

SILVIA ZANELLA

EL
FUTURO
DEL
TRABAJO
ES
FEMENINO

UNA NUEVA CULTURA LABORAL
PARA TOD@S

PAIDÓS EMPRESA

Título original: *Il futuro del lavoro è femmina*

Silvia Zanella

© 2020, Giunti Editore S.p.A. / Bompiani, Firenze-Milano

www.giunti.it

www.bompiani.it

Traducción: Estela Peña Molatore

Esta edición en español es publicada por Ediciones Culturales Paidós
coordinada a través de Oh!Books Literary Agency.

Diseño de portada: Planeta Arte & Diseño / Estudio Peri

Diseño de interiores: Sandra Ferrer Alarcón

Fotografía de la autora: Piero Martinello

Derechos reservados

© 2021, Ediciones Culturales Paidós, S.A. de C.V.

Bajo el sello editorial PAIDÓS M.R.

Avenida Presidente Masarik núm. 111,

Piso 2, Polanco V Sección, Miguel Hidalgo

C.P. 11560, Ciudad de México

www.planetadelibros.com.mx

www.paidos.com.mx

Primera edición en formato epub: septiembre de 2021

ISBN: 978-607-569-130-5

Primera edición impresa en México: septiembre de 2021

ISBN: 978-607-569-123-7

El editor declara que ha hecho todo lo posible por identificar a los propietarios de los derechos sobre los extractos mostrados en la obra y reitera su voluntad de regularizarlos.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Arts. 229 y siguientes de la Ley Federal de Derechos de Autor y Arts. 424 y siguientes del Código Penal).

Si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra diríjase al CeMPro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor, <http://www.cempro.org.mx>).

Impreso en los talleres de Litografía Ingramex, S.A. de C.V.

Centeno núm. 162, colonia Granjas Esmeralda, Ciudad de México

Impreso y hecho en México – *Printed and made in Mexico*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	11
1. EL FUTURO DEL TRABAJO ES FEMENINO.....	19
1.1 Las empresas.....	26
1.2 Los dirigentes.....	34
1.3 Los trabajadores.....	38
1.4 Las habilidades.....	40
2. EL ESPACIO.....	45
2.1 Los profesionales siempre conectados a BYOD.....	45
2.2 El <i>coworking</i>	52
2.3 Una nueva geografía de trabajo.....	55
2.4 Diversidad e inclusión.....	57
3. EL TIEMPO.....	65
3.1 El <i>smart working</i>	65
3.2 Medición del rendimiento.....	76
3.3 Puesto fijo versus era del proyecto.....	81
3.4 Una nueva definición de «éxito profesional».....	89
3.5 Nunca antes hubo tantas generaciones trabajando.....	93

3.6 Sin niños no hay trabajo: el factor demográfico.....	96
3.7 Las mujeres y el trabajo del futuro.....	108
4. LAS RELACIONES.....	115
4.1 Jerarquía versus organizaciones planas.....	115
4.2 Liderazgo participativo y dirigentes circulares.....	122
4.3 Experiencia de los empleados.....	129
4.4 Una nueva alianza empresa-colaboradores.....	135
4.5 ¿Qué pasaría si tu jefe fuera un robot?.....	138
4.6 La oficina de Recursos Humanos a prueba de tecnología.....	146
5. LA IDENTIDAD.....	151
5.1 ¿Qué quieres ser de grande?.....	151
5.2 «Lo que haces» versus «Quién eres».....	155
5.3 Emprendedor por cuenta propia.....	157
5.4 Aprender a aprender.....	164
6. LA BÚSQUEDA DE TRABAJO.....	171
6.1 El currículum: la exposición de los trofeos.....	171
6.2 Más allá del cv: <i>personal branding</i> , reputación, reclutamiento social.....	174
6.3 Los nuevos protagonistas del reclutamiento: la selección pasa por Silicon Valley.....	180
CONCLUSIONES.....	189
AGRADECIMIENTOS.....	199
BIBLIOGRAFÍA.....	201

EL FUTURO DEL TRABAJO ES FEMENINO

Podemos identificar algunas megatendencias en las que concentrarnos para esbozar la metamorfosis que se está produciendo en el mundo laboral: tecnología, incertidumbre, flexibilidad y demografía.

