

Material Imprimible

Curso Work engagement

Módulo Conociendo el nuevo contexto laboral

**Contenidos:**

- El mercado laboral global
- La evolución de las tendencias laborales en los últimos años
- La identificación de los principales desafíos y oportunidades

## El trabajo

El mundo laboral ha experimentado cambios rápidos y significativos en los últimos años. La escasez histórica de perfiles con experiencia y conocimientos se ha vuelto una realidad. Entonces: ¿Cómo se adaptan las áreas de Recursos Humanos a esta nueva dinámica? Salarios dolarizados, trabajo remoto y desafíos constantes en los proyectos son solo algunos de los retos que enfrentamos.

Atraer y “retener” el talento en este contexto parece casi imposible. ¿Cómo podemos fortalecer el *engagement* y mantener motivados a los profesionales en un mercado tan competitivo? Estas son algunas de las preguntas que vamos a intentar respondernos a lo largo de los encuentros.

Para comenzar a comprender el rol del trabajo en la sociedad es clave conocer su evolución a lo largo de la historia de la humanidad. La palabra "trabajo" proviene del latín "tripalium", que era un instrumento de tortura. En la antigua Roma, el "tripalium" hacía referencia a un instrumento de tres palos utilizado para castigar a esclavos y prisioneros. Si bien en diferentes idiomas y culturas, la palabra “trabajo” ha evolucionado a lo largo del tiempo, su esencia inicial estaba ligada a la idea de esfuerzo y sufrimiento.

De hecho, si miramos un poco más allá nos encontramos con que el término "jubilación" tiene sus raíces etimológicas en el latín "iubilare", que significa "gritar de alegría" o "gritar en júbilo". El concepto inicialmente no estaba asociado con el retiro del trabajo, sino más bien con la idea de celebración, alegría y regocijo.

En su origen, la palabra “jubilación” se relacionaba con festividades religiosas, especialmente en la tradición cristiana, donde el jubileo era un período especial de celebración que ocurría cada 50 años. Durante el jubileo, se llevaban a cabo rituales de perdón de deudas, liberación de esclavos y se permitía descansar la tierra en la agricultura.

Con el tiempo, el término “jubilación” comenzó a ser asociado con el retiro laboral. A medida que las sociedades modernas evolucionaron, se adoptó este término para describir la etapa de la vida en la que las personas dejaban de trabajar, generalmente al alcanzar una determinada edad, y comenzaban a recibir una pensión o beneficio por su tiempo de servicio laboral.

Por lo tanto, podemos ver cómo mientras que el trabajo se asociaba con la tortura, la alegría llegaba cuando las personas podían retirarse del trabajo.

A lo largo de la historia, el rol del **trabajo** ha experimentado una transformación significativa reflejando la evolución de las sociedades y sus valores.

Desde sus primeras manifestaciones hasta la era moderna, el trabajo ha desempeñado roles diversos y ha sido fundamental para el desarrollo de las civilizaciones.

En las civilizaciones antiguas, como la egipcia, mesopotámica o griega, el trabajo estaba vinculado principalmente a la subsistencia. Las labores agrícolas, la construcción de monumentos, el comercio y la artesanía eran algunas de las actividades fundamentales. El trabajo era esencialmente una necesidad para la supervivencia y la estabilidad de la comunidad.

Durante la Edad Media, el sistema feudal dominaba Europa, donde el trabajo agrícola era central y estaba arraigado en la servidumbre. Los campesinos trabajaban las tierras de los señores feudales a cambio de protección y vivienda. Acá, el concepto de trabajo estaba profundamente ligado a la estructura social y al estatus de cada individuo.

La Revolución Industrial marcó un punto de inflexión en la historia del trabajo, puesto que la mecanización y la industrialización transformaron los métodos de producción, desplazando el trabajo artesanal y agrícola hacia las fábricas. Surgió una nueva clase trabajadora en las ciudades, con jornadas laborales extenuantes y condiciones de trabajo precarias.

