

# **HACIA EL EMPLEO DEL FUTURO. ANÁLISIS DE NUEVAS TENDENCIAS Y RECOMENDACIONES<sup>1</sup>**

## **TOWARDS THE FUTURE OF EMPLOYMENT. ANALYSIS OF NEW TRENDS AND RECOMMENDATIONS**

### **Oscar Telmo Navós**

Contador Público, Licenciado en Administración y posgraduado en Carrera Docente (UBA), Especialista en Política y Gestión de Educación Superior (UNR), Magister en Dirección de Empresas (UCA), candidato a Doctor en Administración (UNR) y Doctorando en Política y Gestión de Educación Superior (UNTREF). Corredor Público (CABA). Director Regional de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana – UAI – Sede Regional Rosario y Director de las Carreras de posgrado Especialización en Ingeniería Gerencial y la Maestría en Administración de Negocios de la Facultad Regional San Nicolás de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN).

### **Lucila de la Fuente Niel**

Licenciada en Administración (UNR). Profesora Adjunta de la Facultad de Ciencias Empresariales, Sede Regional Rosario, de la Universidad Abierta Interamericana. Responsable del Área de Financiamiento Pyme de la Agencia de Desarrollo Región Rosario (ADERR).

### **Renzo Murina Cadierno**

Licenciado en Administración (UAI). Integrante del PIAI – Programa interno de apoyo a la investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales - Sede Regional Rosario, de la Universidad Abierta Interamericana. Integrante de la Gestión Judicial Penal de los Tribunales Provinciales de Rosario.

Recibido: 01/11/2016

Aceptado: 20/12/2016

### **Resumen**

Este trabajo se enfoca en el análisis de la repercusión que tienen los cambios tecnológicos y la innovación en la forma de ejercer las profesiones y su impacto en la oferta y demanda laboral, ya que se vislumbra que en el futuro muchos de los empleos tal como hoy los conocemos desaparecerán, así como también se presagia que irrumpirán nuevos como resultado de estas transformaciones. Este abordaje se hace necesario debido a que estos cambios harán peligrar numerosos puestos laborales, vulnerándolos ante la competencia o determinando que pierdan terreno ante las nuevas tendencias, por lo que será necesario desarrollar nuevas habilidades y conocimientos para mantener la empleabilidad. En la actualidad la información es clave y anticiparse permite siempre aprovechar una ventaja competitiva. Se hace evidente que debemos comenzar a entender al trabajo de otra manera, en especial porque este cambio abrupto está ocurriendo ahora y continuará en las próximas décadas, implicando la extinción y la mutación de actividades actuales, así como el surgimiento de otras nuevas. El objetivo de este documento, a través de la revisión bibliográfica, es brindar recomendaciones y una guía para la acción, con el fin de identificar las tendencias de los empleos del futuro e intentar anticipar las nuevas demandas laborales.

**Palabras claves:** Empleos del futuro. Innovación. Disrupción. Nuevas tendencias.

---

<sup>1</sup> Este trabajo se enmarca en el Plan Bianual de Investigación (2016-2017): “Estrategias institucionales para la inserción laboral de jóvenes”, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Sede Regional Rosario, Universidad Abierta Interamericana (UAI), Argentina.

## **Abstract**

This work focuses on the analysis of the impact of technological changes and innovation in the exercise of professions, as well as their effects on labor supply and demand. In the future, many of the jobs as we know today will disappear, as well as new jobs will emerge as a result of these transformations. An approach on this topic is necessary because these changes will be dangerous for many job positions nowadays due to the increase of competition, so developing new skills and knowledge to maintain employability is going to be strictly recommended, if not totally necessary depending on the case. At present, information is a very important resource and anticipation always allows anyone to be one step ahead, resulting it in a competitive advantage. It becomes clear that we must begin to understand jobs in a different way, especially because abrupt changes are happening today and will continue to do so in the upcoming decades. There will be a mutation of current activities and the appearance of new ones. Overall, the purpose of this document is to provide recommendations and guidance for action, in order to identify today employment trends in the future and try to anticipate new labor demands.

