

**SIGLO**

**21**

HABILIDADES DEL FUTURO

Liderando el Trabajo Híbrido  
¿Qué es y cómo hacerlo funcionar?

**12**

**SEÑALES  
QUE CREAN  
FUTURO**

OBSERVATORIO DEL

**FUTURO**



# UNICEF busca EdTech

La organización internacional confía en el poder de las tecnologías para acelerar la formación de las personas en el Siglo 21

HUMANIDAD AUMENTADA

## Inflection AI

Computadoras que entienden el lenguaje humano

INCLUSIÓN SOCIAL

## Compromiso Juvenil

Francia lleva sus jóvenes al Futuro

INNOVACION

## Grido y Startups

Innovación abierta en la 4ta Heladería del mundo

## Informe mensual

La configuración del futuro a partir de las señales del presente

Mgter. Andrés Pallaro  
OBSERVATORIO DEL FUTURO  
DIRECTOR



## Energía Renovable

### Bluetti Na300

El primer generador de energía solar de iones de sodio del mundo.

Foco en lo que emerge

# Las dimensiones de la realidad

## Lo que va terminando

Todo aquello que está en decadencia, declive u obsolescencia. Muestra rendimientos decrecientes y dificultades de adaptación al cambio

## Resistencia y conflicto

## Lo que está madurando

Todo aquello que está en fase expansiva y consolidación. Es el reino del presente, donde el dominio y el análisis se concentran en la ejecución y la optimización de resultados.

## Optimización y expansión

## Lo que está emergiendo

Todo aquello que está dando sus primeros pasos a partir del cambio y la innovación, y que suele traducirse en señales y experimentos que se pueden visualizar en el presente.

## Experimentación y creación

## ¿Qué miramos?

Señales y transformaciones que están emergiendo y tendrán impacto en la configuración del futuro, bajo la perspectiva del tecnohumanismo.

### Videollamadas holográficas

Portl M es un monitor de pantalla volumétrica que permite disfrutar de imágenes y videos en 3D. No solo sirve para realizar videollamadas holográficas, sino que también puede utilizarse en telemedicina, educación y experiencias de compra aumentada.

Prisma que adoptamos

# Reconocer señales del futuro en el presente

- 1 Optimismo, aun bajo el influjo de amenazas.
- 2 Confianza en la condición y capacidad humana.
- 3 Ciencia y tecnología como motor de innovación.
- 4 Gestión y liderazgo para hacer que las cosas pasen.
- 5 No hay determinismos, hay construcción de personas, equipos y organizaciones.
- 6 No hacemos pronósticos, solo configuramos escenarios posibles.



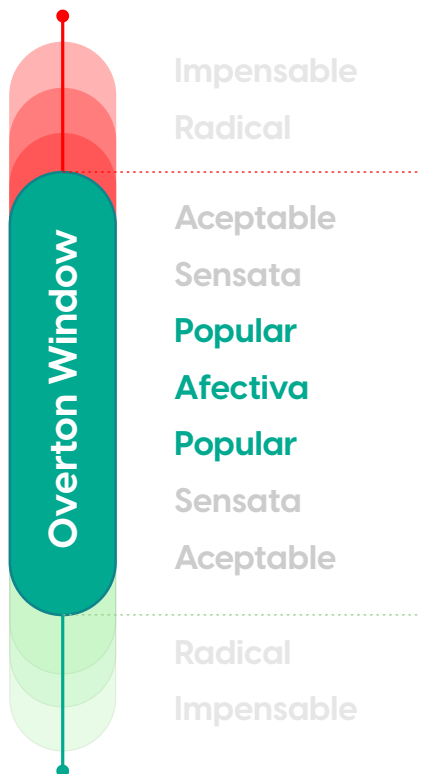
# La ventana de Overton

## Recurso de análisis

La ventana de Overton es el recurso que usamos para seguir grandes categorías de ideas que van generando nuevas acciones con alto impacto en la configuración de futuro.

