

# Los lugares de trabajo ya no tienen futuro

JOHN A. CHALLENGER

Si quiere hacer unas tomas rápidas de los espacios laborales del mañana, traiga su cámara a la Fremd High School, en Palatine, Illinois. Allí verá a los ingenieros de Motorola trabajar junto con los estudiantes para resolver problemas reales de ingeniería. También podría usted tomar una fotografía de los carteles en la estación central de Florida donde Walt Disney World se anuncia pidiendo ayudantes.

Los jóvenes trabajando en proyectos de ingeniería reales y los carteles anunciando empleos dan una idea precisa de la escasez actual de mano de obra. Compañías como Motorola están trabajando en los bachilleratos para atraer más estudiantes a las profesiones de ingeniería y a sus compañías, mientras Disney anuncia creativamente su necesidad de ayudantes.

El impacto que tendrá en el mañana esta escasez no está claro. Y si continúa ¿cómo afectará la manera en que se trabajará en el futuro?

Creo que hay dos factores clave —población y tecnología— que determinarán el horizonte de los espacios de trabajo del mañana. Como ya he hablado de cómo estos factores pueden afectar a la siguiente generación, excluyo aquí el impacto de las políticas económicas que pueden modificar las tendencias en estas áreas.

## **Una escasez continua de trabajadores**

Veo una economía futura con una continua escasez de trabajadores creada por la demanda del consumidor, aparejada con una población con empleo demasiado pequeña para dar con ella. La siguiente generación de trabajadores continuará siendo de utilidad escasa para los empleadores.

Los anuncios tradicionales de solicitud de empleo serán reemplazados por las circunstancias en las que se solicitan: los trabajadores se anunciarán en Internet u otro medio, esperando que las compañías los llamen. Y tendrán buenas razones para esperar una llamada de regreso. El US Bureau of Labor Statistics proyecta que en 2006 habrá 151 millones de trabajos y 141 millones de personas empleadas. Y como sucede frecuentemente hoy en día, muchos de estos trabajadores tendrán doble empleo.

Para atraer nuevos trabajadores las compañías necesitarán ofrecer diferentes tipos de prestaciones y estímulos. El dinero solo no va a ser el factor decisivo. Las empresas necesitan crear beneficios dirigidos a las necesidades específicas de los trabajadores.

Por ejemplo, un trabajador que necesita guardería para dos niños pequeños se sentirá atraído por un empleador que esté dispuesto a hacer que ese servicio sea parte del paquete de compensaciones y prestaciones. Otro empleado, que quizá requiera principalmente ayuda para financiar su retiro, puede obtener deducciones especiales dentro de la nómina que se depositen directamente en un fondo común o en un portafolio de inversiones. Las compañías pueden proporcionar asesoría financiera gratis.

Las compañías ya no verán las prestaciones en un sentido amplio, sino que tendrán que disponer de una oficina de prestaciones y autorizar a los administradores contratados para

que provean de fondos a los empleados dentro de los límites del presupuesto. Un cambio como éste podría afectar a muchas compañías que actualmente proporcionan prestaciones entre las que se incluye principalmente el seguro médico.

El empleador de mañana deseará quizá encontrar formas alternativas para ayudar a los empleados con el fondo del seguro médico. Dada la naturaleza de este tipo de gastos veo a lo principal de estos seguros médicos convertirse en un gasto compartido entre el empleador, el empleado y la asistencia de fondos públicos o privados.

La necesidad de ajustar las prestaciones a los cambios demográficos de la fuerza de trabajo será cada vez más crucial. Espero que estos cambios vendrán de dos grupos: los jóvenes y los mayores de 50 años.

La población juvenil va en ascenso. El Departamento de Educación de EUA informa que la inscripción al bachillerato ascenderá un 13% durante los siguientes 10 años, añadiendo otro 1.9 millones de estudiantes para el año 2007.

