

ALEJANDRO  
MELAMED



**EL FUTURO**

**DEL TRABAJO**

**Y EL TRABAJO**

**DEL FUTURO**

ALEJANDRO MELAMED

**El futuro del trabajo  
y el trabajo del futuro**

## Índice

EL ROMPECABEZAS .....	11
INTRODUCCIÓN .....	13
Los mil millones del bajo fondo.....	21
VICA.....	24
La generación kiwi .....	27
<b>PARTE 1</b> .....	<b>31</b>
CAPÍTULO 1	
<b>PARA QUÉ TRABAJAMOS</b> .....	<b>33</b>
Cómo estamos. El desfavorable estado de la perplejidad.....	33
De dónde venimos. El estado mental del castigo heredado... ..	38
Cómo podríamos estar. El paradigma de la felicidad.....	45
Qué podemos hacer. Apuntes para la empleabilidad.....	48
Hacia dónde vamos: un safari mesopotámico entre la tecnología y la democratización.....	54
En síntesis .....	61
CAPÍTULO 2	
<b>LAS TENDENCIAS QUE ESTÁN CAMBIANDO AL MUNDO</b> .....	<b>62</b>
Cisnes negros.....	62
Expectativa de vida .....	63
La mujer en el trabajo.....	69
Las nuevas generaciones.....	75
La globalización.....	82
Urbanización.....	87
Nuevos modelos de negocios.....	91
Industrias que se han transformado radicalmente.....	97
La industria del libro.....	103
El mundo app (micromomentos) .....	108

<i>Freemium</i> .....	112
Mondo Airbnb .....	114
En síntesis .....	127
<b>Parte 2</b> .....	<b>129</b>
CAPÍTULO 3	
<b>LA SOCIEDAD POSTPROFESIONAL</b> .....	<b>131</b>
La ganga de la casta técnico-ilustrada .....	131
¿Vete de mí? El bolero del trabajo y la tecnología .....	140
Los trabajos que ya no existen .....	151
Los trabajos que antes no existían .....	152
Los nuevos trabajos .....	155
Postprofesionales por las nubes .....	169
En síntesis .....	181
CAPÍTULO 4	
<b>LAS NUEVAS FORMAS DEL TRABAJO</b> .....	<b>182</b>
Se dobla pero no se rompe (o la cantidad de horas que trabajamos) .....	182
El oro de las reglas de oro del trabajo se aja .....	186
El retorno de Maxwell Smart .....	192
El tiempo flexible .....	197
Hogar dulce oficina .....	203
Trabajo & Co. ....	206
Hacia la economía del bolo .....	208
Las muñecas rusas: holarquía y democratización .....	216
El momento de los líderes .....	221
El recreo escolar: diversión y juego en el trabajo .....	223
La administración del tiempo personal .....	227
En síntesis .....	229
CAPÍTULO 5	
<b>RELACIONES LABORALES 4.0</b> .....	<b>230</b>
La Revolución 4.0 .....	230
Millennials: el mundo es un valor .....	244
La nueva Matrix: empleados, gerentes y organizaciones .....	253
Los 7 principios del empleado del futuro .....	256
Los 10 principios del mánager del futuro .....	264
Los 14 principios de la organización del futuro .....	272
En síntesis .....	286

<b>Parte 3</b> .....	287
CAPÍTULO 6	
<b>TECNOLOGÍAS EXPONENCIALES</b> .....	289
My name is Moore, Gordon Earle Moore .....	289
10 <sup>16</sup> .....	293
Las 6 D .....	304
Neurociencias .....	322
Nanotecnología .....	326
La manufactura digital 3D .....	328
En síntesis .....	331
CAPÍTULO 7	
<b>ORGANIZACIONES EXPONENCIALES</b> .....	332
Tema del Increíble Hulk .....	332
Kodak, click en la crucecita roja .....	335
La fórmula ExO (MTP+SCALE+IDEAS) .....	339
Colaborar no es cooperar .....	362
Algunas sugerencias para grandes compañías .....	368
En síntesis .....	372
CAPÍTULO 8	
<b>CÓMO PREPARARNOS PARA EL FUTURO</b> .....	373
Capitalizando el error .....	373
Aprendiendo a aprender .....	378
La responsabilidad de las compañías .....	383
Subir la escalera .....	386
La barrera a superar .....	392
Las nuevas maneras de desarrollarse .....	393
Coaching .....	396
<i>Reverse mentoring</i> .....	399
<i>Experiential learning</i> .....	402
<i>Gamification</i> .....	403
En síntesis .....	406
<b>EPÍLOGO PARA UN NUEVO COMIENZO</b> .....	407
Suenan los despertadores .....	407
<b>GRATITUDES</b> .....	413
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	419