**Key words:** Jobs of the future. Innovation. Disruption. New tendencies.

## **Introducción**

Este trabajo analiza el impacto que tienen los cambios tecnológicos y la innovación en la forma de ejercer las profesiones, y sus consecuencias en la oferta y demanda laboral.

Tal abordaje se hace necesario debido a que estos cambios reconfigurarán el mercado laboral dando lugar a la desaparición de algunos empleos tradicionales y al surgimiento de otros ligados a las nuevas necesidades que vayan surgiendo como consecuencia de la transformación del entorno. Esto implica la necesidad inminente de incorporar nuevas habilidades y conocimientos a fin de continuar siendo empleable en el fluctuante y desafiante contexto en el que nos encontramos.

El propósito de este trabajo es, a través de la revisión bibliográfica, brindar un enfoque que ayude a identificar los cambios que se están experimentando en el empleo e intentar anticipar aquellos que están próximos a producirse, para finalmente a partir de dicho análisis brindar algunas recomendaciones al respecto.

### **¿Cómo entendemos al empleo del futuro?**

Una cuestión fundamental que debemos considerar es cómo entender al empleo del futuro. Lo que se viene puede ser muy distinto a lo que conocemos hoy, e incluso puede estar lejos de nuestra capacidad de adaptación si es que no lo procesamos con antelación. Para ello, citaremos algunas características a tener en cuenta sobre el futuro del empleo, tomando como base un documento de Paula Urien (2015), escritora y editora del diario La Nación.

Los dos extremos.

Son dos los aspectos fundamentales a considerar cuando pensamos en empleo del futuro: el blando, es decir, quienes trabajan en contacto personal y con la empatía; y el duro, en manos de la tecnología y las ciencias.

Igualdad de género.

El techo de cristal está muy pronto a romperse definitivamente. Los sueldos de las mujeres ya no son inferiores al de los hombres en casi todas las empresas, ni tampoco las condiciones laborales. Es más, las capacidades femeninas están experimentando una demanda creciente en comparación a años anteriores, debido a sus amplias habilidades de relaciones interpersonales.

La tecnología y los múltiples dispositivos.

Los teléfonos celulares, laptops y tablets rompen las barreras de la oficina. Hoy podemos trabajar en cualquier lugar (en especial desde casa), siendo este uno de los aspectos de flexibilidad laboral más demandado por los jóvenes. Así, la vida laboral interactúa más estrechamente con la familiar.

Cada vez somos más viejos.

La expectativa de vida se amplió en comparación a hace unos pocos años atrás. Los clubes ven cada vez más socios vitalicios en las piletas de natación, canchas de fútbol y de tenis. Al mismo tiempo, es posible que si tal expectativa continúa ampliándose y los tiempos siguen favoreciendo a una revolución tecnológico-digital, de la que todo el mundo es consciente y forma parte, los programas de jóvenes profesionales deberían apuntar a gente de mayor edad.

Educación para el trabajo.

Un puesto laboral requiere de determinadas capacidades y habilidades. Además de formar a los alumnos para adquirirlas, potenciarlas y hacer buen uso de ellas; las instituciones educativas también deberían trabajar con las empresas a modo de ofrecer, desde la secundaria, pasantías laborales orientadas a que los alumnos tengan noción de qué es lo que se hace en un puesto de trabajo. No solo se graduarían con los conocimientos generales necesarios, sino que tendrían un pantallazo del mundo laboral junto a una cierta experiencia adquirida para sus currículums.

Los nuevos empleos requieren de mayores capacidades. A medida que la tecnología va reemplazando los puestos de trabajo que tengan mayor nivel de automatización, las personas que ocupaban aquellos puestos quedarán desempleadas. De la misma manera que ocurrió con la revolución industrial, en esta revolución digital debemos obtener y potenciar las capacidades que más se demanden en nuestra era a efectos de seguir manteniéndonos empleables. Los campos de trabajo serán más sofisticados, más cognitivos y no tan mecanizados. Debemos enfocarnos en las habilidades que ellos nos demanden.

Gestión del talento.

Deberá cambiar también. *Accenture* por ejemplo, implementó una licencia por maternidad de cinco meses para atraer y retener a las mujeres, ya que tienen noción que ellas son las que poseen mayores habilidades orientadas a las relaciones humanas.