Muchas profesiones han sido o están siendo radicalmente transformadas por los últimos avances de la tecnología. En particular, por los avances en robótica, automatización, inteligencia artificial, *machine learning* e internet de las cosas. Todo esto es, de hecho, un completo rediseño de los procesos y roles en el ámbito de muchos sectores.

Tomemos algunos ejemplos, comenzando con la agricultura. A pesar de la visión romántica y bucólica que podemos tener de este sector, la robótica ya ha sido ampliamente adoptada, por ejemplo, a través de tractores autónomos o robots cosechadores. La siembra, así como la eliminación de maleza, han sido durante mucho tiempo objeto de la automatización. Por otro lado, se utilizan drones para el monitoreo y el análisis de la cosecha, y se pretende aprovecharlos incluso para

la polinización. Además, la automatización ha entrado en las granjas y se está utilizando para los sistemas de alimentación, ordeña y limpieza. Cuando se trata del procesamiento industrial, los procesos, desde el sacrificio y empaque de la carne hasta la clasificación y embolsado de frutas o vegetales, requieren aún menos trabajo humano.

En el ámbito industrial, el automotriz es uno de los sectores con mayor índice de robotización. Se han introducido una serie de innovaciones que han cambiado fundamentalmente el ciclo de producción. Desde la época de Henry Ford, los robots han estado involucrados en la soldadura y la pintura. Ahora han pasado al ensamblaje del chasis y del motor, al manejo de los componentes y a las pruebas de gases de escape. De hecho, secuencias enteras han sido totalmente automatizadas.

Otros contextos, como la seguridad industrial, están a punto de ser revolucionados por las tecnologías en ropa inteligente. En las compañías petroleras, por ejemplo, se están introduciendo *wearable devices* para detectar la presencia de vapores no respirables antes de que sean letales, o para activar un procedimiento de rescate cuando se alcanzan ciertos niveles de oxigenación de la sangre del trabajador. Pero pensemos también en lo útil que puede ser un casco inteligente, capaz de determinar si se usan o no zapatos de seguridad, o un chaleco capaz de monitorizar el ritmo cardíaco y la respiración en tiempo real.

En la esfera de la asistencia remota, hay también visores que, gracias a las herramientas de realidad aumentada, permiten visualizar la red eléctrica o de telecomunicaciones, proporcionando a los técnicos un cuadro mucho más completo de los puntos que deben reparar, lo que también facilita los procesos de entrenamiento.

Si en la agricultura y en la industria son las máquinas, los soportes materiales, los que cambian físicamente, a menudo antropomórficamente, en los servicios es la tecnología digital la que ha revolucionado el trabajo, desde al menos tres puntos de vista: la digitación, la digitalización y la transformación digital.

Con el primer término nos referimos a la virtualización de todo lo que tenía un soporte físico, es decir, la transición de lo analógico a lo digital: archivos almacenados o enviados en lugar de papel, no más cintas de video o discos sino MP4 o MP3, libros electrónicos en lugar de impresos en papel, perfiles en línea en vez de currículums. Bastaría con detenerse en estas innovaciones, que ya ni siquiera se perciben como tales, para comenzar a percibir cuán disruptivo es el terremoto que ha barrido todos los sectores en los últimos treinta años. Pero lo digital no se ha detenido ahí.

Con la digitalización se han empezado a revisar los procesos, a rediseñar las organizaciones y a reconsiderar los roles de las empresas. Se ha producido un profundo replanteamiento de los modelos de negocio, que

pone (o intenta poner) al cliente en el centro, dando más valor a las relaciones y al ecosistema, y viendo los productos y servicios bajo una óptica digital. Una de las formas más tangibles de la digitalización es el comercio electrónico.