A medida que avanzaba la Revolución Industrial, surgieron movimientos de trabajadores que buscaban mejorar sus condiciones. Sindicatos, huelgas y protestas lucharon por derechos laborales básicos, como la jornada laboral limitada, mejores salarios y condiciones de trabajo más seguras.

A lo largo del tiempo, la presión de estos movimientos llevó a la promulgación de leyes y regulaciones laborales. Surgieron normativas para proteger a los trabajadores, como las leyes de seguridad en el trabajo, la creación de jornadas laborales razonables y la prohibición del trabajo infantil.

Asimismo, la jornada laboral de 8 horas y el sueldo jornalizado emergieron como victorias fundamentales en la lucha histórica de los trabajadores por condiciones laborales más equitativas y justas.

A finales del siglo XIX y principios del XX, la demanda de una jornada más corta se convirtió en un reclamo mundial. Movimientos emblemáticos como el "May Day" en Estados Unidos fueron vitales en este proceso.

Las protestas y huelgas, especialmente la manifestación en Haymarket Square, Chicago, en 1886, resultaron en enfrentamientos violentos y la muerte de varios trabajadores y activistas.

Estas luchas dieron lugar a cambios significativos, ya que en 1914, la Ley Adamson en Estados Unidos estableció las 8 horas laborales para empleados ferroviarios, una medida que luego se expandió a otras industrias.

A su vez, el sueldo jornalizado surgió como una solución para otorgar estabilidad y justicia a los trabajadores. Antes de su implementación, muchos empleados recibían salarios fluctuantes, dependiendo de las horas trabajadas o la producción. Esta nueva forma de compensación ofreció una remuneración estable independientemente de las variaciones diarias o semanales en el trabajo, brindando mayor seguridad financiera a los trabajadores.

Estos conceptos marcaron un hito crucial en la regulación laboral, estableciendo una base para la estandarización salarial y proporcionando a los trabajadores una compensación más consistente y equitativa. Además, su adopción representó un cambio significativo en la forma en que se valoraba y compensaba el trabajo, sentando las bases para las normativas laborales modernas y reconociendo el valor de la estabilidad y la justicia en las condiciones laborales.

Durante el siglo XIX y principios del XX se formularon ideales de justicia social y se lograron protecciones laborales más amplias. Se establecieron derechos sindicales, beneficios de seguro de desempleo y compensación por accidentes laborales.

A lo largo de las distintas épocas que marcaron la evolución del trabajo, se han desarrollado teorías y enfoques sobre la productividad y el *management* que reflejan los paradigmas predominantes en cada período.

En el siglo XX, durante la era industrial, predominaban las teorías clásicas de la administración, representadas por figuras como Frederick Taylor. Su enfoque se centraba en la eficiencia y la productividad a través de la estandarización de procesos y la división del trabajo.

La teoría del "Taylorismo" se basaba en la idea de que la productividad se maximizaba al optimizar las tareas y procesos de producción.

En la década de 1960 se popularizó la Teoría de las Relaciones Humanas, en contraposición a las teorías clásicas. Esta teoría, propuesta por Elton Mayo, ponía énfasis en el factor humano dentro de las organizaciones. Asimismo destacaba la importancia de considerar las necesidades sociales y emocionales de los trabajadores para mejorar la productividad, y se buscaba comprender mejor las dinámicas grupales y la influencia de los aspectos psicológicos en el desempeño laboral.

En el cambio de milenio, con el surgimiento de una mayor conciencia sobre el bienestar laboral, emergieron teorías modernas del *management*. Allí se promovieron enfoques más flexibles y colaborativos, donde la felicidad y la satisfacción en el trabajo eran consideradas fundamentales para aumentar la productividad.

Teorías como la Gestión por Competencias y la Teoría del Liderazgo Transformacional comenzaron a ganar relevancia. Estos enfoques se centraban en desarrollar habilidades, promover la motivación intrínseca y fomentar entornos de trabajo que valoraran el bienestar emocional de los empleados.