Otra tendencia importante es la de que muchos de los trabajadores mayores se están retirando cada vez más tarde en su vida. El US Bureau of Labor Statistics informa que el número de trabajadores de 65 años y más se ha incrementado en un 31% (3.8 millones de personas) entre 1985 y 1995, a la vez que la población de más de 50 aumenta, sospecho que habrá más trabajadores de 60 e incluso de 70 años.

La llamada Generación X se convertirá mañana probablemente en el grupo de menor edad en los espacios laborales, quedará ensandwichada entre los jóvenes y los de mayores de 50. Los empleadores enfrentarán dos escenarios: ambos grupos pueden llegar a tener una fuerte conexión o polarizarse. Los empleadores necesitarán evitar que haya una polarización entre los trabajadores jóvenes y aquellos de más de 50 años, y desarrollar políticas que los mantengan unidos.

Me gusta utilizar el modelo abuelo/nieto, pues da una visión cercana de las familias con lazos fuertes. Si los abuelos todavía están allí, ustedes verán probablemente un nexo muy íntimo entre ellos y sus nietos jóvenes. Este nexo normalmente se desarrolla cuando el joven lo es demasiado y continúa en su segunda juventud.

Los empleadores necesitarán encontrar maneras de trasladar esta relación a los espacios laborales. Una forma es hacer saber a los trabajadores de más de 50 que se espera sean los mentores de los empleados más jóvenes. Juntar a éstos con los de más de 50 para tareas específicas puede ayudar a construir estas conexiones. Recuerden que la mayoría de las personas en estos dos grupos de edades tendrán padres o nietos en la casa y esto facilitaría hacer la relación con el modelo de parentesco.

Por supuesto que los empleadores no deberán olvidar los problemas generacionales. La Generación X tiene la capacidad de verse a sí misma como un tribu separada que necesita defenderse de otros dos grupos. Por esta razón, las compañías deberán basarse cada vez más en la madurez y en el nivel de sensatez de los mayores de 50 para mantener un buen equilibrio entre los empleados.

### **Los impactos de la tecnología**

La otra tendencia principal de cambio en el espacio laboral será la tecnología que ya han hecho posible las empresas estadounidenses para volverse cada vez más productivas. Las computadoras y los robots están ahora haciendo el trabajo de dos o tres personas, ayudando a mantener los costos totales a raya y suprimiendo la inflación. Estos son los resultados más evidentes de la tecnología.

Menos notorio y más interesante es el impacto que la tecnología ha tenido en la naturaleza del liderazgo.

El Bureau of Labor Statistics informa que el 27% de la fuerza de trabajo civil laboró el año pasado bajo condiciones flexibles. Y que esto es un incremento de casi el 83% con respecto a 1991, cuando sólo el 15% de los trabajadores tenían horarios flexibles. Estas cifras muestran que cuándo ella o él hagan su trabajo se va volviendo cada vez menos importante que los plazos de entrega.

Agreguemos a esto el número cada vez mayor de telecomunicadores que funcionan en sus casas o en sus coches, y se hace evidente que los empleados no siempre necesitan estar en un lugar determinado para lograr hacer su trabajo. Durante todo el tiempo que su cerebro está trabajando, el empleado está trabajando, al menos potencialmente.

Esta palabra "potencialmente" es algo crítico. ¿Cómo dirigirán y administrarán las compañías una fuerza de trabajo que puede estar casi en cualquier lugar?

Antes de la introducción de la tecnología en nuestras vidas, la gente reportaba haber trabajado a una hora específica del día y regresaba a casa en otra determinada también. Había un supervisor o un administrador que asignaba las tareas y dirigía la actividad de los empleados. Se sobreentendía que de las 8:00 AM a las 5:00 PM el empleado se dedicaba a su trabajo.

En nuestra sociedad de alta tecnología, el trabajador podría estar dándose un baño, viendo a Oprah, o tomando el almuerzo con su hija de las 8:00 AM a las 5:00 PM.