Y es con la transformación digital, que combina la digitación y la digitalización, que se produce la mutación radical. Tanto porque los datos son determinantes para guiar los negocios como porque la cultura corporativa tiene que evolucionar. Por eso no es necesario trabajar en las tecnologías de la información para ser protagonista en la transformación digital. Cualquier empresa, una vez que se ha apropiado de las fases mencionadas, puede formar parte de lo que se llama el vórtice digital.* Algunos sectores están más avanzados que otros, pero, para efectos prácticos, todos estamos enfrentando un cambio que afectará a todo el mercado, tanto a nivel global como local.

Y aquí llegamos al segundo punto, relacionado con los mercados laborales, fuertemente impactados por la incertidumbre, tanto económica como geopolítica, incluso antes de la pandemia. Como diría el sociólogo Zygmunt Bauman, nos encontramos inmersos en la modernidad líquida, donde se afirma «la convicción de

* Tomoko Yokoi, Jialu Shan, Michael Wade, James Macaulay, *Digital Vortex 2019. Continuous and Connected Change*, 2019, <https://www.imd.org/research-knowledge/reports/digitalvortex2019/>

que el cambio es lo único permanente y la incerteza la única certeza».* La globalización y los fenómenos migratorios han puesto en tela de juicio los conceptos tradicionales y el concepto mismo de movilidad y mercado. Las graves crisis económicas de principios del siglo XXI han socavado la confianza en las empresas históricas. Faltan puntos de vista estables y fiables: las propias instituciones, amén de las fuentes históricas como el periodismo y la academia, adolecen de falta de credibilidad. A ello ha contribuido la explosión de los medios de comunicación personales (sobre todo, las redes sociales), que, a través de la desintermediación, han redefinido los conceptos de verdad, autoridad, poder, estima, prestigio y competencia. Como veremos, todo esto también ha tenido un impacto en el trabajo y, especialmente, en las relaciones profesionales.

En los últimos años, hemos aprendido que un mundo de trabajo cambiante debe ser flexible. El lugar físico ya no es la norma. Así lo demuestra la explosión, en los últimos cinco años, de la llamada *gig economy*, basada en varios proyectos o «pequeños trabajos» que se relacionan con el capital humano a través de la web, de la que también se deriva la definición de «human cloud». Varias aplicaciones de trabajo *on demand* y sitios de *crowdworking* facilitan la confluencia entre

* Zygmunt Bauman, *Modernità Liquida*, Bari, Editori Laterza, 2011, Prefacio.

la oferta y la demanda. De esta manera, se redefine el concepto de empleo, que pasa de ser subordinado y, generalmente, de tiempo completo, a ser mucho más autónomo y variado, pero también inestable y potencialmente menos protegido.

Este nuevo tipo de fuerza de trabajo incluye consultores y *freelancers*, microemprendedores y *startupe-ros*, contribuyentes y trabajadores por *outsourcing*, así como *riders*. Una plétora de profesiones muy diferentes que, a veces, se concentran en una misma persona. En estos casos, hablamos de *slash worker*. *Slash*, como la diagonal que en los perfiles *online* divide las habilidades: una misma persona puede ser barista/mesero/animador. Si, por un lado, esto permite la máxima autonomía, hay quien sostiene que esta es la verdadera causa del trabajo pauperizado, donde la pobreza no (solo) se debe al nivel de los salarios, sino, precisamente, a la reducida intensidad ocupacional de un número cada vez mayor de personas. Por eso es esencial repensar los sistemas de protección social y asegurar que la flexibilidad se combine con la seguridad.