En el contexto actual y futuro del trabajo, están surgiendo nuevas teorías y enfoques, como la Gestión Ágil o la Gestión del Trabajo Remoto, que se adaptan a las demandas de una fuerza laboral más diversa, móvil y orientada a resultados. Estas teorías buscan optimizar la productividad a través de la flexibilidad, la autonomía y la adaptabilidad a entornos cambiantes.

Cada una de estas épocas ha estado acompañada de teorías y prácticas de gestión que reflejan la comprensión y las necesidades predominantes en su tiempo, delineando un camino evolutivo hacia una comprensión más integral y humana del trabajo y la productividad.

La evolución de la relación entre las personas y las organizaciones con el trabajo se puede resumir considerando las creencias predominantes en distintas etapas y las teorías de *management* dominantes en cada una.

A principios del siglo XX, prevalecía la noción de que las personas tenían que trabajar por necesidad. En esta etapa, se buscaba principalmente maximizar la eficiencia y la productividad en el trabajo.

La teoría de Taylor se centraba en el análisis de tareas y la optimización de los métodos de trabajo para aumentar la producción, resaltando la importancia del trabajo como una necesidad para la supervivencia y el sustento.

En la década de los 60, la premisa era que las personas debían ser más ágiles y competentes para alcanzar mejores resultados laborales.

Douglas McGregor en su libro "El lado humano de las organizaciones", publicado en 1960, desarrolla las teorías X e Y. Estas teorías representan dos conjuntos opuestos de supuestos sobre la naturaleza humana y cómo se relacionan con el trabajo y la gestión en las organizaciones.

La Teoría X cree que las personas son inherentemente perezosas, carecen de ambición, buscan la dirección y evitan responsabilidades siempre que sea posible. Desde esta perspectiva, los gerentes tienden a ejercer un control más estricto, supervisando de cerca a los empleados y utilizando medidas de control para garantizar que se realice el trabajo. Contrariamente a la Teoría X, la Teoría Y asume que el trabajo es natural para las personas, que están motivadas y buscan responsabilidades. En este enfoque, se considera que las personas son creativas, buscan el crecimiento personal, son capaces de autocontrol y autodirección. Los gerentes que adoptan esta teoría tienden a confiar más en sus empleados, delegan responsabilidades y fomentan un entorno donde los empleados puedan contribuir activamente y desarrollar su potencial.

Estas teorías se utilizan para describir dos enfoques opuestos en la gestión de personas en las organizaciones. McGregor argumentó que la teoría que los gerentes adopten influye en gran medida en cómo se diseñan las políticas organizacionales, cómo se trata a los empleados y, en última instancia, en la eficacia de la organización en su conjunto. La Teoría Y suele considerarse un enfoque más efectivo, ya que fomenta un ambiente de trabajo más participativo, motivado y comprometido.

Hacia el año 2000, se empezó a reconocer que las personas rinden mejor cuando se sienten felices en su trabajo. En esta etapa, se reconoció la importancia de la satisfacción y la felicidad de los empleados para su desempeño laboral. Las teorías de Maslow enfatizan las necesidades humanas jerárquicas y cómo satisfacerlas para lograr un mayor rendimiento y compromiso en el trabajo.

---

En el 2020, la pregunta clave pasó a ser: ¿cómo crear empresas en las que las personas deseen trabajar? En la actualidad, se busca crear entornos laborales en los que los empleados se sientan comprometidos y deseen contribuir al éxito de la empresa. Estas teorías abogan por dar a los empleados un mayor control sobre su trabajo, fomentando la participación en la toma de decisiones y creando un sentido de pertenencia y propósito.

Cada una de estas teorías de gestión ha influido en la forma en que se concibe y gestiona el trabajo a lo largo del tiempo, reflejando los cambios en las creencias predominantes sobre la relación entre las personas y las organizaciones con respecto al trabajo.

De todo esto, lo que nos queda claro es que el mercado laboral cambió y muy posiblemente siga cambiando.

### **El mercado laboral global**

¿Qué significa esto de que el mercado laboral cambió? Y más aún, ¿cómo nos enfrentamos a la constatación de que seguirá cambiando el futuro del trabajo del que tanto se hablaba? No, no es algo futuro; ya es presente. Esta es una clave fundamental que debemos comprender: el mercado ya cambió. Y como en todo cambio, aquellos que se adapten más rápido tendrán una ventaja.