Mientras el supervisor está viendo las noticias de la tarde, el empleado puede estar dándole los últimos toques a la presentación que se necesita para la mañana del día siguiente.

La tecnología ha demostrado a los empleadores que no importa cómo el empleado o la empleada gasten su tiempo, siempre y cuando el trabajo esté hecho a satisfacción de todos. Esto hace un cambio significativo en la manera en la que funcionamos. Incluso los trabajadores de las líneas de ensamblaje están experimentando un cambio en su espacio laboral. La estructura que identificábamos como tal está desapareciendo.

La mayoría de los que se dedicaban a la administración fueron despedidos de sus puestos en las corporaciones estadounidenses durante los 90. Ahora hay cada vez menos administradores que den reportes y menos aún que tomen decisiones que requieran de su competencia. El concepto de los trabajadores especializados ha dejado una señal indeleble, no sólo en la fuerza de trabajo sino también en el mercado. Los consumidores esperan y obtienen mejores servicios de las compañías, y las empresas hacen más por mejorar los servicios que dan.

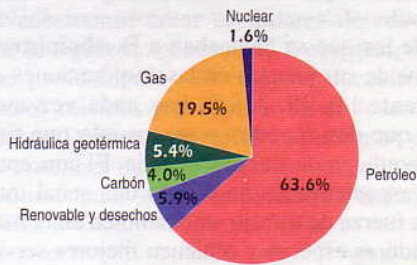
Desempeño ambiental en México

# Desempeño ambiental en México

## Suministro y uso de energía

### SUMINISTRO TOTAL DE ENERGÍA PRIMARIA

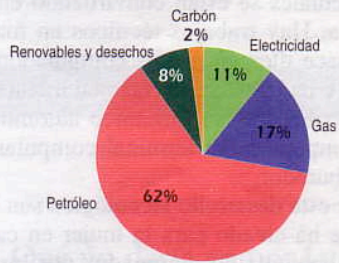
1995



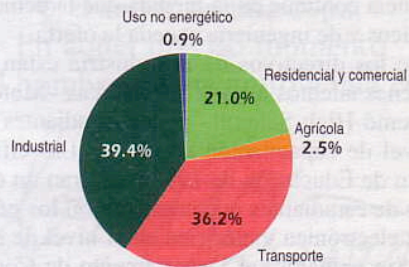
### CONSUMO TOTAL DE ENERGÍA

1995

#### POR TIPO DE ENERGÍA



#### POR SECTOR



Fuente: *Análisis del desempeño ambiental. México*, OCDE, 1998

Al igual que la tecnología ayuda a las compañías a dar mayores satisfacciones a sus clientes, también cambia la fuerza de trabajo. Los trabajadores del mañana ya no pueden confiar en que con la fuerza muscular tendrán trabajo. Los días de trabajo manual y no especializado se están yendo.

Las fábricas actuales se están convirtiendo en laboratorios de tecnología. Hay trabajos técnicos en manufactura que no existían hace diez años. Las computadoras incluso han tenido impacto en las áreas de mantenimiento y reparación. Es más probable que su mecánico automotriz reciba su coche para componerle su terminal computarizada que para mover el carburador.

El resultado de este desarrollo tecnológico son las nuevas oportunidades que ha creado para la mujer en campos que tradicionalmente habían sido dominados por los hombres. Las cifras más recientes, recopiladas por el Bureau of Labor Statistics muestran que en 1996 casi el 61% de los técnicos norteamericanos, ingenieros, ingenieros en ventas y equipos de técnicos asesores en ventas eran mujeres. Es probable que esta tendencia continúe en la medida que la demanda de trabajos técnicos y de ingeniería exceda la oferta.