## Introducción

*Podemos estar ciegos para lo evidente, y ciegos  
además para nuestra ceguera.*

DANIEL KAHNEMAN

Empiezo a producir este libro en una oficina del siglo XXI. Una oficina de las primeras décadas del siglo XXI. Comparto esta gran habitación con muchas otras personas que jamás vi y que quizá no vuelva a ver en mi vida. Se trata de un ambiente inmenso. Tiene varias ventanas, por donde veo pasar los autos, todavía impulsados a nafta. A unos metros, la lluvia moja el viejo asfalto de Buenos Aires. El café que tomo no se quemó, ni está recalentado, ni me lo tengo que ir a servir de la cafetera comunitaria de la cocina. De hecho, es una bebida excelente, bien hecha. Busco una app en mi celular para grabar mis palabras y me hablo.

—«Estoy en un café, uno de los ámbitos de trabajo hoy conocidos como *el tercer lugar*».

Es 15 de abril de 2016. La ciudad parece tensa. En la versión online del diario *La Nación* figuran varios ti-

tulares sobre una pelea sindical: «Taxistas liberaron los piquetes contra Uber»; «El gobierno porteño avala el reclamo de los taxistas: “Uber es ilegal”»; «La Justicia allana las oficinas de Uber en Buenos Aires»; «En medio de las disputas con las autoridades, Uber será gratis por cinco días en Buenos Aires»; «Taxistas le pegaron a un pasajero por usar Uber, y él huyó hacia su casa en taxi»; «Después de Uber llega Cabify, otro servicio para pedir viajes con chofer».

Aprovechando las funciones de geolocalización y GPS de un smartphone, Uber, una aplicación móvil, conecta inmediatamente a un pasajero con un chofer particular, en general no profesionalizado. El mundo asiste al inicio de la *uberización* de la economía, y no habrá vuelta atrás. Como con los adelantos tecnológicos acontecidos con la Revolución Industrial, hay personas que viven a la tecnología digital como una amenaza o un problema intrincado. Obviamente, los temores están fundados en la percepción de que muchos de los trabajos actuales serán barridos por la tecnología. De hecho, va a ser así.

No tenemos la certeza de cuáles trabajos van a ser sustituidos, pero es razonable que quienes vean amenazados su manutención y la actividad laboral que desarrollaron gran parte de sus vidas reaccionen e intenten preservar el statu quo. Pero el futuro es indefectible, como lo fue para los angustiados fabricantes de velas cuando apareció la luz eléctrica.

Aun con todas las dificultades y complejidades sociales que acarrea un mundo digitalizado, la tecnología es una oportunidad y hasta una bendición de los tiempos que vivimos. La batalla decisiva ante su avance inelucta-

ble no pasa por ejercer una contrafuerza, que sería el comportamiento por antonomasia de una posición débil, sin sentido. Habrá que pensar en qué respuestas superadoras nos vamos a dar para que las personas no seamos descartables, fácilmente sustituibles por un robot.

Uber, como tantas otras empresas que habitan en la web, llegó para quedarse. Los que se aferren a una identidad laboral unívoca serán aquellos que más fácilmente correrán los riesgos de lo que hoy entendemos por desempleo. Este libro se propone ayudar a los trabajadores, los gerentes y las empresas a no quedarse en el tiempo. A idear respuestas inteligentes para capitalizar la energía renovada de un mundo de posibilidades. A apalancarse en la tecnología para generar propuestas, trabajos, soluciones que hoy, con la cabeza en el pasado, ni siquiera imaginamos.

Muchas veces trabajamos con modelos mentales que nos inducen a pensar que el futuro será una réplica de lo ya vivido. Pero los futuros siempre se renuevan, no se repiten. Antes decíamos que «mañana es el futuro de hoy»; que cuando lleguemos allí, ese mañana será el pasado. Cada vez con mayor claridad, percibimos que aquella concepción del tiempo ha caducado. Como cantan Los Redondos, «el futuro ya llegó». El crecimiento tecnológico acortará aún más los plazos, lo que significa un cambio rotundo en la historia de la humanidad. La aceleración del tiempo hace que cada vez más rápido «el futuro lejano» esté a la vuelta de la esquina.