Muchas empresas aún no terminan de entender esto y siguen oponiendo resistencia a cambios que ya son inminentes y están ocurriendo. Por más que nos neguemos, estos cambios suceden.

Dentro del escenario laboral, surgen palabras clave que antes no tenían tanta relevancia. La autonomía y la flexibilidad se han vuelto fundamentales, puesto que las personas buscan trabajos que se adapten a sus vidas, no quieren adaptar sus vidas al trabajo.

**Flexibilidad** es un término que ahora abarca múltiples aspectos. Antes, en un formato de trabajo presencial, quizás teníamos un horario fijo en la oficina. Ahora, con el trabajo remoto, podemos fichar desde cualquier lugar; es más, un formato completamente flexible ni siquiera requeriría que fichemos.

Sin embargo, si somos rígidos en horarios o formatos, perdemos en este nuevo escenario. Por eso, es más difícil atraer a los mejores talentos si no somos flexibles.

Debemos tener presente que la autonomía se desarrolla, como cualquier habilidad. No todas las personas tienen el mismo nivel de autonomía, y las empresas deben enfocarse en acompañar ese desarrollo.

Muchos empleados, especialmente los más jóvenes, pueden no tener hábitos laborales autónomos, por lo que necesitamos ayudarles a adquirir esta habilidad, no solo brindarles conocimientos técnicos.

La relación entre empresas y empleados está cambiando. Hay nuevos modelos de negocio, como el de los *contractors*. En este escenario, las reglas son diferentes, y es necesario explicitarlas. Además, estas relaciones son cada vez más de pares, con acuerdos más transparentes y colaborativos. La información es clave en este contexto, y modelos de compensación más flexibles están emergiendo.

El *engagement* también es esencial. Las personas ya no están dispuestas a sacrificar su vida personal por el trabajo, por lo que generar bienestar es primordial, aunque muchas empresas dicen ocuparse de ello pero luego no actúan en consecuencia.

La experiencia del empleado es crucial, pero no se limita a un kit de bienvenida; es sobre cómo se vive la cultura dentro de la organización.

Asimismo, los líderes son embajadores de esa cultura, y si bien es importante enunciar valores, si los líderes no los reflejan, la cultura real es otra. Por lo tanto, debemos asegurarnos de que nuestros líderes sean verdaderos representantes de la cultura que decimos promover.

Escuchamos a diario que “las personas renuncian a sus líderes”. Acá lo que debemos tener presente es que esos líderes son validados diariamente por la organización. De nada sirve tener la declaración de valores de la empresa estampada en las paredes si esta no se ve reflejada en el día a día de la actitud de los líderes.

Resignificar el espacio laboral también es crucial, sobre todo considerando realidades socioculturales distintas en diferentes países. Además, el tiempo de trabajo y la medida del salario también están siendo reconsiderados, y el cambio hacia una unidad de medida basada en objetivos es evidente.

Dentro de este contexto surgen ideas innovadoras que dan lugar a posiciones encontradas, como lo es la propuesta de la semana laboral de cuatro días, que desafía la



norma establecida de cinco días laborables, y emerge como un enfoque alternativo para organizar la jornada de trabajo semanal.

La idea de reducir la semana tradicional de cinco días a sólo cuatro ha generado un intenso debate en términos sindicales, políticos, económicos y sociales, planteando la posibilidad de una jornada laboral normalizada con 32 horas semanales, sin disminución salarial.

El trasfondo histórico de la semana laboral nos muestra una evolución desde la semana laboral de seis días hasta la introducción de la semana de cinco días, asociada a la jornada diaria de 8 horas y un total de 40 horas semanales, impulsada por reivindicaciones sindicales y políticas de la izquierda a finales del siglo XIX y principios del XX. Sin embargo, esta norma se encuentra ahora cuestionada por solicitudes de horarios más cortos, permisos especiales y la búsqueda de flexibilidad laboral para mejorar la productividad y la conciliación vida-trabajo.