Luego hay una cuarta megatendencia, por el momento claramente subestimada: la nueva mezcla demográfica. Según EUROSTAT, en los 28 Estados miembro de la Unión Europea, en 2018 el número de muertos superó al de nacimientos (5.3 millones en comparación con 5 millones). Si bien entre el 1.º de enero de 2018 y el 1.º de enero de 2019 la población total de la UE au-

mentó de 512.4 millones a 513.5 millones, esto se debió únicamente a la migración. Italia, en 2018, fue el país de la UE con la tasa de natalidad más baja (7.3 por mil). Desde 2015, la población residente ha ido disminuyendo, lo que configura una fase de descenso demográfico por primera vez en los últimos noventa años. En 2018, se registró la tasa de natalidad más baja desde la unificación de Italia (el país con una de las poblaciones más longevas del mundo)* con solo 439 747 niños inscritos en el registro civil. Todo lo anterior implica más de un impacto que debe considerarse.

En primer lugar, un Estado que envejece apareja el problema de la escasez de talentos (falta de recursos profesionales válidos a los que recurrir) y de la seguridad de las pensiones (muy pocos jóvenes para mantener legiones enteras de personas mayores). En segunda instancia, con el alargamiento de la vida laboral, veremos el crecimiento de una fuerza de trabajo multigeneracional. Es decir, los nativos digitales compartirán oficinas o instalaciones de producción con personas que podrían ser sus abuelos. Esto conducirá inevitablemente a choques organizativos y el reto para la gestión del personal será no solo reunir a generaciones tan distantes entre sí, sino, también, aprovechar su diversidad como la clave para una mayor productividad. La gestión de

* EUROSTAT, *European Union Statistics on Income and Living Conditions* (EU-SILC), 2019.

la diversidad ya no se aplicará únicamente al factor de la edad. Veremos más y más personas de diferente etnia, orientación sexual o religión trabajando codo a codo en los mismos departamentos. La movilidad internacional ya es un tema candente hoy en día, ya sea que la veamos desde la perspectiva de «la fuga de cerebros» o de los migrantes en busca de oportunidades. En esta cancha, también se jugará el futuro del trabajo.

1.1 Las empresas

Hagamos un experimento. Intentemos enumerar todos los rasgos distintivos de las empresas, así como los hemos visto y vivido hasta la fecha. Inmediatamente después, intentemos imaginar su evolución futura.

Empecemos con el horario: en general, las empresas están muy estructuradas. Normalmente se trabaja de 9 a. m. a 6 p. m., o seguimos el funcionamiento de las plantas o la prestación de servicios haciendo turnos, programados de forma rígida. Los contratos nacionales estipulan las horas semanales, establecen las horas regulares y las horas extras, y fijan las vacaciones y los períodos de descanso. Sin embargo, en los últimos años, ya hemos sido testigos de una transformación. La tecnología, en particular a través de los teléfonos inteligentes y las redes sociales, ha hecho desaparecer esta rigidez, lo que no siempre resulta positivo. Uno

se siente obligado a responder los correos electrónicos incluso los fines de semana, y ni siquiera durante las vacaciones logramos desconectarnos del todo. Se habla del «derecho a la desconexión» y algunas empresas (BMW en Alemania o Brunello Cucinelli en Italia) han promulgado reglamentos internos *ad hoc* para asegurar que los trabajadores no estén bajo la constante presión del *always on* [estar siempre conectados, disponibles]. Al mismo tiempo, están introduciendo cada vez más horarios flexibles reglamentados y se ha aprobado la ley sobre el trabajo ágil.

Con la emergencia de la COVID-19 a principios de 2020, todos estos fenómenos se aceleraron. El aislamiento forzoso de millones de trabajadores, combinado con la necesidad de no bloquear completamente la economía, ha visto la adopción del trabajo remoto en miles de empresas del sector privado y público. El propio Gobierno ha puesto en marcha medidas específicas para ampliar los casos y ha introducido medidas de apoyo para una implementación más rápida.

Pasemos ahora a los espacios. Es significativo que durante un tiempo el puesto de trabajo se encontrara en un *puesto* [lugar] de trabajo. Podía tratarse de una fábrica textil, un banco, una tienda, una oficina, un taller artesanal. Desde luego, muchos de estos lugares todavía existen, pero con dos diferencias importantes.