Hoy en día, la **tecnología exponencial** apura el acercamiento entre futuro y presente, lo que provoca tensiones sociales, políticas, económicas, culturales, generaciona-



les, geográficas, ambientales. La tecnología exponencial es el crecimiento acelerado del desarrollo de la ciencia aplicada básicamente en áreas como la robótica, la nanotecnología, la biotecnología, la inteligencia artificial, la informática y la neurociencia. Hoy en nuestros bolsillos tenemos un poder computacional más grande de lo que tenía el presidente de los Estados Unidos, Ronald Reagan en los años 80, época en la que se hablaba de «la Guerra de las Galaxias» entre ese país y la Unión Soviética.

El crecimiento exponencial de la tecnología convalida la hipótesis del cofundador de Intel, Gordon Earl Moore, cuando postuló en 1969 que el poder de procesamiento total de una computadora se duplicaría en el futuro cada dieciocho meses (lo que se conoce como la Ley de Moore). En efecto, si en 1982 la computadora Osborne Executive pesaba 12 kilos, valía 2500 dólares estadounidenses y tenía una capacidad de 124KB, y veinticinco años después, en 2007, el iPhone 1.0 pesaba alrededor de 100 gramos, valía 500 dólares, procesaba a una velocidad 150 veces mayor que su predecesora y tenía una capacidad de 4GB e innumerables aplicaciones, para 2032 se espera que estas tecnologías de comunicaciones sean ubicuas, es decir que no se necesiten aparatos físicos porque todo estará en la nube, su uso será absolutamente gratuito y la memoria, infinita. Para graficarlo, podría pensarse así: si damos treinta pasos uno tras otro, habremos recorrido una distancia más o menos de 30 metros; si damos treinta pasos exponenciales —es decir: 1, 2, 4, 8, 16, 32, 64, 128, 256 y así— llegaríamos a 1.073.741.824 metros, lo que equivale a dar veintiséis veces la vuelta al

mundo<sup>2</sup>. Esa es la tecnología exponencial, una tecnología que ya permite producir carne con impresoras 3D usando información genética, sin necesidad de la reproducción por animales.

Este libro se ocupará exactamente del cruce de la tecnología con el ser humano, de **cómo va a impactar la tecnología en el trabajo humano**. Intentaremos trazar un devenir acerca de cómo ha impactado, cómo impacta y cómo podría impactar la tecnología digital en el futuro de nuestras vidas, intentando proyectar tendencias en función de datos y escenarios confeccionados por los especialistas y centros de estudio más reconocidos. Al concluir este libro, pretenderemos que el lector comprenda cuál es el *state-of-the-art*, «lo último» en relación a esta problemática. Deseamos que este libro lo ayude a tomar decisiones estratégicas, a ser más consciente de cómo es y se proyecta el mundo contemporáneo, a entender de qué modos el futuro, bajo su piel, ya lo habita.

Estas tendencias tienen que ver con la evolución humana. El crecimiento sustancial de las mujeres en el mundo laboral, el incremento de las expectativas de vida, la aparición de la inteligencia artificial son algunos de los fenómenos que cambian de raíz la naturaleza de todos los trabajos conocidos hasta ahora. Hoy en día, se puede *hacer* más rápido, más barato, con mayor tecnología, con mayor calidad, con mayor precisión. Y todo

2. Del Programa Ejecutivo de la Singularity University, NASA Research Park, Moffet Field, California, EE.UU., cursado por el autor durante el invierno boreal de 2016.

ello lo puede producir un artefacto (comúnmente, *device*) que tiene la capacidad de sustituir una tarea que usualmente realiza una persona. La era de los robots ha llegado, y dependerá de nosotros que el futuro no se vuelva una distopía, es decir, una representación ficticia de una sociedad futura con características negativas, causantes de la alienación humana o el peligro civilizacional, como en *Terminator*.