La propuesta de la semana laboral de cuatro días, surgida en los años 90 en Europa, ha sido respaldada por figuras políticas prominentes y sindicatos.

Francia, en 1998, intentó implementar una semana laboral de 35 horas semanales, pero enfrentó desafíos económicos y resistencia empresarial. Finalmente, la semana laboral de 35 horas entró en vigor en Francia con carácter general, obligatoria para todas las empresas, salvo excepciones, el primero de enero del 2002.

Desde principios del siglo XXI, numerosas empresas y países han explorado, propuesto y adoptado la semana laboral de cuatro días, argumentando un aumento en la productividad y mejoras en el bienestar de los trabajadores. Por ejemplo, la empresa neozelandesa Perpetual Guardian, tras un ensayo exitoso en 2018, reportó un incremento del 20% en la productividad y niveles reducidos de estrés entre sus empleados.

Los defensores de esta medida alegan que los trabajadores se muestran más motivados, lo que se traduce en una mayor productividad y en una mejora en la calidad de vida. Estudios en Islandia y pruebas en Microsoft Japón han informado sobre un aumento sustancial en la productividad y una disminución en los costos de energía.

A pesar de los beneficios evidentes, persisten debates sobre la viabilidad y la aplicabilidad de esta iniciativa en diferentes contextos. Países como Alemania, Bélgica, España, Estados Unidos, Portugal, entre otros, han probado o están considerando este modelo.

En España, propuestas políticas y empresariales han sugerido reducir la semana laboral a cuatro días sin alterar los salarios, y algunos programas piloto ya están en marcha.

La implementación de la semana laboral de cuatro días representa un cambio radical en la forma en que concebimos el trabajo y el tiempo. Si bien enfrenta desafíos y resistencias, sus beneficios potenciales en términos de productividad, bienestar y conciliación vida-trabajo están generando un interés creciente a nivel global. Este enfoque, en constante evolución, sigue siendo un tema de debate y experimentación en busca de un equilibrio entre eficiencia laboral y calidad de vida.

Como verán, este nuevo contexto nos presenta múltiples interrogantes.

### **La evolución de las tendencias laborales en los últimos años**

La pandemia ha sido un catalizador importante en la transformación del mundo laboral y la relación entre los trabajadores y las empresas.

Algunos de los cambios significativos que introdujo incluyen:

- El trabajo remoto y flexibilidad, debido a la necesidad de distanciamiento social. Muchas empresas descubrieron que era factible y productivo permitir a sus empleados trabajar desde casa, y dicha transición acelerada hacia el trabajo remoto ha llevado a una reevaluación de las estructuras laborales, priorizando la flexibilidad en cuanto a la ubicación y el horario de trabajo.
- La tecnología como facilitador, puesto que la adopción acelerada de herramientas digitales y plataformas de colaboración ha sido fundamental para permitir la continuidad del trabajo durante la pandemia. Desde reuniones virtuales hasta la gestión de proyectos en línea, la tecnología se ha convertido en un pilar esencial para mantener la productividad y la comunicación.
- Asimismo, el equilibrio entre vida laboral y personal, dado que el trabajo remoto ha difuminado las fronteras entre el hogar y la oficina. Las empresas han comenzado a reconocer la necesidad de apoyar la salud mental y el bienestar de sus empleados.
- Además, el cambio en las expectativas laborales, ya que los trabajadores han revaluado sus prioridades y han buscado trabajos que ofrezcan un entorno más flexible y una cultura corporativa que valore el bienestar. La pandemia ha puesto de relieve la importancia de la seguridad laboral, los beneficios sociales y la capacidad de adaptación de las empresas ante situaciones imprevistas.

- También la transformación digital, dado que las empresas se han visto obligadas a acelerarla. Aquellas que han resistido la adopción de tecnología se han visto presionadas a modernizarse para mantenerse competitivas y adaptarse a un entorno laboral cada vez más digitalizado.
- Finalmente, el enfoque en la comunicación y el liderazgo. La comunicación clara y efectiva se ha vuelto crucial en tiempos de incertidumbre, y los líderes han tenido que aprender a gestionar equipos a distancia, fomentando la confianza y la transparencia a través de herramientas virtuales.