La primera es que se han transformado profundamente, especialmente por el uso que le dan los desti-

natarios finales, los clientes. Hay sucursales bancarias, pero, para muchos servicios, se puede utilizar la banca electrónica. Las lavanderías no han desaparecido, pero ahora con una aplicación puedes solicitar que recojan tu ropa en casa y te la devuelvan. Lo *online* permite que los pequeños talleres artesanales lleguen a los compradores de todo el mundo.

La segunda es que, gracias al *smart working*, las empresas, especialmente en el sector de los servicios, pueden dar a sus empleados la posibilidad de trabajar en cualquier lugar: desde su casa, desde el parque o desde oficinas de terceros, como el *coworking*. Érase una vez la dirección física de una empresa que, en la mayoría de los casos, era también su domicilio fiscal. Ahora los empleados y compañeros de trabajo pueden elegir (en teoría) dónde trabajar. La tecnología también es el factor habilitante, pero no suficiente, para implementar el cambio.*

Para que las cosas cambien realmente, y ahora consideremos la visión de las empresas, tenemos que

* David Bevilacqua, *Smart working is not a technological subject, it's about leadership and managerial cultural change*, 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/smart-working-technological-subject-its-leadership-david-bevilacqua> y *Equilibrio Vita/Lavoro. Il Remote working non è Smartworking*, 2020, <https://it.linkedin.com/pulse/equilibrio-vitalavoro-il-remote-working-non-e-david-bevilacqua>

Cecilia Sardeo con Silvia Zanella, *Smart working: Come trovare i migliori collaboratori*, 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=BmpoK78L7Oo>

pasar de un enfoque del *input* al *output*. En otras palabras, ya no es necesario enfocarse en checar tarjeta o en la mera ejecución de órdenes, sino en las contribuciones reales de cada colaborador, de una manera más creativa e independiente que antes. Esto significa, entre otras cosas, repensar la naturaleza misma del trabajo. Hasta ahora, se proponían labores en gran parte predefinidas, con una serie de conocimientos aparentemente inmutables. Ahora pensamos más en términos de funciones que se pueden declinar y personalizar según el proyecto individual en el que se esté trabajando. Esto proporciona un concepto de organización más fluido, antítesis del canon tradicional.

Durante decenios, las empresas se basaban en el *command and control*, que implica el ejercicio de la autoridad para alcanzar los objetivos. Este paradigma, que no por casualidad se deriva del entorno militar, pone un fuerte énfasis en los procesos y las decisiones que se toman desde arriba y se ejecutan en los niveles inferiores de la organización, con un enfoque típicamente vertical, de arriba hacia abajo. Como veremos, esta modalidad es completamente ineficaz para hacer frente a las evoluciones de nuestra época. Por lo tanto, las empresas deben revisar la forma en que están estructuradas y cómo gestionan a las personas y los procesos.*

* Jacob Morgan, *Il futuro del lavoro. Le persone, i manager, le imprese*, Milán, FrancoAngeli, 2016.

Para la transformación digital, las empresas son organismos fuertemente interconectados. Especialmente en Italia, a menudo ha prevalecido una óptica patronal, familiar y regional, lo que ha impedido no solo la innovación, sino también la propia supervivencia de muchas organizaciones anticuadas:

En Italia [...] hay un conflicto tan exasperado [...] que se centra en que el otro pierda. Como en el Palio, donde muchos distritos que no tienen caballos y jinetes competitivos corren para hacer perder al rival.*

Por otra parte, el cambio de paradigma que se está produciendo requiere una visión de sistema, en la que la relación, la red y el intercambio de la información sean activos imprescindibles. La centralización de los equipos será sustituida progresivamente por equipos (más) pequeños distribuidos a escala global, finalmente se impondrá un freno al trabajo en silos (donde cada departamento va por su cuenta) para fomentar la colaboración y la cocreación. Pasaremos de un ecosistema limitado a uno abierto, donde los éxitos no serán del departamento individual, sino resultado