Volvamos al caso Uber. ¿Cuáles serían sus ventajas? En principio, la respuesta está asociada a valores de la vida posmoderna: la masividad, la flexibilidad y la agilidad con que a través de una plataforma digital se puede unir el deseo de quien pretende prestar un servicio (una voluntad que puede ser esporádica, fluctuante) y la necesidad de quien lo requiere. Conceptualmente eso es Uber: un puente. La tecnología no es más que la conexión entre el que pide y el que ofrece. Reduce el efecto que implica salir a la calle a buscar un taxi —donde por lo general el oferente no conoce al demandante—; informa sobre la mejor opción que tiene una persona para viajar; muestra muy rápidamente —desde el hogar, la oficina, el aeropuerto— cómo, con quién y dónde encontrarse. Entonces lo que implica este servicio (y Uber es apenas un ejemplo nimio de una tendencia global y creciente en otros miles de ámbitos) es tener mucha mayor certeza sobre el tiempo en que el servicio va a ser ofrecido, quién va a estar a cargo, con qué auto, cuánto va a costar y cuál será el recorrido más adecuado. En definitiva, **la solución tecnológica al servicio de la necesidad humana.**

La otra gran ventaja es que la economía *uberizada* ofrecerá productos más baratos. Con el paso del tiempo, la tecnología digital termina disminuyendo sistemáticamente los costos, con lo cual allí hay una oportunidad de que todos ganen. Porque, por un lado, quienes trabajen en Uber serán personas que además tengan otros trabajos y que cuenten con un tiempo disponible —extra, ocioso— para destinarlo a trabajar y aumentar sus ingresos con el auto que posean, sin necesidad de pintarlo de negro y amarillo (como es el caso de los taxis de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires) ni de sacar una licencia especial.

Obviamente, este modelo económico del futuro tiene sus limitaciones. El trabajo tradicional o artesanal se volverá más valioso por default. Se entenderá que no todo lo viejo es malo, sino que tan solo será diferente. Quienes se dediquen a trabajar bajo los parámetros de la economía antigua, deberán esforzarse en encontrar **las ventajas comparativas para potenciar su trabajo**.

El otro día viajaba en un taxi, en cuyo asiento trasero tenía revistas, diarios, caramelos, algo para tomar. Yo le dije al chofer: «La verdad, usted brinda un servicio premium». Y él me contestó que pretendía que sus pasajeros se sintieran así, «pasajeros premium».

Entonces, ¿cómo hacen los taxistas con la aparición de Uber para revalorizar su trabajo y demostrar que viajar en taxi es mejor? Bueno, podrán decir: «Porque quien te lleva es un profesional del servicio de transporte de pasajeros». O «porque quien te lleva te ofrece un servicio

diferencial». O porque —por caso— «quien te lleva tiene un curso de primeros auxilios».

Citemos otro ejemplo de cómo se intenta frenar los avances tecnológicos: el caso de los resúmenes bancarios. Claramente, hay una oportunidad de disminuir costos, tiempos, consumo de papel y una buena cantidad de situaciones conexas al enviar el resumen bancario a través del mail, o propiciando que el cliente lo consulte a través de la página del banco y que esté disponible online. ¿Qué es lo que sucedió? Cuando el Banco Central de la República Argentina hizo pública su intención de que los bancos utilizaran esta metodología, el sindicato de camioneros se opuso de manera tajante, aduciendo que ello implicaría una dramática disminución de fuentes de trabajo de alrededor de cuatro mil choferes que reparten correspondencia. Esto pasó efectivamente en Argentina a comienzos de 2016, pero casos similares están ocurriendo en muchos otros lugares del mundo.

Enojarse y resistirse con la dirección que ha tomado la cultura económica inhibe nuestros mecanismos de defensa para enfrentar la situación con el aplomo que los tiempos digitalizados nos requieren. Tiempos en que el cliente o el consumidor se hará más poderoso, porque será el que defina crecientemente la partida.

Si tomamos como ejemplo las industrias de la información y el entretenimiento —la televisión, la música o los medios gráficos—, podríamos pensar que cuando se intenta retrasar el avance tecnológico, pujando en sentido inverso, lo único que se hace es detener el

tiempo un rato, forjar una pausa, pero sin detener la tendencia.

De modo que debemos tener el talento para entender qué se viene; para saber que la persona o la empresa que quiera quedarse anclada en el pasado podrá hacerlo, pero deberá tener alguna razón de peso para que la gente crea en su opción, para que lo distintivo se convierta más bien en una ventaja y donde su debilidad termine siendo su fortaleza. Haciendo un paralelismo con la gastronomía, el mundo convergerá hacia lo que hoy conocemos como comida de autor, con un cierto valor agregado. Pero las hamburgueserías y los bodegones seguirán vendiendo comida rápida y ravioles, siempre y cuando sean de buena calidad y a precios accesibles.