Estos cambios han redefinido la dinámica laboral, llevando a una mayor flexibilidad, adaptabilidad y enfoque en la calidad de vida de los trabajadores. La pandemia ha impulsado un cambio de paradigma en la forma en que se concibe el trabajo y la relación entre las empresas y sus empleados, promoviendo un entorno laboral más centrado en las personas y sus necesidades individuales.

El informe anual Flexibility@work 2021 de Randstad Research analiza las grandes macrotendencias del mercado laboral, destacando cómo la globalización ha ejercido una influencia extraordinaria en nuestras condiciones de trabajo, y se prevé que continúe transformando el panorama laboral a largo plazo. La clave radica en cómo gestionar estas tendencias emergentes en un entorno global.

Este desafío es crucial para todas las partes involucradas, tanto empresas como trabajadores. La clave está en abrazar y aprovechar el potencial de trabajar en un ámbito expansivo, abierto y global.

La **globalización laboral** es una realidad actual que conlleva cambios significativos tanto para las empresas como para los trabajadores en su dinámica en el mercado.

Para las empresas con ambiciones internacionales, adaptarse a la globalización se vuelve imprescindible. Por eso es importante considerar los efectos de este fenómeno en el mercado laboral y en los trabajadores para identificar sus potenciales beneficios y desafíos.

Si bien la globalización ha derribado barreras en el mercado laboral, permitiendo a las empresas tener equipos distribuidos en varios países, esto se ha interpretado como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo. El intercambio de ideas, culturas y conocimientos resultante puede ser una ventaja competitiva, facilitando proyectos más

creativos e innovadores. Además, las empresas globalizadas pueden acceder al mejor talento sin importar la ubicación física, lo que a menudo implica ahorros en salarios y otros gastos.

Sin embargo, implementar la globalización de manera efectiva requiere una inversión en tecnología, ya que tanto las empresas como los trabajadores deben contar con recursos y equipos adecuados para desarrollar sus actividades de manera eficiente.

La globalización también amplía los horizontes de las empresas y sus oportunidades de negocio, puesto que al no limitarse a un mercado local, las empresas pueden ofrecer sus servicios o productos a nivel global, lo que generalmente se traduce en un crecimiento de las ventas y mayores beneficios económicos.

Asimismo, la globalización no solo elimina fronteras, sino que también convierte a las ciudades en centros neurálgicos para las actividades comerciales, impulsando la urbanización. Este fenómeno concentra cada vez más la población en zonas urbanas, especialmente para los empleos altamente calificados.

A nivel internacional, el informe destaca que en Estados Unidos la proporción de personas con educación secundaria o superior en áreas densamente pobladas duplica a la de áreas menos densas. Estos datos subrayan la importancia de las grandes ciudades en términos laborales.

Anteriormente hemos visto cómo la revolución industrial cambió la forma de trabajar, dando paso a la jornada laboral. En la actualidad, la revolución digital impulsa cambios más rápidos. En este contexto, las condiciones laborales flexibles cobran protagonismo, ya que las configuraciones familiares y los estilos de vida varían. Prácticas como el teletrabajo, los permisos familiares y la flexibilidad de horarios son ejemplos de esta evolución.

Las relaciones laborales también se diversifican, aunque el trabajo estándar sigue siendo predominante. Este fenómeno se basa en la demanda de flexibilidad de los profesionales, quienes prefieren un trabajo más autónomo. Por dicho motivo, la online *gig economy*, un modelo basado en encargos a demanda por plataformas digitales, se ha vuelto una realidad, ofreciendo mayor autonomía y priorizando resultados sobre tiempo.

### **Identificación de los principales desafíos y oportunidades**

Ante este complejo panorama, se vislumbran una serie de **desafíos y oportunidades** que definen el rumbo de empresas y trabajadores. Estos desafíos, aunque imponentes,

---

presentan una oportunidad invaluable para transformar la forma en que operamos y nos relacionamos con el trabajo.