Tener e impulsar un propósito.

Las nuevas generaciones desean que su obrar impacte en la sociedad, y eso es lo que deben garantizar las empresas. Es clave alinear lo que ellos hacen con las actividades del negocio y el impacto positivo tanto en el entorno como dentro de la empresa.

La experiencia del empleado.

Es tan importante como lo es la experiencia del usuario. Las empresas pueden ser el corazón de la compañía, pero sus colaboradores son sus articulaciones. Sin ellos, no

pueden operar. Es indispensable que la experiencia del empleado sea tomada en cuenta para decisiones menores y cruciales, ya que nadie conoce más determinadas actividades, procesos y procedimientos de la empresa (en especial los de la base de la pirámide, más cercanos al cliente), que los mismos colaboradores.

### **Nuevas profesiones y empleos**

En la actualidad, los avances en lo que respecta a la tecnología informática y las comunicaciones se están introduciendo y afianzando en todos los oficios y profesiones, lo que provoca y provocará grandes cambios en el mercado laboral. Sin duda, aparte de modificar las profesiones existentes en base a este movimiento acelerado y disruptivo, están apareciendo nuevas disciplinas, que si bien recién están empezando, ya han comenzado a esparcirse viralmente alrededor de todo el mundo, y están asumiendo un papel de suma importancia en aquellas organizaciones que no quieren quedar rezagadas ante las nuevas tendencias tecnológicas.

Fernando Peirone, investigador y especialista en Saber Juvenil Aplicado, de la Universidad Nacional de San Martín, comenta que:

“Lo que algunos llaman ‘profesiones invisibles’, sólo en 2014 produjeron más de cien mil puestos de trabajo. Y no se pudo hacer lo propio con otros cinco mil más porque no se hallaron profesionales con la formación adecuada. Son saberes que, hasta hace poco, no estaban legitimados. Curador de contenidos o *Community Manager*, por ejemplo, sólo se encontraban en algunas universidades, con un sesgo muy vinculado al mercado o como un curso de posgrado” (como se cita en Smerling, 2015).

Estas nuevas profesiones requieren de competencias que no están institucionalizadas ni sistematizadas en la educación formal, pero son cada vez más demandadas. Entonces, quienes aspiran a trabajar en ellas obtienen, por ahora, su conocimiento a través de la educación no formal como cursos o certificaciones, o informal como el autoaprendizaje a través de internet. No obstante, últimamente y en especial en universidades privadas están apareciendo tecnicaturas, diplomaturas o cursos orientados a responder a estas necesidades tanto para la formación como para la acreditación de los conocimientos que los aspirantes ya poseen.

Gracias a ellos, los estudiantes son capacitados para desempeñarse en nuevos y demandados trabajos como diseño de aplicaciones móviles, diseño de videojuegos, gestión de comunidades virtuales, diseño e impresión 3D, entre muchas otras más.

Esta tendencia hacia las “profesiones invisibles”, como a su enseñanza y aprendizaje, tiene un impacto importante en todo el mundo. Sobre ello, Sol Terlizzi, profesora de Filosofía que trabaja en cuestiones de bioética, propiedad intelectual y tecnología, destaca que:

“A nivel global existen cursos en entornos educativos virtuales. En estos casos, las plataformas suelen asociarse con universidades, que ofrecen los cursos de manera gratuita (si el estudiante quiere un certificado tiene que abonarlo), con una modalidad de aprendizaje centrada en la comunidad de pares y en el aspecto práctico. Las más reconocidas son ‘Coursera’ y ‘Udacity’. Hay una tendencia en diferentes países del mundo a ofrecer carreras de orientación tecnológica” (como se cita en Smerling, 2015).

Debemos considerar que en la actualidad el mercado laboral afronta en muchos casos demandas que no puede satisfacer a causa de no encontrar personal formado en las nuevas habilidades requeridas.

### **Las profesiones del mañana, pensadas hoy**

La demografía ha crecido exponencialmente y continuará haciéndolo, del mismo modo que se espera que continúe profundizándose el desarrollo tecnológico y la escasez de los recursos naturales. El mundo se enfrenta a problemas de salud, medioambientales y sociales, que empujan a replantearnos y rediseñar los procesos y procedimientos tanto tecnológicos como científicos, a efectos de impulsar la eficiencia.