## Los mil millones del bajo fondo

Vivimos en un mundo injusto. Por empezar, las condiciones materiales de vida no son ni agradables ni suficientes para todos los seres humanos. Mientras escribo este libro, hay gente en Entre Ríos, una provincia de la Mesopotamia argentina, que padece inundaciones. Hay niños que mueren de dengue. ¿Cómo esas personas, que pertenecen al *bottom billion*—los mil millones de personas en la escala socioeconómica más baja del mundo, como lo expresa el economista Paul Collier<sup>3</sup>— pueden pensar en adecuarse a esta nueva realidad laboral y económica?

3. Paul Collier, *The Bottom Billion. Why the poorest countries are failing and what can be done about it*, Oxford University Press, Oxford, Gran Bretaña, 2007. Véase en la web la Ted Talk bajo el mismo título.

Mi lectura, que transitaré con detalle a lo largo del libro, es que la investigación científica y las nuevas tecnologías nos pueden y deben ayudar a prevenir y contrarrestar los efectos negativos de esas inundaciones, a encontrar vacunas preventivas y curas inmediatas para las enfermedades. El tema admite al menos dos grandes desafíos. Uno, cómo la tecnología puede ser la vía de resolución de los grandes problemas del mundo. Dos, cómo aportar herramientas tecnológicas para que las personas puedan tener un futuro de abundancia.

Ya muchas empresas se dieron cuenta de que en los grandes centros urbanos el costo de mano de obra es muy alto, que existe mucho talento en regiones más alejadas, con gente buscando y necesitando nuevas oportunidades. *Abundancia*, el celebrado libro de uno de los creadores de la Singularity University, Peter H. Diamandis, coescrito con el periodista especializado del *New York Times* Steven Kotler, refiere al caso de los jeans Ruf & Tuf en India. Diamandis y Kotler citan el trabajo seminal de Stuart Hart y C.K. Prahalad, *La fortuna en la base de la pirámide* (2004), para aumentar las opciones y reducir la pobreza a través del mercado.

Mientras estudiaban una docena de grandes compañías, Diamandis y Kotler se detuvieron en el caso de Arvind Mills, que para el lector latinoamericano puede no decir gran cosa, pero es la quinta empresa manufacturera de tela de jeans del mundo. Vendiendo jeans a 40 y 60 dólares, las prendas tenían una gran penetración popular, pero su sistema de distribución tenía una penetración nula en zonas rurales de India. Entonces idearon el concepto Ruf & Tuf jeans, un kit de componentes del

jean —la tela, el cierre, los remaches y un remiendo— valuado en seis dólares. Distribuyeron los kits a través de una red de cientos de sastres locales —muchos de ellos en pueblos rurales y aldeas—, cuyo interés personal los motivó a promocionar los kits de una manera muy apasionada. Ruf & Tuf terminó convirtiéndose en la empresa que más jeans vende en India, sobrepasando a Levi's y a otras marcas de Estados Unidos y Europa<sup>4</sup>.

Para el año 2020, se prevé que el 80% de la humanidad tendrá conexión a Internet, y que el resto lo conseguirá en la próxima década<sup>5</sup>. Eso equivale a pensar que millones de inteligencias y mentes creativas tendrán la oportunidad de ser escuchadas y de participar de la economía global por primera vez, al igual que los sastres indios de Ruf & Tuf. Como dice Prahalad, citado por Diamandis y Kotler: «Si dejamos de pensar en los pobres como víctimas o como una carga y empezamos a reconocerlos como *entrepreneurs* resilientes y creativos y consumidores conscientes del valor, un nuevo mundo de oportunidades emergerá».

Si pensamos en términos de abundancia, las oportunidades son infinitas. Como se suele decir, la tecnología no es buena ni mala, sino que depende de su uso. Lo

4. Peter H. Diamandis y Steven Kotler, *Abundance*, Free Press, Nueva York, EE.UU., 2014, págs. 140-141.

5. Véase en [lanacion.com.ar](http://lanacion.com.ar), «Vinton Cerf: “En 2020 el 80% de la humanidad estará conectada a Internet”», 11 de mayo de 2016. Cerf es vicepresidente de Google y el cocreador en los años 70 del protocolo TCP/IP, que permitió a dos computadoras remotas comunicarse entre sí por primera vez.



que hay que esforzarse en entender y trabajar es cómo aplicar las nuevas tecnologías digitales para resolver los principales problemas del mundo. Ahí habrá oportunidades de trabajo para todo el mundo. Y también habrá trabajo para ayudar a todo el mundo.