Los desafíos son:

- La adaptación a la digitalización, es decir, las empresas deben abrazar la digitalización en todas las facetas de su operación para mantenerse competitivas. Para los trabajadores, esto implica la adquisición continua de habilidades digitales relevantes.
- La flexibilidad laboral, que abarca desde el teletrabajo hasta horarios más adaptables. La gestión efectiva de esta flexibilidad plantea desafíos de equilibrio entre la vida laboral y personal
- Asimismo, la transformación cultural, puesto que cultivar una cultura empresarial que promueva la innovación, la diversidad y la inclusión se ha vuelto crucial. Cambiar mentalidades arraigadas y fomentar una mentalidad de adaptación continua es un desafío constante.
- También el bienestar del empleado, ya que garantizar el bienestar físico y mental de los empleados se ha convertido en una prioridad. Las organizaciones deben desarrollar estrategias efectivas para apoyar la salud y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Por su lado, las oportunidades son las siguientes:

- Innovación y creatividad, puesto que la digitalización y la flexibilidad laboral permiten nuevas formas de innovar y crear. Las empresas pueden aprovechar la colaboración global y la diversidad de pensamiento para impulsar la creatividad y la resolución de problemas.
- El desarrollo profesional continuo, ya que la demanda de nuevas habilidades crea oportunidades para el desarrollo personal y profesional. Los trabajadores pueden capacitarse en áreas emergentes y adquirir competencias valiosas para el futuro.
- La globalización y expansión, dado que las empresas tienen la oportunidad de expandirse globalmente y acceder a mercados más amplios. Esto permite una mayor diversificación y un alcance más amplio para sus productos y servicios.
- Finalmente, la cultura organizacional innovadora, puesto que la transformación cultural abre puertas para una mentalidad empresarial más ágil y adaptativa. Las organizaciones pueden adoptar una cultura que valore la diversidad, la colaboración y la experimentación.

En este escenario dinámico, la capacidad de adaptarse a estos desafíos y aprovechar las oportunidades que presentan es fundamental. Tanto empresas como individuos que puedan navegar con éxito este entorno de cambio constante estarán mejor posicionados para prosperar en el futuro del trabajo.

En el contexto actual, donde el mercado laboral se redefine constantemente, el trabajo comprometido y la motivación se erigen como pilares fundamentales para el éxito tanto de las organizaciones como de los individuos.

El **work engagement**, entendido como la conexión emocional y cognitiva con el trabajo, se vuelve esencial para fomentar la productividad, la creatividad y el bienestar en el entorno laboral.

Una conclusión relevante es que el compromiso y la motivación van más allá de la estructura tradicional de trabajo, puesto que requieren un ambiente que fomente la flexibilidad, la innovación y la colaboración. Las empresas que logran promover el *engagement* crean espacios donde los empleados se sienten valorados, empoderados y parte activa del propósito y la visión de la compañía.

Asimismo, la motivación personal juega un papel crucial. Los individuos que encuentran significado en su labor, tienen metas claras y se sienten respaldados por sus equipos y las organizaciones tienden a tener un rendimiento más elevado y una satisfacción laboral mayor.

Un concepto que puede ayudarnos a comprender el escenario actual es el que propone el sociólogo Zygmunt Bauman: la **modernidad líquida**. Es evidente cómo la misma también afecta nuestras vidas laborales. Este concepto, característico de las sociedades capitalistas avanzadas, ha transformado la manera en que entendemos nuestras relaciones personales y, por extensión, nuestras relaciones laborales.

“Las relaciones virtuales están provistas de las teclas suprimir y spam que protegen de las pesadas consecuencias (sobre todo, la pérdida de tiempo) de la interacción en profundidad”, dice Bauman al describir el concepto de “amor líquido”. Pero este mismo concepto lo podemos llevar al mundo laboral.

Pensemos que literalmente aplicar a un puesto de trabajo implica simplemente hacer clic, muchas veces, sin siquiera haber terminado de leer la propuesta. Todo esto configura

un escenario donde la velocidad no necesariamente viene de la mano de mayor eficiencia.