Aunque los directivos de la industria están intentando atraer jóvenes talentos a las áreas técnicas –Motorola patrocina la Fremd High School– pocos estudiantes se gradúan con el nivel de capacitación adecuado. Las cifras del Departamento de Educación de 1995 muestran un descenso en el número de estudiantes que completaron los programas de ingeniería electrónica y eléctrica en el nivel de *college* desde 1990. Sin embargo, el Departamento de Comercio estima que la demanda de trabajadores de las tecnologías de la información alcanzará el millón en 2005.

Las fábricas pueden ser las más duramente golpeadas por la escasez de trabajadores en componentes: en una encuesta de la Asociación Nacional de Manufactureros, el 88% de las respuestas informaban de la escasez de ayuda especializada en al menos una de las categorías del trabajo. Más de la mitad reportó incapacidad de los empleados para las matemáticas elementales, la escritura y las habilidades de comprensión.

La capacitación será el nuevo *boom* industrial en la medida en que los empleadores se vean forzados a tomar bajo su responsabilidad a sus trabajadores no capacitados educativamente. La nueva economía no hará posible que la industria norteamericana espere a que los políticos consoliden la educación pública. Los empleadores necesitarán llegar a ser las escuelas públicas de la siguiente generación.

Estos resultados apuntan hacia lo que podemos esperar durante los siguientes 25 años. Los trabajadores serán más independientes y autónomos y las compañías necesitarán formar asociaciones con los educadores para preparar a los jóvenes para las áreas de trabajo en alta tecnología.

### **Convirtiendo a los administradores en líderes**

Pero ¿y qué sucede con el liderazgo? ¿Cómo los administradores y los supervisores del mañana dirigirán equipos autónomos cuyos miembros estén diseminados en distintos estados? ¿Es realmente posible dirigir un grupo así? Los empleadores necesitarán prepararse ahora para este nuevo tipo de administración.

Las descripciones actuales de los empleos ya son anacrónicas desde el momento en el que se están escribiendo. La mayoría de las personas podrían quizá admitir que la descripción de su empleo no es precisa. ¿Entonces para qué las mantenemos?

Una alternativa a la descripción tradicional de un empleo puede ser la de escribir metas de trabajo. Estas se centran en el trabajo completo, de ellas la dirección de la compañía puede hacer un seguimiento; las descripciones de empleos se centran en tareas de las que se esperan logros. Los directivos desean plantar semillas esperando que la cosecha dé frutos sin precedentes. Viven en el mundo mercurial de los poetas: son los soñadores de las corporaciones.

El único trabajo que un directivo tiene es inspirar grandeza y después hacerse a un lado. Para hacer esto ahora se requiere de cierto contacto personal. No creo, por ejemplo, que podamos apreciar completamente las cualidades de liderazgo de alguien leyendo simplemente sus palabras. Ganaríamos mucho más viendo y oyendo a la persona que pronuncia esas palabras. El estilo de comunicación de un directivo y su franqueza pueden dejar una mayor impresión en nosotros, quizá la definitiva.

Sin embargo en el mundo de alta tecnología del mañana, los líderes tendrán pocas oportunidades de hablar con la gente en persona. Necesitarán depender de los dispositivos electrónicos para expresar sus ideas. Quizá quienes dirigen la empresa harán un CD multimedia que los empleados puedan consultar en su tiempo libre. ¿Será esa forma de comunicación un buen sustituto del contacto personal?

El superintendente de una tienda puede comunicarse rápidamente con el presidente de la firma enviando simplemente un correo electrónico. Puede tomarse rápidamente una decisión y llevarla a cabo en la tercera parte del tiempo que suele tomar. Pero si el presidente quiere llegar a un acuerdo sobre cuán importante es esta decisión para la compañía ¿lo puede hacer con el correo electrónico?

Éstos son los requerimientos que se les plantearán a los empresarios del mañana. Su habilidad para dar ideas a equipos compuestos por personas que trabajen en distintas partes será el mayor reto.