Esto implica un nuevo enfoque, una transformación de la actividad laboral y se hace evidente que debemos entender al trabajo de otra manera, en especial porque este cambio abrupto está ocurriendo ahora y continuará en las próximas décadas, implicando la extinción y la mutación de actividades actuales, y el surgimiento de otras nuevas.

Como el cambio tecnológico condiciona la demanda laboral, el mundo podría quedar dividido en dos: el de aquellos profesionales ampliamente demandados por sus capacidades y conocimientos duros y blandos actualizados a las necesidades del momento, y los desempleados.

Por este motivo, a fin de mantenernos vigentes y empleables, hace falta que abramos la mente a profesiones que hasta hace unos años no podíamos ni siquiera considerar, y nos anticipemos a las que se demandarán en el futuro. Dada la velocidad con la que cambia la realidad, la diferencia temporal para que una actividad que no exista se convierta en una de las más solicitadas es escasa. Podemos citar el ejemplo de los *data miners* e ingenieros ambientales. Existen además ciencias tradicionales que a medida que van avanzando reconfiguran el terreno del empleo, como por ejemplo la robótica, neurociencia, nanotecnología y la informática.

Acerca de esto, remarcamos las palabras de Cecilia Tilli, doctora en filosofía y neurociencia por *Princeton University*, quien comenta:

“Cada vez es más difícil predecir el futuro porque no sabemos qué nuevas tecnologías surgirán en los próximos años y cómo ellas cambiarán la economía, la sociedad, los sistemas políticos, los conflictos bélicos. A pesar de la dificultad, predecir dichas posibilidades es de suma importancia, porque las consecuencias de no actuar a tiempo pueden ser catastróficas” (como se cita en Oliva, 2015, pp. 1, 4)

Entre las profesiones que surgirán en las próximas épocas, acorde a un estudio realizado por la consultora británica *Fast Future Research*, se encuentran entre otros, los especialistas en el aumento de la memoria, los fabricantes de partes corporales, administradores y consultores de bienestar, productores de cultivos y ganado genéticamente modificados y agricultores verticales. Todas son profesiones impensadas décadas atrás y que a la fecha no sólo son evaluadas cuidadosamente, sino que sobre algunas se está diseñando una metodología, procesos y procedimientos de capacitación para que los jóvenes de hoy y las futuras generaciones puedan desempeñar su labor en base a ellas.

Pablo Liotti, gerente de Marketing y Comunicación de *Adecco Argentina*, resalta la importancia de las nuevas generaciones en este marco cuando menciona:

“A nivel laboral, el mundo actual tiene una sola regla: adaptación constante. Justamente, en este contexto de extrema movilidad es que tenemos que pensar en las nuevas generaciones. Un estudio realizado en 2014 por *Adecco Argentina* reveló que el 70% de los líderes del futuro alrededor del mundo rechaza la manera tradicional en la que las empresas organizan la forma de hacer el trabajo. Prefieren trabajar de manera independiente a través de medios digitales” (como se cita en Oliva, 2015, pp. 1, 4)

De esta manera, resulta indispensable conceptualizar al trabajo de otra manera, así lo indica Andrés González, director en Consultoría en Transformación Organizacional para *Accenture Latinoamérica*, cuando dice:

“El trabajo pasará –en realidad ya está pasando- de ser entendido principalmente como un lugar (espacio físico determinado, con horarios determinados, compañeros estables, clientes fidelizados, y proveedores cercanos y conocidos) a ser pensado como una función. Esa función se caracterizará principalmente por el concepto de flexibilidad y requerirá nuevas competencias y habilidades de los trabajadores: autonomía, creatividad, orientación a resultados, diversidad cultural, colaboración y aprendizaje permanente. El empleado que sabe dejará lugar al empleado que aprende, crea y comparte” (como se cita en Oliva, 2015, pp. 1, 4).