Debemos dejar de estigmatizar a todas las personas según su riqueza material o la falta de ella. Todos quieren y deben tener una oportunidad digna, no solo una limosna para mitigar temporariamente la situación por la que están pasando. Debemos brindar oportunidades a partir de la educación y las herramientas que potencien a cada uno de los seres humanos, con políticas públicas que lo sustenten y con el compromiso de todos los integrantes de la sociedad. Esta es la gran oportunidad de la tecnología: ser un catalizador, un acelerador de estos procesos.

## VICA

La nueva manera de pensar políticas públicas o privadas en un mundo digitalizado es hacerlo a través de planes estratégicos focalizados, planes con mucha flexibilidad, que puedan revisarse permanentemente. Esto podría entenderse si prestamos atención a la dependencia que Argentina tiene de las fluctuaciones económicas de Brasil. Con la crisis política y económica brasilera que experimentó Brasil desde 2015, en seis meses cambiaron radicalmente las condiciones comerciales para los importadores y exportadores argentinos. Podríamos pensar este hecho como un daño colateral de la crisis financiera

mundial de 2007/2008, o como un fenómeno que se repite a escala global.

La palabra del juego es **agilidad**. La agilidad deviene en valor toda vez que nos permite estar dinámicos, adaptarnos a situaciones y poder responder inteligentemente a los cambios abruptos del mundo actual. La agilidad implica desarrollar un estado de alerta que nos permita tener una rápida lectura de los vientos cambiantes, capturar su dirección y tener una gran sensibilidad y capacidad de reacción. El mundo del que venimos solía ser rígido, en el que las cosas se visualizaban a largo plazo. Era un mundo —todavía lo es; todavía convivimos con los viejos tiempos— en el cual el movimiento social era muy lento.

La estabilidad se terminó, directamente no existe. Si hay algo que introdujo el fenómeno de la «Primavera Árabe» fue el cambio de lógica del comportamiento y la predictibilidad de un país. Antes, una misma persona gobernaba durante años; lo que ocurriera era más o menos predecible. Podía haber grandes niveles de corrupción pero, salvo excepciones, los gobiernos internacionales sabían cómo lidiar en la arena internacional con sus pares. La **democratización y transparentización aparejadas a las nuevas tecnologías** cambiaron el curso de las cosas; el poder se ha vuelto mucho más volátil. Detengamos también la mirada en el caso de los Panamá Papers a nivel mundial: ¿cuánto tiempo demoró en que una buena cantidad de personas que estaban en niveles altísimos quedaran totalmente desautorizadas?

La única certeza que tenemos es que no hay certezas. A esta situación se la suele describir como «mundo

VICA», un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo. Es extremadamente volátil porque cambia permanentemente: estás arriba y en un santiamén podés estar abajo. Segundo, si antes estábamos acostumbrados a que el médico tuviera ciertas certezas —así como el maestro, el juez o el cura—, hoy a esas instituciones les han barrido el piso, su autoridad está en crisis, no hay certezas. Por otra parte, la creciente complejidad de los fenómenos humanos nos deja desprovistos de las explicaciones usuales, hemos perdido la brújula, estamos desdibujados; en el idioma de la cancha se diría *en off-side*. Luego, es un mundo ambiguo que oscila en cursos y recursos de una manera imprevisible. Pensemos en un tema de geopolítica mundial: ¿quién hubiera pensado que Irán tendría un rol preponderante en la problemática de los refugiados sirios, cuando antes era el enemigo número uno del mundo y nadie se sentaba a hablar con ese país?

En este contexto, en los términos del trabajo del futuro, la agilidad deviene esencial. Para decirlo en términos deportivos, diríamos que debemos estar livianos, rapiditos. Hay dos capacidades que tendríamos que impulsar: **la capacidad de adaptación y la capacidad de cambio**. ¿Cuál es la diferencia? La capacidad de adaptación permite adoptar rápidamente las mutaciones que nos toman por sorpresa; la capacidad de cambio es poder anticiparse a lo que está por venir. Adaptación es subsistencia; cambio es ventaja comparativa. El problema es que cada vez es más difícil estar un paso adelante, poder cambiar a tiempo. Esa es la razón de este libro.