Thomas Khun explicaba que nuevos paradigmas aparecen y se consolidan cuando los existentes no pueden ya resolver las anomalías que se van acumulando en distintas etapas del recorrido de las sociedades. En ese devenir histórico, la Ventana de Overton (nombre de un ex funcionario de USA de los años 60) es un

concepto que refleja con precisión cómo funciona la dinámica de las nuevas ideas, iniciativas y proyectos que van surgiendo progresivamente en distintos campos de la actividad humana y que suelen, en tiempo presente, ser consideradas radicales, inviables, utópicas. No obstante, a partir de experimentos, prototipos, hallazgos y mucho coraje, van configurando esas señales que terminan construyendo futuro. Esas señales buscamos en nuestra Ventana de Overton.



**Transitamos una década que es considerada punto de inflexión hacia el futuro del Siglo 21, potenciada aún más por el impacto de la Pandemia Covid-19.**



## Ciudades del futuro

Chongqing, China

### Centro Internacional de Cruceros

Digno de una película de ciencia ficción, éste proyecto de 6 edificios elevados sobre columnas inclinadas e interconectados por puentes aéreos, albergará una terminal portuaria, zonas comerciales y 100.000m<sup>2</sup> de superficie verdes. Su inauguración está prevista para 2027.



# 12 Espacios donde emerge el futuro

1 Nuevas economías

3 Innovación en productos y servicios

7 Transformación del trabajo

5 Innovación Educativa





**4** Revolución digital

**6** Reparación del Planeta Tierra

**Hacia el futuro, hoy.**

El Observatorio del Futuro se encarga de identificar las distintas señales que dan forma al futuro dentro de los principales escenarios tecno-sociales.