Muchas de las profesiones tradicionales están sufriendo mutaciones que van de la mano de los cambios tecnológicos acelerados, con motivo de poder reconvertir y actualizar sus paradigmas y metodologías. Algunos ejemplos de ello son la medicina y demás ciencias de la salud (por motivos de expansión poblacional e incremento de natalidad y envejecimiento), ingenieros de la construcción y profesiones afín (por consecuencia de lo anterior), las energías renovables, las *TICs* y la educación.

En el otro extremo hallamos a las actividades que corren riesgo de desaparecer. La tecnología tiene el potencial de realizar (y mejorar), cualquier tarea mecánica realizada por el hombre; y en consecuencia, cualquier tarea de esa índole puede verse reemplazada por uno o varios dispositivos que puedan auto-controlarse a través de un sistema operativo. Cajeros de supermercados, transporte, traductores y mantenimiento son algunos ejemplos. También tenemos que resaltar que es lógico que mientras más avance la innovación y el desarrollo tecnológico, las profesiones que hoy creemos que son “del futuro” también correrán peligro de extinguirse.

Sobre las nuevas profesiones, aquellas que cambian y las que son propensas a desaparecer, opina Denise Abufalia, directora general y cofundadora de *Educatina*, sitio Web de educación en América Latina. Para ella, por ejemplo, el profesorado en informática deberá rediseñarse ya que podría pasar a formar parte de la currícula de enseñanza básica en las escuelas. Opina también acerca de los traductores públicos, quienes serían potencialmente reemplazados por los *Google Glasses* y su futura capacidad de traducción instantánea de textos. Finalmente, ejemplifica que los economistas digitales, sociólogos tecnológicos y neuroeducadores son puestos de trabajo que irán surgiendo en los próximos tiempos (Oliva, 2015).

Entonces, los recursos más preciados de los que una persona puede valerse al momento de defender su empleabilidad son aquellos difíciles de automatizar. Podemos mencionar a la innovación (por la creatividad), la destreza social, y la capacidad de manipulación de objetos; todos ellos relacionados no solo con el hemisferio derecho del cerebro, sino también vinculados con el izquierdo a efectos de agregar lógica funcional a la fórmula.

De nada sirve poseer habilidades blandas si no pueden gestionarse eficientemente desde el plano racional.

### **Algunas características del nuevo paradigma laboral**

Continuando con el concepto de mutación del ámbito laboral gracias a los avances tecnológicos y otras causas, pasaremos a mencionar algunos cambios que se anticipan para los próximos años, en concordancia con lo expresado por Marilina Esquivel, directora de narrativa para *Urban Grupo de Comunicación* (Esquivel, 2016).

#### El fin de la uniformidad

Ya hace tiempo que no existen hombres que trabajan y mujeres que se quedan en casa. La diversidad de género hombre-mujer en el ambiente laboral es un hecho, pero esta concepción también es retrógrada. Hoy día hay diversas orientaciones sexuales, intereses y percepciones, y saber reconocerlos es clave para que una organización pueda asignar correctamente los beneficios, planear los incentivos y gestionar las relaciones. Cada quien necesita cosas diferentes a los demás, y por lo tanto, resulta conveniente que se apele a la personalización al momento de tratar a cada empleado.

#### La relación líder-todos

Antes, la jerarquía estaba culturizada. Había beneficios notables y exclusivos para los jefes que los empleados no estaban habilitados a gozar, como por ejemplo, baños y ascensores privados, menús particulares en cafeterías o el acceso a computadoras. Todo eso lograba que la distancia entre los niveles superiores y los más cercanos a la base experimentaran una sensación de lejanía, que armonizaba con la concepción de las organizaciones de estructura rígida y centralizada del pasado.

Hoy se prioriza la cercanía. Ya no existe tanta distancia, las organizaciones son culturalmente más familiares, son más flexibles y horizontales. Los líderes interactúan con los empleados, clientes y proveedores. Su rol está orientado hacia las relaciones interpersonales, impulsando a los colaboradores hacia el cumplimiento de sus objetivos. Así, requieren de capacidades distintivas, habilidades nuevas y una gran destreza en la indagación personal para tratar a todos por igual individual y colectivamente. Los jefes del ayer mantenían una relación paternal estricta, los líderes actuales adoptan una comunicación par a par.