Uno de los problemas que el nuevo directivo enfrentará es el aislamiento de sus trabajadores autónomos. Con tanta gente trabajando en sus casas y coches a todas horas, es difícil mantener un sentido de pertenencia. La gente puede perder el contacto con su organización y empezar a extrañar la camaradería usual del lugar de trabajo tradicional.

Es fundamental que los directivos de las empresas den oportunidad a la siguiente generación de trabajadores de reunirse periódicamente. Esto permitirá a los empleados conocerse entre ellos y hacer contactos directos. Esto les dará también oportunidad a los directivos de la empresa de comunicarse con cada uno.

Creo que este sentimiento de aislamiento será bastante serio como para crear un nuevo tipo de trabajo: el de director de socialización, que será el responsable de ayudar a los trabajadores a contactarse entre sí, dándoles la oportunidad de que hablen con alguien más que el jefe.

La necesidad de la gente de sentirse parte de una organización humana es algo muy importante de lograr. La gente quiere hacer contacto con otros individuos, no sólo con los correspondientes del correo electrónico o de las computadoras de escritorio. Esto será tan verdadero en el 2020 como lo es ahora.

### **Trabajando para el cliente**

Mi mundo está en el abismo entre la creación de empleos y la destrucción de ellos. Mi firma trabaja con compañías que luchan por encontrar el equilibrio adecuado entre los trabajadores y los requerimientos.

No es una tarea fácil y muchas compañías no logran hacerlo correctamente. Sin embargo, los trabajadores que ellos han despedido han sido rápidamente absorbidos por otras empresas ansiosas por satisfacer su necesidad de crecimiento. El resultado ha sido un sistema de empleo "por tiempo determinado" que continuará hasta bien entrado el siguiente milenio. Este sistema ha obligado a los trabajadores estadounidenses a replantearse los conceptos de lealtad y compromiso. Pocos empleadores garantizarán trabajo para todos, y pocos trabajadores pueden confiar en que los empleadores desarrollarán sus habilidades y sus carreras.

El lugar de trabajo se convertirá en un ambiente dedicado a la satisfacción de las demandas del consumidor. Las necesidades de los empleados se subordinarán a la necesidad de satisfacer al cliente.

Quizá la nueva economía no es nada más que la economía del cliente. El crecimiento económico puede depender menos del gobierno y más de compañías, grandes y pequeñas, que satisfagan exitosamente a un consumidor implacable que quiere más productos y servicios, con mayor rapidez y a mejor precio.

Nuestras poblaciones trabajadoras necesitarán estar mejor preparadas para este tipo de demanda. Sólo quienes estén educados adecuadamente podrán manejar la tecnología siempre cambiante diseñada para ayudarnos a competir eficazmente en este mercado de consumidores mundiales.

Las tendencias actuales en la población y la tecnología nos retan a repensar nuestras metas sobre educación y trabajo. Nosotros no podemos mantener saludable nuestra economía durante los siguientes 25 años, a menos que aseguremos que todas las personas puedan participar efectivamente en este crecimiento.

Como la mayoría de las proyecciones a futuro, la mía termina con una advertencia: invertir en educación o sufrir las consecuencias.

Sin embargo, necesitamos dedicar algo más que dinero. Necesitamos crear estándares de educación que ayuden a la siguiente generación a construir un futuro. Como gente profesional y de empresa necesitamos invertir en nosotros mismos y participar en el desarrollo de esos estándares. Debemos hacerlos importantes para el mercado. Sólo entonces nuestra inversión en educación rendirá frutos sólidos para todos: empleadores, trabajadores y consumidores.

Traducción: AGB.

Este artículo está basado en la conferencia que dio el autor en la reunión anual de 1998 de la World Future Society en Chicago.

El autor es vicepresidente ejecutivo de Challenger, Gray & Christmas, Inc., una compañía pionera en dar prestaciones a los empleados a finales de los sesenta.

Este artículo fue publicado originalmente por *The Futurist*, en octubre de 1998, y aparece en *Este País* con el permiso de esta publicación.