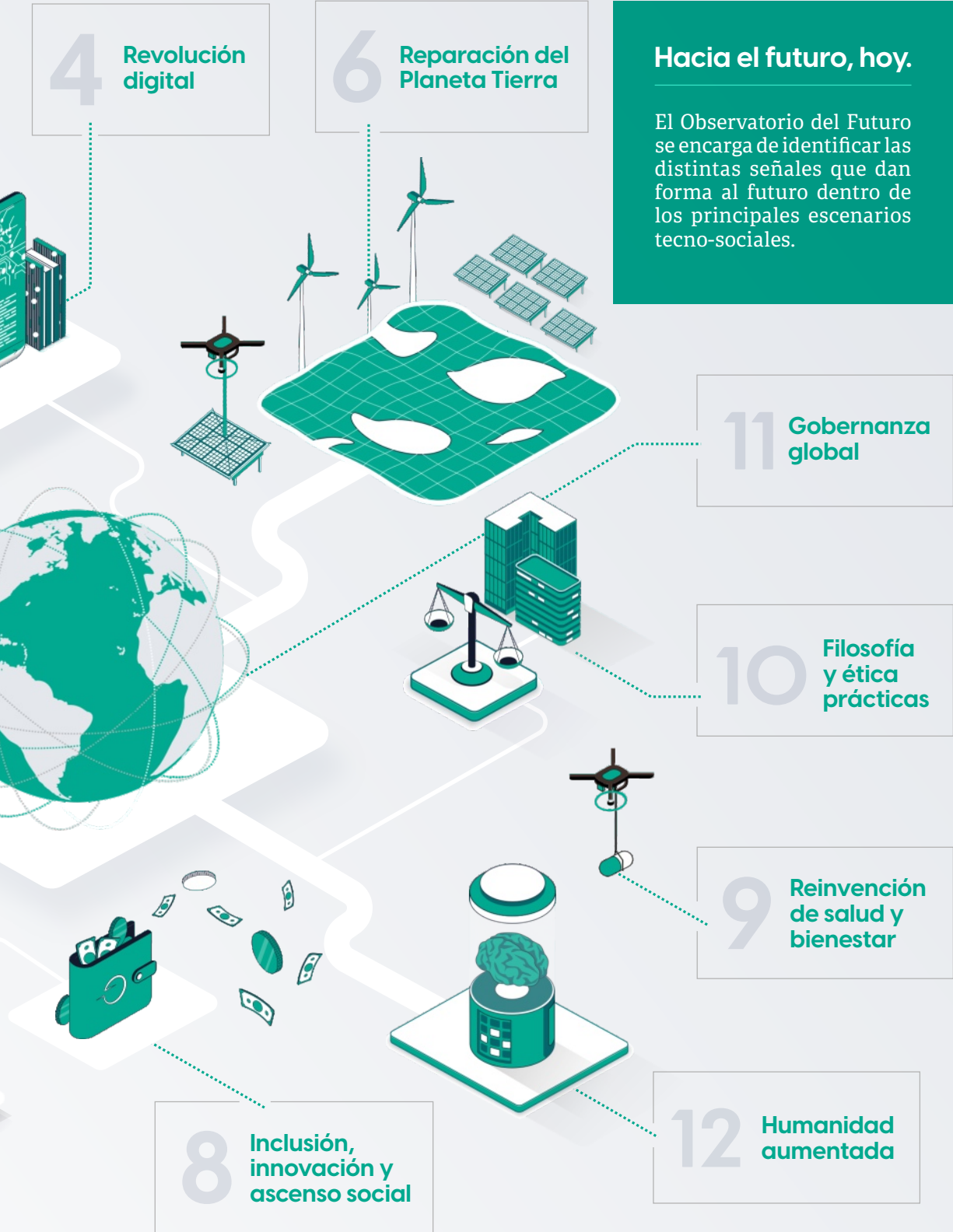
**11** Gobernanza global

**10** Filosofía y ética prácticas

**9** Reinención de salud y bienestar

**8** Inclusión, innovación y ascenso social

**12** Humanidad aumentada



# Nuevas Economías

## Expansión de alimentos orgánicos

Según último informe de Senasa, **Argentina refleja la tendencia mundial hacia la producción de alimentos de forma orgánica**. En año 2020, la ganadería orgánica **creció un 24%, llegando a 4.2 millones de hectáreas** en el país. Superar el modelo de Feet lot, engordando animales de forma intensiva y comenzar a hacerlo de forma más natural y tiempos más extendidos, redundan **en mejor calidad de la carne y menor impacto ambiental debido al mayor análisis, rotación y cuidado de los pastizales**. El desafío es seguir expandiendo el acceso a los alimentos orgánicos, más allá de su notable impacto en el desarrollo de mercados externos que generan divisas a partir de la exportación a crecientes públicos con conciencia ambiental.

### Issues del tema

- Creación de valor múltiple: triple impacto.
- Capitalismo de las partes interesadas.
- Automatización basada en el valor y no en el costo.
- Empresas sociales (Yunus).
- Economía circular, del bien común y otros modelos.

### Nuestra reflexión

El mundo vive una revolución en las maneras de producir alimentos. Más, mejores y más accesibles alimentos dejando de afectar el medio ambiente es quizás una de las misiones más apasionantes del Siglo 21. Producir mejor no requiere decrecer. Crecer es sinónimo de progreso y empleo. Hacerlo de forma amigable con el ambiente es fuente de sustentabilidad y evolución de la Humanidad.

### Pregunta para pensar

¿Podremos desarrollar a corto plazo las tecnologías y los modelos adecuados para que mayor cantidad de alimentos en general y carnes en particular, producidos de forma orgánica sean más accesibles a la gente que desarrolla conciencia ambiental y no sólo para sectores de mayor poder adquisitivo?.



**1** Nuevas economías



**Amplia sobre esta señal**  
Más información

Señal que crea futuro

# Estado Emprendedor

## Japón apalanca la innovación privada

**JapanGov es la puerta de entrada digital a Japón** para todos aquellos que quieran invertir y desarrollar proyectos en el legendario país oriental. Los contenidos para atraer ciudadanos, emprendedores y capitales globales son permanentes y promovidos en publicaciones líderes como Bloomberg bajo mensajes patrocinados. El Estado, mas allá del Gobierno de turno, invierte para acompañar la innovación privada y a través de su **régimen “Regulatory Sandbox” elige proyectos de innovación tecnológica que requieren de experimentación y validación en el terreno**, mas allá de las regulaciones existentes. **El Estado acompaña el riesgo privado** y acelera el desarrollo de nuevas soluciones de base tecnológica para distintas necesidades en diversas industrias.