#### La co-creación

La necesidad de ser protagonista, participar, proponer ideas e innovar no sólo está presente en las nuevas generaciones. Todos los integrantes de una empresa tienen su opinión, y cada una de ellas es valiosa al momento de evaluar el rumbo y funcionamiento tanto actual como futuro de la organización. El verdadero valor se genera en el trabajo en equipo, donde los líderes y los integrantes son iguales e interactúan armónicamente, escuchándose, respetándose y moviéndose todos hacia el beneficio mutuo, al mismo tiempo que cumplen con los objetivos planteados.

Con respecto a este aspecto, Carolina Borracchia, CEO de Combo Employer Branding opina: “Las compañías con confianza en las personas son las marcas empleadoras del futuro” (Esquivel, 2016, p. 9).

#### El protagonismo de las máquinas

En el futuro, las organizaciones verán su “plantel” de robots y sistemas incrementarse exponencialmente y en algunos casos, es inevitable que ellos sustituyan a los

trabajadores debido a su eficiencia productiva y costos bajos. En otras situaciones, colaborarán con las tareas de los empleados y los ayudarán a potenciar sus habilidades, y por consiguiente, elevar su rendimiento.

Esto último es el detonante de una tendencia que comenzaron a implementar varias empresas, y a la que seguramente adhieran muchas otras en el futuro: una nueva relación máquina-hombre. La misma hace hincapié en las fortalezas mutuas y resulta en un nuevo nivel de colaboración y co-dependencia. Este cambio abre nuevos horizontes para las empresas, quienes pueden dejar las actividades mecánicas en manos de las computadoras, y asignar el plantel humano a actividades donde puedan desempeñarse por su inteligencia social y emocional, características donde la diferencia con las máquinas es evidente.

Las empresas para a los empleados, y no viceversa

Se observa un cambio de paradigma respecto a la visión de que es el mercado laboral el que debe adaptarse a las empresas. Las sociedades cambian de manera acelerada, y actualmente son las empresas (parte de un sistema abierto y adaptativo), quienes deben ajustarse a los nuevos entornos y paradigmas. Por este motivo, a los efectos de atraer, retener, motivar a los colaboradores de cualquier nivel de su estructura, deben estar siempre al día tanto cultural como internamente.

La adaptabilidad situacional

Tanto los empleos profesionales, altamente calificados, bien pagos y con tareas abstractas, como los de baja calificación, manuales y de bajos salarios precisan responder a circunstancias inesperadas. Independientemente del nivel de complejidad en ambos tipos de empleos, quienes sepan adaptarse serán quienes podrán ofrecer soluciones acordes a cada situación.

Las oficinas móviles

Borracchia menciona:

“Por un lado, las ciudades crecen a pasos agigantados, el tránsito congestiona y cada vez es más estresante llegar a la oficina. Por otro, ya hay ejemplos exitosos de empresas que pasaron de ocupar ocho pisos a dos, y donde nadie tiene escritorio, sino que se sienta en el que encuentra disponible” (como se cita en Esquivel, 2016, p. 9).

Esta cultura se repite en empresas pequeñas, medianas, nuevos emprendimientos y empresas grandes pero flexibles y horizontales; no es muy común hallarla en aquellas grandes que todavía marcan ingreso y egreso por reloj. La desburocratización es un fenómeno que se está generalizando cada vez más, en especial cuando las empresas se dan cuenta de que ser inflexibles es la razón por la que pierden terreno contra otras que son más ágiles, dinámicas y con confianza en sus empleados.

La tecnología para mejorar el trabajo, no aumentarlo

Gracias a la introducción de la tecnología, el *multitasking* y la libertad espacial, la vida laboral se mezcla con la personal. Hay que cuidar que esto sea una ventaja, y no una paradoja que desemboque en trabajar más o en peores condiciones. Esto se logra con una correcta gestión de los tiempos y una priorización de las actividades, operando siempre sobre lo que es importante en cada plano de la vida, al mismo nivel.

### Consideraciones finales

Se menciona habitualmente que los jóvenes deben prepararse para empleos o profesiones que aún no existen como tales. Se trata de campos en desarrollo para los cuáles se demandarán roles en un futuro próximo para los cuáles muchas veces no existe aún formación específica.