* Roberto Bonzio, *Sindrome del palio: la parola chiave creata da Italiani di Frontiera è diventata titolo del Rapporto Eurispes 2016 Report!* en *Italiani di frontiera*, 1 de febrero de 2016, <https://italianidifrontiera.com/blog-del-libro/sindrome-del-palio-la-parola-chiave-creata-da-italiani-di-frontiera-e-diventa-titolo-del-rapporto-eurispes-2016/>

de la transversalidad de los proyectos, gestionados por equipos que trabajan en diferentes áreas. Las empresas tendrán que ser más ágiles y adaptables, y para ello deberán sustituir las rígidas jerarquías actuales por estructuras más horizontales, en las que cada uno pueda hacer su propia contribución.*

En los últimos años, se ha hablado mucho de «empresas sin organigramas» o de la «holocracia», para referirnos a los nuevos tipos de empresas que han optado por aplanar las organizaciones, eliminar las primeras líneas y revisar los *job titles* bajo una óptica más democrática. Hay que decir que no siempre han sido experimentos exitosos. Las jerarquías tienen varios defectos, pero son muy fáciles de entender, las conocemos desde niños a partir de las relaciones entre padres e hijos, y dejan claro, de forma inmediata, las relaciones de poder entre A y B. Tan es así que funcionan muy bien cuando nos centramos en tareas simples, donde solo cuenta la ejecución operativa y el pensamiento estratégico es irrelevante: «Se dice que los robots van a quitarles el trabajo a los seres humanos, la realidad es que muchas personas realizan tareas que parecen estar diseñadas para robots».†

* Silvia Zanella, *Le nuove regole del gioco*, en *Il dirigente*, noviembre de 2019, <https://www.manageritalia.it/files/26826/dir11-il-futuro-del-lavoro-zanella.pdf>

† Jacob Morgan, *op. cit.*, p. 36.

Para el mundo de hoy (y sobre todo para el de mañana) las jerarquías rígidas no son efectivas, precisamente porque no se ocupan de tareas fáciles. Sin embargo, prescindir de organigramas es toda una labor, y es también la decisión más extrema. En cambio, son mucho más factibles las soluciones más suaves, donde no se desecha la estructura a la que estamos acostumbrados, sino que se le da más valor individual al empleado. La ligereza, así como escuchar a los demás y la voluntad de cooperación, contrarrestarán el ejercicio del poder por sí mismo. Una vez más, la tecnología puede actuar como un acelerador si las empresas, por ejemplo, se equipan con plataformas colaborativas y de intercambio de conocimientos.

Las empresas del pasado se caracterizan por su verticalidad, rigidez y centralización. Las del futuro se caracterizan por su fluidez, horizontalidad e interdependencia. Después de todo, «en una economía fuertemente interconectada e interdependiente, las actitudes masculinas como la agresividad y la búsqueda del control (considerada en su mayoría como un elemento “independiente”) se consideran menos eficaces que los valores femeninos de colaborar, compartir y dar crédito». * John Gerzema y Michael D’Antonio

* John Gerzema, Michael D’Antonio, *The Athena Doctrine: How Women (and the Men Who Think Like Them) Will Rule the Future*, San Francisco, Jossey-Bass, 2013, p. 11.

apoyan la validez de esta afirmación con dos experimentos separados que realizaron en 2013 en todo el mundo a más de 64 mil personas.* En primer lugar, a la mitad de la muestra se le presentó una lista de rasgos, actitudes y valores y se preguntó si los percibían como más masculinos, más femeninos o neutrales. Encontraron una altísima uniformidad de respuestas, independientemente del país y la cultura. A un segundo grupo de encuestados se le preguntó qué rasgos eran más frustrantes e ineficaces y cuáles tenían más probabilidades de ser decisivos para un mundo mejor y más feliz. Pues bien, los rasgos que en la primera fase se habían asociado como femeninos, en la segunda fase se consideraron (por un grupo diferente, que desconocía la atribución de género anterior) como los más adecuados para afrontar los retos del futuro que nos espera:

Basándonos en nuestra experiencia de investigación, creemos firmemente que los valores femeninos son *el sistema operativo que marcará el progreso del siglo XXI*. Al adoptar los valores femeninos, todos podemos duplicar los recursos para resolver problemas y ampliar el potencial de crecimiento.†

* *Ibid.*

† *Ibid.*, p. 255.