### Issues del tema

- Fin de las eras del Gran y del Pequeño Gobierno.
- Diseños institucionales basados en las ciencias del comportamiento.
- Inversión pública estratégica es posible y deseable.
- Progresismo impositivo sin atender contra la creación de riqueza.
- Skills tech y en inteligencia artificial.

### Nuestra reflexión

Un cambio de paradigma de enorme impacto viene dado por la transformación del Estado para servir y apalancar las iniciativas privadas de innovación. El conflicto habitual entre aquello vigente y lo nuevo en desarrollo se encamina notablemente con un Estado inteligente que abre ventanas de prueba fuera de regulaciones existentes, invirtiendo en los procesos de experimentación.

### Pregunta para pensar

¿Podemos estar frente a un tema que trascienda las grietas ideológicas, especialmente en los polos de izquierda y derecha, abrazando estándares validados por la evidencia para apalancar desde el Estado la innovación que resuelve nuevas problemáticas?



**2** Estado  
Emprendedor



**Amplia sobre esta señal**  
Más información

# Innovación en productos y servicios

## Grido potencia su apuesta por la innovación abierta

La innovación multiplica sus fuentes de origen y desarrollo. **Grido**, la cuarta cadena de heladerías más grande del mundo, potencia su **apuesta por la “innovación abierta”**, proceso a través del cual se nutre del ecosistema emprendedor global para desarrollar e impulsar **nuevas ideas de negocios capaces de capturar oportunidades en mercados en acelerada transformación**. La infraestructura comercial y operacional de Grido combinada con nuevos proyectos protagonizados por **startups elegidas para vincularse y asociarse**, promete ser una fuente de innovación determinante para el crecimiento de la empresa en los próximos años.

### Issues del tema

- La ciencia se amiga cada vez más con los nuevos negocios.
- La creación de valor adquiere múltiples formatos y modelos.
- Se multiplica el capital para financiar nuevos negocios.
- Nuevos espacios de necesidades y consumo surgen todo el tiempo.

### Nuestra reflexión

Se expande en el mundo la idea de que la innovación más disruptiva en la economía digital y verde hacia la que vamos aceleradamente, es cada vez más difícil que suceda en las grandes compañías. La agilidad, foco y otras destrezas de crecientes startups creadas para resolver problemas específicos aparece como la gran apuesta para multiplicar la innovación permanente en todas las industrias.

### Pregunta para pensar

¿Puede la innovación abierta convertirse en el paradigma central de desarrollo de innovación en las economías actuales, a partir de combinar bajo distintos modelos la escala de las grandes compañías con la agilidad de las startups?

# 3



**3** Innovación  
en Productos



**Amplia sobre esta señal**  
Más información

# Revolución Digital

## Los robots agrícolas autónomos ya están aquí

El **primer robot agrícola autónomo de acción múltiple para cultivos especiales** ya está en el mercado a través de la compañía de Silicon Valley, Verdant Robotics. El artefacto es capaz de rociar con precisión milimétrica, desmalezar con láser y usar inteligencia artificial para el modelado digital de cultivos. Esta innovación es un **nuevo salto en la automatización del trabajo agrícola**, liberando a las personas de tareas agotadoras y mejorando los rindes. La **agricultura “sobrehumana” crece de la mano de la robótica y la inteligencia artificial** propias de la Cuarta Revolución industrial en marcha. El 40% del mercado de zanahorias de USA ya se planifica con el servicio robótico de Verdant.

### Issues del tema

- No hay sectores inmunes a la digitalización.
- Sin estrategias público y privadas, priman los efectos asimétricos.
- Oportunidad histórica: la tecnología puede resolver mucho de lo que necesitamos.
- Tecnohumanismo: paradigma emergente.
- Algoritmos: personalización y no discriminación.