Los desafíos actuales de quienes trabajan en RRHH son: alta rotación, el bajo compromiso, la convivencia intergeneracional y la atracción y permanencia del talento.

Las organizaciones por otra parte son más líquidas, en general con menos infraestructura, mayor nivel de delegación y toma de decisiones más colaborativas y generan nuevos desafíos en cuestiones operativas y de liderazgo.

La clave para las organizaciones será que la gente quiera quedarse para la competencia ya no sólo entre las mismas compañías sino para el trabajo *freelance*. Se necesitarán nuevas habilidades para competir en los denominados ambientes “VUCA” (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) como la capacidad para manejarse como un futuro agente libre.

Los empleos y profesiones que prevalecerán serán las más difíciles de automatizar y las que requieran mayor creatividad, empatía e inteligencias social y cognitiva.

Desde las Entidades de Educación Superior podría modelizarse al respecto. ¿Cómo? Avanzando sobre diversos diagnósticos que podrían constituirse en una primera matriz de cambio a los efectos de permitir describir la situación actual de algunas profesiones u oficios e identificar las diversas dimensiones que se podrían considerar en cada caso como predictores de dichas futuras mutaciones o modificaciones.

Con respecto a las competencias que finalmente debería adquirir un profesional universitario del siglo XXI, Fernando Reimers, Doctor en educación e investigador y profesor de posgrado en Harvard, menciona el siguiente perfil (citado por Samela 2015):

- “hay tres dimensiones que toda buena educación debe tener. en primer lugar, la que hace a las capacidades cognitivas, que a su vez tiene tres componentes: uno de conocimiento básico, otro que consiste en pensar sobre lo que conoce y a partir de ese discernimiento crítico poder responder frente a situaciones novedosas, y un tercero que refiere a pensar de forma creativa e innovadora.
- la segunda dimensión se relaciona con la capacidad de conocerse y gobernarse a uno mismo. esto implica tener la capacidad de reflexionar sobre la propia experiencia, de regular las emociones, de fijarse metas y perseverar en su búsqueda, de interesarse por temas más grandes que uno mismo, identificando en una comunidad dónde están las oportunidades de progreso y qué puede hacer uno al respecto. esto no hace tanto a lo cognitivo sino a lo disposicional, a una postura frente a la vida.
- y hay una tercera dimensión de competencias muy importantes que son las de relacionamiento, las sociales y de liderazgo: la capacidad de escuchar, de lograr acuerdos y de poder establecer confianza”.

Se necesitarán en consecuencia competencias actitudinales diferentes. Se requerirá para ello de una educación más personalizada con vivencias de experiencias de formación orientadas a las nuevas realidades y con aplicaciones tecnológicas de avanzada para obtener un mayor posicionamiento competitivo personal. Por lo tanto el eje principal

Oscar T. Navós, Lucila de la Fuente Niel y Renzo Murina Cadierno. HACIA EL EMPLEO DEL FUTURO: Análisis de nuevas tendencias y recomendaciones. (1-10)

sobre el cual debería trabajarse será la EDUCACION. EL DESAFIO ESTA PLANTEADO.

### Referencias

Esquivel, M. (14 de febrero de 2016). “Los cambios en la manera de trabajar que se vienen para el año 2020”. *La Nación*, p. 9.

Oliva, L. (8 de marzo de 2015). “¿De qué vamos a trabajar en 2030? Más creativos, más desiguales”. *La Nación*, pp. 1, 4.

Samela, G. (29 de marzo de 2015) “El graduado ideal, según un experto en educación de Harvard”. *Clarín*, pág. 12.

Smerling, T. (2016). “Profesiones invisibles”. Buenos Aires, Argentina: Revista Nueva. Recuperado el 10 de junio de 2016 <http://www.revistanueva.com.ar/portal/verNota/1275>

Urien, P. (13 de noviembre de 2015). “10 claves para entender el empleo del futuro: desde la tecnología a la mayor igualdad de género”. *Diario La Nación*. Recuperado el 10 de junio de 2016 el 11 de junio de 2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1845156-10-claves-para-entender-el-empleo-del-futuro-desde-la-tecnologia-a-la-mayor-igual-de-genero>