1.2 Los dirigentes

El *command and control* del que hemos hablado también ha tenido efectos perjudiciales en el atribuido a la dirigencia, que solo tiene que dar instrucciones sobre lo que se debe hacer y verificar que las órdenes preestablecidas se ejecuten. Pero la faceta estratégica de una empresa, en el complejo panorama en el que vivimos, debe ser ahora mucho más refinada. En primer lugar, porque esta linealidad en la toma de decisiones ya no existe (si es que alguna vez existió realmente), y pensar que podemos replicar los modelos pavlovianos de estímulo-respuesta no solo es anacrónico, sino que también es ofensivo para la dignidad de las personas que trabajan. En segundo lugar, porque los problemas a los que se enfrentan los directivos en la actualidad son infinitamente más complejos que en el pasado: la competencia a nivel global, las innovaciones tecnológicas y la revisión de los modelos de negocio son solo algunos de los desafíos.* «Siempre hemos hecho las cosas así» es la frase más peligrosa que se puede oír en una empresa. Un buen dirigente tendrá que descomponer el trabajo, recombinarlo y darle un nuevo significado, en colaboración con su equipo, valorando a cada persona. Mantener los mecanismos del pasado solo alejará a los

* Jacob Morgan, *op. cit.*

más talentosos, aquellos que realmente podrían hacer la diferencia.

La responsabilidad tendrá una doble lectura. Por un lado, la responsabilidad tradicional, que le brinda a cada puesto directivo un papel de certidumbre y confiabilidad. Por otro lado, más recientemente, la necesaria *accountability* [rendición de cuentas] que cada administrador debe reconocer en los miembros de su equipo. El nuevo liderazgo no se impone, sino que se gana en la cancha, cuestionando los procesos y no repitiendo aquellos que no tienen sentido, liderando a los demás con el ejemplo y contando con el «nosotros» en lugar de solo con el «yo». Un liderazgo que no da órdenes, sino que busca influenciar y aprender.

La empatía es femenina, pero por razones culturales, no biológicas. Por el contrario, desde el punto de vista científico, es una característica innata de todos los seres humanos y ha sido crucial para la supervivencia de nuestra especie. Sin embargo, en algún punto, la educación sobre el cuidado, la comprensión y el perdón se convirtieron en una prerrogativa femenina.*

* Annalisa Monfreda, *Come se tu nos fossi femmina. Appunti per crescere una figlia*, Milán, Mondadori, 2018, p. 35.

¿Por qué el dirigente del futuro es femenino? No solo porque sea mujer. Por supuesto, sería muy deseable una mayor presencia de mujeres en los puestos más estratégicos (y no «en los puestos de mando», expresión que responde poco a los desafíos actuales). El dirigente del futuro es femenino porque es mucho más incluyente que exclusivo, más falible que invulnerable. Incluso desde una perspectiva histórica, «el hombre “fuerte”, ese que se encarga de las labores “rudas” y de la “fuerza”, es imaginado en un contexto de trabajo industrial. El trabajo “ligero”, basado en el conocimiento y la red de hoy, corresponde a un modelo de masculinidad que debe de ser reinventado, reimaginado, liberado de los estereotipos del pasado».*

Como afirma la excapitana de la selección nacional femenina de fútbol estadounidense, Abby Wambach: «Siempre hemos identificado el liderazgo con la invulnerabilidad y la creación de seguidores. La nueva regla nos dice que seamos líderes dotados de una gran humanidad y que cultivemos un equipo de líderes».†

Hasta ahora, la práctica en las empresas ha sido cometer errores, señalar con el dedo y descargar res-

* Andrea Vitullo, Riccarda Zezza, *Maam. La maternità è un master che rende più forti uomini e donne*, Milán, BUR-Biblioteca, Universale Rizzoli, 2014, p. 165.