### Nuestra reflexión

Producir más alimentos bajo procesos más amigables con el ambiente no puede hacerse sin tecnología avanzada. La robótica aplicada a ganadería y agricultura es un campo en expansión y estamos ante el desafío global de darle forma a modelos donde los agricultores mantienen el control y la gestión pero las tareas se ejecutan por máquinas de altísima precisión y eficiencia.

### Pregunta para pensar

¿Digitalizar las granjas del mundo a partir de tecnologías de precisión para cultivos especiales, permitirá resolver y superar el histórico contrapunto entre los objetivos de rentabilidad y de sostenibilidad en la actividad agropecuaria?





**4** Revolución Digital



**Amplia sobre esta señal**  
Más información

Señal que crea futuro

# Innovación Educativa

## Desafío global de Unicef para nuevas EdTech

Unicef abraza la premisa de que la Humanidad, en estos tiempos, dispone de las tecnologías y los instrumentos para convertirse en **arquitectos del futuro del aprendizaje masivo para las personas**. La gestión para llevarlo adelante en cada lugar del mundo y la capacidad de hacerlo con equidad son la gran cuestión. Por ello, **Unicef acaba de lanzar el desafío global Edtech**, a partir del cual pretende encontrar startups capaces de convertirse en **“unicornios azules” que impacten en 100 millones de niños con sus soluciones innovadoras de base tecnológica** en distintos procesos y ecosistemas vinculados al aprendizaje de las personas. El centro de innovación educativa de Unicef en Helsinki fortalecerá su impacto a partir del trabajo conjunto con los ganadores de este concurso.

### Issues del tema

- Formación por competencias y expansión de la utilidad de habilidades blandas.
- Aprender a aprender y aprender a emprender como meta habilidades.
- Hallazgos de las neurociencias como plataforma de expandir el aprendizaje.
- Mentalidad “fija y de crecimiento” (Carol Dweck).
- Mediación tecnológica y lifelong learning.

### Nuestra reflexión

El ecosistema de nuevos emprendimientos y startups relacionadas a EdTech vive una verdadera explosión. Haber abierto las aulas al protagonismo de los estudiantes y haber expandido la formación virtual ante las necesidades de la Pandemia, define un gran espacio de oportunidades para miles de iniciativas que diseñan soluciones en la enorme intersección entre tecnologías y educación.

### Pregunta para pensar

¿Las EdTech más relevantes cumplirán la expectativa de Unicef y de otras instituciones acerca de la capacidad para impactar en millones de personas de manera más accesible y eficaz en orden a formarlas para los desafíos del Siglo 21?



**5** Innovación Educativa



**Amplia sobre esta señal**  
Más información

Señal que crea futuro

# Reparación Planeta Tierra

## Alemania acelera: descarbonización para año 2030

Salir de la quema de carbón como principal y más contaminante fuente de energía del mundo, requiere un enorme esfuerzo. Alemania parece mostrar el camino. A pesar de su gran dependencia del carbón, las zonas del país que dependen en gran medida de la extracción de esta material y la decisión post Fukushima de abortar su estrategia de energía nuclear, el país pudo congregarse a todos los sectores involucrados en la Comisión de Crecimiento, Cambio Estructural y Empleo. En 2020 el Bundestag (Parlamento) aprobó la salida del carbón para el año 2038. Evidencias e inundaciones récord del año 2020 demostraron que ello no alcanza y la nueva coalición de Gobierno liderada por Olaf Scholz anunció en Nov de 2021 un acuerdo para avanzar en el fin del carbón para el año 2030. Se trata de la apuesta más agresiva de un país industrial para descarbonizar su economía y hay mucha expectativa en el mundo sobre su capacidad para cumplirla.

