10.5935/0100-4042.20160030>

Más recientemente, se ha utilizado un nuevo enfoque, el enfoque de carrera en forma de W, aludiendo a la unión de YY. Este enfoque trae una nueva posibilidad que une habilidades técnicas y gerenciales, en las que la función requiere, por ejemplo, liderazgo experto, pero al mismo tiempo tiene una visión más amplia de la organización, capaz de tomar decisiones y administrar el equipo.



Fuente: <https://blog.manpowergroup.com.br/o-que-e-carreira-em-w-e-como-implementar>

Las alternativas de carrera presentadas contribuyen a una visión de qué habilidades y competencias puede dirigir el profesional su desarrollo, es decir, en el sentido más técnico o en habilidades de liderazgo, por ejemplo. Permiten la autonomía profesional para elegir y explorar diferentes caminos de acuerdo con sus habilidades e intereses, así como, cuando son proporcionados por la organización, aumentan la sensación de reconocimiento y logro en el trabajo.

Independientemente del camino a seguir, las elecciones de carrera están influenciadas por varios factores, por lo que el autoconocimiento es fundamental, para conocer mejor o incluso descubrir tus aptitudes, intereses y habilidades, lo que permite explorar más opciones de carrera que puedan estar alineadas con tus propósitos y fortalezas. El viaje del autoconocimiento es constante y dinámico, lo que también contribuye fuertemente al desarrollo de la inteligencia emocional, que servirá de apoyo para superar los desafíos y aumentar la resiliencia. Los cambios en la dirección de la carrera no siempre ocurren según lo planeado, por lo que se necesita automotivación, para mantenerse firme en el propósito, siempre con una visión a largo plazo. Y en todas las etapas, siempre que sea necesario, se debe utilizar un apoyo especializado y estar atento a las señales y comentarios en todos los entornos.

Por último, hemos visto que el "lifelong learning", el aprendizaje continuo debe ser una actitud constante, que contribuya al desarrollo personal y profesional, pero que requiere adaptabilidad, versatilidad y sentido de oportunidad. Desarrollar una cultura de aprendizaje constante requiere humildad para desaprender y volver a aprender a menudo.





Consideraciones finales

La transformación del trabajo, las ocupaciones, las profesiones y la relación entre profesionales y empresas es una constante y se produce a un ritmo cada vez más acelerado. Este escenario provoca ansiedad y miedo al futuro, lo que puede esconder innumerables oportunidades, alternativas y posibilidades, que esta misma realidad nos brinda. A lo largo de este artículo, buscamos enfocarnos en el desarrollo de competencias para que los profesionales que trabajan en sus organizaciones se conviertan en agentes de cambio.

Como hemos visto, la inteligencia artificial, la transformación digital y el gran avance de la tecnología generan efectos mutuos, transforman nuestro entorno y nuestra sociedad, y al mismo tiempo son transformados por ellos. Esto nos demuestra que existe una dinámica de transformación coexistiendo, por lo que para aprovechar al máximo las posibilidades de este movimiento y este avance, se requiere de una capacidad esencial de aprendizaje continuo, además de habilidades técnicas, críticas y analíticas, para que sean capaces de liderar el cambio.

La forma en que nos relacionamos con el trabajo ha cambiado cada día, hemos visto que los modelos, formatos y alternativas de trabajo están creciendo rápidamente, cambiando significativamente las relaciones laborales, con una tendencia a flexibilizar los acuerdos de trabajo, en relación con el tiempo, los días, los lugares, la forma de contratación, la remuneración, la medición de resultados, la gestión y otros. La economía de plataforma o gig economy amplía significativamente los medios con los que los profesionales pueden relacionarse con sus clientes, posibilitando ofrecer diversos servicios que pueden ir desde teleconsultas médicas, consultas, terapias y consultas psicológicas, hasta seguimiento con nutricionista, entrenadores personales y otros.

Esta posibilidad de realizar trabajos "en cualquier lugar y en cualquier momento", es decir, desde cualquier lugar, en cualquier momento, siempre que, con los recursos y la conexión necesarios, pueda cambiar incluso el estilo de vida de un profesional, que puede optar por la creciente tendencia del nomadismo digital, renunciando a un lugar fijo para conocer lugares y culturas, trabajando al mismo tiempo.



Ante las diversas posibilidades, tanto para la ejecución de la obra como para su flexibilidad, el modelo tradicional, con una jerarquía rígida, ya no tiene sentido y surgen nuevas configuraciones para organizar los equipos de trabajo y sus actividades. Estos nuevos formatos buscan fomentar la autonomía profesional, con un entorno favorable a la innovación, la agilidad en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Como una forma de guiar y dirigir a los profesionales al desarrollo de estas habilidades y competencias, hemos preparado un marco que las reúne en cinco grupos: competencias digitales e informativas; pensamiento crítico y toma de decisiones; habilidades socioemocionales y éticas; resiliencia, adaptabilidad e innovación; y conciencia ambiental.

Se evidenció que el desarrollo profesional es una responsabilidad que debe ser asumida por cada uno, buscando oportunidades de aprendizaje constante, internas o externas a la empresa. Y mientras tanto, es importante resaltar que el camino hacia esto es cada vez menos lineal y las "habilidades" se pueden adquirir a lo largo de un camino de educación formal, así como a través de cursos gratuitos, por lo que cada profesional a lo largo de su trayectoria debe agregar las "piezas" de su formación de "Lego". Para orientar las elecciones en este camino, se sugirió el uso de un Plan de Desarrollo Individual, que basado en metas profesionales presentes y futuras, describe las actividades necesarias para la adquisición de habilidades y competencias.

Cualquiera que sea el camino elegido para la construcción y el desarrollo de la carrera, el "aprendizaje permanente" - aprendizaje continuo, debe ser una actitud constante, para estar preparado para las transformaciones y oportunidades, adaptándose a ello y estando preparado para desaprender, aprender y volver a aprender.





Referências

Accenture. (2016). *Liquid Workforce: Building the workforce for today's digital demands*.

Alaimo, V., Alarcón, V., Hernández Ramírez, J. P., Kaplan, D. S., Novella, R., & Chaves, M. N. (2022). *O futuro do trabalho na América Latina e no Caribe: a flexibilidade veio para ficar?*.
<https://doi.org/10.18235/0004504>

Barcellos, Rebeca M. R. (2023). *Planejamento de vida e carreira: guia prático*. Florianópolis: CAD/CSE/UFSC.
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/264647/Apostila%20planejamento%20carreira%20atualizada%20abr%2025.pdf?sequence=1>

Coltro, A., Franzoni, A. M. B., Machado Follmann, E., & Alzerino Flores, H. (2023). *GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL COMO FERRAMENTA PARA O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL*. *Anais Do Congresso Internacional De Conhecimento E Inovação – Ciki*, 1(1).
<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1499/869>

Fragomen. (2022). *Worldwide Immigration Trends Report*.
<https://www.fragomen.com/trending/worldwide-immigration-trends-reports/2022-worldwide-immigration-trends-report.html>

Lévy, P. (1999). *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34

Organisation for Economic Co-operation and Development. (OECD). (2023). *OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition*, OECD Publishing, Paris,
<https://doi.org/10.1787/27452f29-en>.

Organização Internacional do Trabalho. (OIT). (2018). *Estrutura conceitual para estatísticas sobre relações de trabalho*.

Ostroff, Frank. (1999). *The horizontal organization*. Oxford.

World Economic Forum. WEF (2025). *The Future of Jobs Report 2025*.
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>