Uno de los grandes dilemas de los líderes en el contexto actual es cómo hacer para generar mayor *engagement* en sus equipos, preocupados por la alta tasa de rotación y los costos que esto implica. Ante este contexto bien vale detenernos a observar la liquidez de los vínculos laborales.

La modernidad líquida ha engendrado la cultura de flexibilidad laboral. Ahora, nuestros trabajos se adaptan a nuestras vidas, no al revés. Los horarios flexibles, la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar y los modelos laborales no convencionales han reemplazado a las estructuras tradicionales. Las carreras ya no siguen una línea recta; son más como ríos en constante flujo y cambio.

Para sobresalir en este entorno, debemos estar dispuestos a explorar nuevas corrientes y aprovechar las oportunidades, incluso si nos sacan de nuestra zona de confort. Esto vale tanto para las personas como para las organizaciones.

En un mundo donde las relaciones son efímeras pero invaluable, construir una sólida red de contactos es esencial. Por eso podemos decir que las conexiones profesionales pueden abrir puertas inesperadas y ofrecer apoyo en momentos de cambio.

La modernidad líquida nos insta a mantener nuestras redes activas y a construir puentes hacia nuevas oportunidades. Cada conexión representa un potencial de posibilidades.

La velocidad del cambio del nuevo contexto exige que estemos dispuestos a adquirir nuevas habilidades y conocimientos de forma constante. La seguridad laboral a largo plazo se ha transformado en empleabilidad a corto plazo. Esto significa que debemos invertir en nuestro propio desarrollo y mantener nuestras habilidades actualizadas.

En esta era, el aprendizaje constante se convierte en nuestra moneda de cambio más valiosa. Por ende, las organizaciones también deberían preguntarse ¿cómo están acompañando el aprendizaje de las personas que trabajan en ellas?

El espíritu emprendedor ya no se limita solo a la creación de nuevas empresas; se trata en verdad de un estilo de vida, un *mindset* de crecimiento, que se refleje en proactividad y agilidad en nuestro enfoque. Las organizaciones también deben esforzarse por ser más ágiles y adaptables, puesto que la colaboración y la agilidad son clave para mantenerse a la vanguardia en este nuevo escenario. Debemos prepararnos para pivotar y adaptarnos a las cambiantes circunstancias.

Ahora bien, estas características son sólo la radiografía que simplemente describe los hechos; nos muestra lo que indefectiblemente está sucediendo; el propio Bauman propone una serie de conceptos y enfoques para afrontar lo que está sucediendo.

Hay dos en los que nos gustaría detenernos especialmente: la ética de la responsabilidad, y la revalorización de la comunidad.

Sobre la ética de la responsabilidad, Bauman argumenta que la responsabilidad individual juega un papel crucial. Propone una “ética de la responsabilidad” en la que las personas deben tomar decisiones éticas basadas en su comprensión de las consecuencias de sus acciones. Esto significa ser consciente de cómo nuestras elecciones afectan a los demás y tomar decisiones informadas y éticas en un mundo caracterizado por la incertidumbre.

Por su lado, en cuanto a la revalorización de la comunidad, Bauman reconoce la importancia de las conexiones humanas en un mundo líquido. Propone la idea de que debemos revalorizar y fortalecer las comunidades locales y las relaciones interpersonales, lo que implica reconstruir la confianza y la solidaridad en una sociedad donde las relaciones pueden ser efímeras.

Está claro que a pesar de los desafíos, este nuevo escenario también abre un mundo de oportunidades en las que la elección y el diseño consciente de las organizaciones es clave.

En resumen, el *work engagement* y la motivación son componentes esenciales en la dinámica laboral actual. Tanto las empresas como los trabajadores que comprenden la importancia de estos aspectos y trabajan en su desarrollo y fortalecimiento están mejor equipados para afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades que presenta el cambiante panorama laboral actual. En los próximos módulos trabajaremos para comprender cómo generar y medir el *engagement* como estrategia central del área de Recursos Humanos.