### Issues del tema

- Pandemia: evidencia que la ciencia tenía razón.
- La industria verde como motor de nueva era de expansión económica y empleo.
- Planes de neutralidad de carbono como certificado empresarial de acceso al mercado.
- Nuevas generaciones: movimiento imparables.

### Nuestra reflexión

El esfuerzo de construcción de consensos, reconversión de regiones enteras, reskilling de personas y financiación de expansión de energías limpias que requiere ponerle fin a la era del carbón es inconmensurable. Alemania pone en riesgo la sustentabilidad de su potencia industrial al acelerar su descarbonización. Es tiempo de grandes apuestas y ojalá se multipliquen.

### Pregunta para pensar

¿Demostrará Alemania que este es el camino para salvar el Planeta?  
¿Podrán compensar las fuentes de energías limpias y eventualmente el gas de origen ruso la salida del carbón para dotar de la energía necesaria a semejante potencia industrial antes del año 2030?.



**6** Reparación  
Planeta Tierra



**Amplia sobre esta señal**  
Más información

Señal que crea futuro

# Transformación del trabajo

## Flexibilidad personalizada de la jornada laboral

El fenómeno de la **gran renuncia de trabajadores de tiempo permanente** continua su derrotero en USA y otras economías avanzadas. McKinsey, en un reciente estudio con empresas ha demostrado que **las tasas de renuncia crecen sustancialmente entre las personas que son padres**, que bajo la Pandemia ha experimentado nuevas modalidades de cuidar a los niños y compartir más tiempo con ellos. Frente a las limitaciones del trabajo remoto y el progresivo retorno a las oficinas post Pandemia, las **empresas ensayan diversos dispositivos que permitan retener a sus talentos que son padres**. El centro de gravedad pasa por **organizar la flexibilidad personalizada de la jornada laboral** sin caer en una anarquía organizacional difícil de gestionar.

### Issues del tema

- Trabajo independiente como fuente de progreso y no de precariado.
- Mas y nuevos formatos de emprendedores.
- Economía popular y cuenta-propismo.
- Economía digital, nuevas habilidades y nuevos trabajos.
- Upskilling y Reskilling de trabajadores.

### Nuestra reflexión

La flexibilidad laboral que hemos conocido hasta antes de la Pandemia ha cumplido su ciclo. Vamos a tiempos de flexibilidad radical, con crecientes capas de personalización en función de las necesidades y expectativas de los talentos de una organización. El management debe hacerlo viable a gran escala.

### Pregunta para pensar

¿Podrán las nuevas disposiciones organizacionales destinadas a generar flexibilidad radical en las secuencias de trabajo frenar el fenómeno de la gran renuncia, volver a entusiasmar a los talentos con la pertenencia a una organización y administrar las plantillas de colaboradores con equidad y agilidad?.



7

Transformación  
del trabajo



Amplia sobre esta señal  
Más información

Señal que crea futuro

# Inclusión, innovación y ascenso social

## Francia apuesta por los Contratos de Compromiso Juvenil

Frente a las crecientes dificultades de los jóvenes para insertarse en nuevos trabajos y emprender caminos de progreso, el **Gobierno de Francia acaba de lanzar el “Contrato de Compromiso Juvenil”**, a través del cual cualquier joven de entre 16 y 24 años puede transitar un **proceso de formación personalizado** (entre 6 y 12 meses según el perfil de cada uno) que incluye, tutores especializados para acompañarlos, diversas actividades para desarrollar habilidades (entre 15 y 20 hs semanales) y una **asignación de 500 euros mensuales** (mientras el joven respete los compromisos asumidos). Todo ello a través de una aplicación digital y dirigido a que **cada joven puede prepararse con las mejores herramientas para definir un proyecto personal y conseguir trabajo**.

### Issues del tema

- Nuevas palancas para la inclusión y el ascenso social como demanda central de este tiempo.
- Ensayos de rentas universales.
- Políticas públicas de precisión basadas en evidencias.
- Sociedades más equilibradas favorecen el crecimiento.
- Metodologías de innovación social en auge.