† Abby Wambach, *Un branco di lupe. Smettere di essere Cappucetto Rosso*, Milán, Mondadori, 2019, p. 90.

ponsabilidades en nombre de la defensa de la propia reputación. Solo recientemente hemos empezado a hablar de una cultura del fracaso, que es un requisito previo para la experimentación y el cambio. Tener la humildad de aceptar los errores propios y ajenos, en un mundo con pocas certezas, puede abrirnos la puerta a nuevas oportunidades. Sin mencionar que aumenta la serenidad de los empleados, que se animan a recorrer caminos inexplorados. Según algunos autores, «la vulnerabilidad es hoy en día el agente más importante del *change management* [gestión del cambio]».* Una visión con la que Ferri también está de acuerdo:

El líder necesariamente tiene el papel y la responsabilidad de la transformación, definiendo la *visión* y dando sentido y dirección a las personas sabiéndolas escuchar, motivar e involucrar. En la creciente complejidad, su comportamiento y sus palabras serán un ejemplo seguido con creciente atención, especialmente por las nuevas generaciones; la valentía, los valores y el equilibrio servirán para «sopesar» los *challenges* y la velocidad de la innovación, así como para definir la forma en que la empresa puede aprender rápidamente de las experiencias positivas y negativas.†

* John Gerzema, Michael D'Antonio, *op. cit.*, p. 263.

† Donato Ferri, «Reinventare il Change Management dopo la trasformazione digitale», en *Transformation through People. Il Change*

No es un camino fácil. Annalisa Monfreda, editora en jefe de algunas de las revistas más vendidas de Italia, entre ellas *Donna Moderna*, practica y teoriza la bondad como una forma de liderazgo, y dice que ha «experimentado todas las formas de hostilidad que sufre la autoridad gentil en nuestra sociedad. El líder amable es especialmente visto con sospecha cuando toma el relevo de un líder grosero y autoritario, incluso por personas que se podrían beneficiar de esa amabilidad. Es culpa del líder amable si se desata la anarquía, no de aquellos que no saben cómo disciplinarse. Y es culpa del jefe amable si en un grupo emergen las diferentes personalidades y no todas están a la altura de la norma de comportamiento requerida». Sin embargo, la periodista está «absolutamente segura de la eficacia del poder suave y de que es el futuro del liderazgo, a pesar de los obstáculos que enfrenta hoy en día».*

1.3 Los trabajadores

Más que nuevos trabajadores, el futuro nos depara nuevas personas. Personas en toda la extensión de la palabra, con el deseo de expresarse y de realizarse, según

Management e la trasformazione digitale, suplemento de *Harvard Business Review*, Italia, 5, 2019, p. 14.

* Annalisa Monfreda, *op. cit.*, p. 80.

sus valores, también a través de su actividad profesional. Antes el trabajo —ese que duraba toda la vida— estaba regulado por un contrato: se trataba de prestar un servicio a cambio de una remuneración. No es que los contratos no existan hoy en día, pero la relación entre el trabajador y la empresa se ha debilitado. Por un lado, porque ha habido un aumento masivo de la precariedad y la fragmentación de las carreras. Por otro lado, porque ya no se es fiel a una organización, sino que se está mucho más apegado a los individuos o a los proyectos interesantes. Toda la investigación muestra que la principal razón por la que la gente cambia de trabajo es un jefe «a la antigüita».

Al igual que las empresas y los dirigentes, los empleados también deben ser más rápidos y capaces de adaptarse. A diferencia del pasado, los jóvenes tendrán más oportunidades de expresarse y de convertirse ellos mismos en líderes, no necesariamente a nivel formal. Serán los primeros verdaderos impulsores del cambio. En parte por razones de edad, en parte porque las transformaciones tecnológicas que consideramos como tales ya forman parte de su vida mediática, sea profesional o no. Es precisamente su comportamiento el que cuestionará la idea tradicional de cómo se debe trabajar y qué esperar de una empresa.*

* Jacob Morgan, *op. cit.*