### Nuestra reflexión

Las nuevas problemáticas en sociedades impactadas por el cambio acelerado no pueden abordarse con soluciones o programas obsoletos. Los jóvenes miran al futuro con mucha incertidumbre y es fundamental organizar palancas para acompañarlos en sus procesos de preparación, reflexión y experimentación. Compromiso Juvenil avanza en esa dirección que entendemos clave.

### Pregunta para pensar

¿Podrá esta lógica de compromiso explícito de los jóvenes para preparar sus futuros mientras reciben herramientas y apoyo monetario, consolidarse como una modalidad eficaz a gran escala para sacarlos de la incertidumbre y proyectarlos hacia el futuro?.





**8** Inclusión  
e Innovación



**Amplia sobre esta señal**  
Más información

# Reinvención de salud y bienestar

## Atención médica preventiva, productiva y personal

La explosión de tecnologías aplicadas a salud en los últimos años están **llevando a esta industria a un gran punto de inflexión**. Eso creen en **BurstIQ**, startup de reciente creación bajo la misión de construir esa próxima era de la salud, basada en la **atención médica que se personaliza para cada persona en función de su propio perfil** genómico, proteómico, médico, demográfico, socioeconómico y social único: su **LifeGraph**. De esta forma, **la atención médica será predictiva, preventiva y personal**, accesible para todas las personas mas allá de donde estén, quienes sean y cuanto puedan pagar. La **plataforma BurstIQ esta basada en blockchain** y conecta todas las fuentes de datos de las personas relevantes para la salud, aprendiendo con cada nueva conexión para ayudar a los efectores de salud a prestar mejores servicios.

### Issues del tema

- Expansión de la medicina de prevención y precisión.
- Trabajadores esenciales de la salud y esquemas para desarrollarlos.
- Nuevos modelos de negocios en salud.
- Economía de los cuidados de personas como campo central de innovación.
- Vivir mejor y ya no sólo vivir más.

### Nuestra reflexión

Tenemos, por primera vez en la historia de la Humanidad, todos los instrumentos y tecnologías para usar los datos a nuestro favor, es decir para diseñar sistemas que nos saquen de la reacción y nos pongan a la vanguardia del entendimiento de necesidades y problemas humanos. Si lo hacemos bien, el salto en materia de bienestar y progreso puede ser exponencial.

### Pregunta para pensar

¿Será Blockchain el verdadero sistema operativo para transformar la salud en beneficio de los ciudadanos, preservando propiedad y privacidad de los datos, conectando todo de forma ágil y organizando los incentivos para alinear a todos los actores de la salud?



**9** Salud y Bienestar



**Amplia sobre esta señal**  
Más información

# Filosofía y Ética prácticas

## Sociedad del desconocimiento y avance humano

Uno de los pensadores de filosofía práctica más relevantes de nuestro tiempo, **Daniel Innerarity**, acaba de publicar “**Sociedad del Desconocimiento**”. Si bien **la ciencia, el conocimiento y la racionalidad** se han impuesto en el mundo hace mucho tiempo como el mejor camino para el progreso, la mayor complejidad del mundo, los errores de la ciencia y la aceleración tecnológica, producen **perplejidad y desconcierto**. No hay descubrimiento científico o invención tecnológica que no lleve apareado, como su sombra, un nuevo desconocimiento. Por ello, el autor nos interpela: **¿Y si el mundo no fuera tan comprensible y, pese a todo, podemos hacer mucho sin necesidad de comprenderlo todo?**

### Issues del tema

- “Utilidad práctica” de la filosofía y la ética en el centro de la escena.
- Revolución digital es mejor bajo códigos de ética.
- Capa de humanidades se revalorizan por encima de las especialidades técnicas.
- Aplicación creciente de la reflexión filosófica y las grandes preguntas en sistemas complejos y organizaciones.

### Nuestra reflexión

Sin lugar a dudas, avanzar en nuevos modelos y sistemas en todos los campos humanos, mientras capitalizamos el mayor conocimiento de la ciencia y la tecnología, y al mismo tiempo, procesamos y gestionamos las incertidumbres e ignorancias, constituye uno de los grandes desafíos de la Humanidad en el Siglo 21. La filosofía alimenta este debate con nuevos abordajes y preguntas claves.

### Pregunta para pensar

¿Podremos como civilización humana global gestionar la enorme evolución del conocimiento y la siempre recreada dimensión del desconocimiento para sostener el camino del progreso, en el marco de la velocidad y las tensiones que parecen caracterizar estas décadas del Siglo 21?



10 Filosofía y Ética



Amplia sobre esta señal  
Más información

# Gobernanza Global

## Resurge el impulso hacia la soberanía individual

A partir de la invasión rusa a Ucrania, resurgen los enfoques que proponen **la soberanía del individuo** en el mundo global, ante la obsolescencia de los Estados - Nación y sus debilidades para caer en manos de **autócratas y déspotas que afectan los derechos humanos universales**. Este enfoque, sostienen sus impulsores (como Peter Thiel, James Davidson y William Rees-Mogg), permitiría a la comunidad internacional **hacer foco en los oligarcas que suelen rodear a los autócratas del mundo** en lugar de imponer sanciones generales que golpean a sociedades enteras. Thomas Piketty sostiene que avanzar en esto, rompiendo complicidades entre oligarcas globales, **harían mas gobernable y justo al mundo**.

### Issues del tema

- El mundo del Siglo 21 es una constelación de intereses difícil de ordenar.
- Las instituciones globales del Siglo 20 transitan un lento proceso de revisión y reestructuración.
- Luego de Trump, cobra fuerza la idea de una nueva Gobernanza global.
- Todo enmarcado en la tensión por el liderazgo global entre USA y China.

### Nuestra reflexión

La idea de los Estados Nación forma parte central de la arquitectura bajo la que el mundo se organiza. Pero es indiscutible la larga marcha de la Humanidad hacia el empoderamiento de las personas, más allá de sus nacionalidades, culturas y regímenes políticos. Nuevos reflejos de ello en el sistema de gobernanza y derecho internacional serán inevitables en próximos años.

### Pregunta para pensar

¿Habrá un justo medio o nuevo equilibrio por descubrir y crear en torno a la soberanía internacional de las naciones y las personas, en un mundo que en general aspira a elevar la vigencia de los derechos fundamentales más de allá de culturas y restricciones regionales de cualquier índole?.



11

Gobernanza Global



Amplia sobre esta señal  
Fuente A | Fuente B

# Humanidad Aumentada

## Máquinas que entienden lenguaje natural de los humanos

El cofundador de LinkedIn, Reid Hoffman, y el cofundador de DeepMind, Mustafa Suleyman, formaron “**Inflection AI**”, **empresa que utilizará software de inteligencia artificial para ayudar a los humanos a hablar con las computadoras**. La magnitud del problema a resolver es de altísimo impacto: actualmente los asistentes de IA no son tan inteligentes, pero lograr una **redefinición de la relación humanos – computadoras** podría cambiarlo todo, desde los smartphones hasta los robots de nueva generación. Afirman estar conformando un equipo de clase mundial, porque **llegó el momento de cambiar el paradigma**: los humanos ya no tendrán que aprender el lenguaje de las máquinas, sino que estas aprenderán del lenguaje natural de los humanos.

### Issues del tema

- La tecnología puede potenciar las capacidades humanas.
- Transhumanismo como fenómeno de alta complejidad.
- Neurociencias y estimulación tecnológica.
- Diseño y reparación de la biología de las personas.

### Nuestra reflexión

El procesamiento de lenguaje natural es uno de los campos más fascinantes de la computación y la inteligencia artificial. Cualquiera sea nuestra postura sobre el futuro de la tecnología y los riesgos que sus eventuales desbordes puedan generar, hay pocas dudas de que la mejor comunicación entre humanos y máquinas es el mejor camino para llevar la revolución digital al lugar más propicio para el progreso humano sostenido.

### Pregunta para pensar

¿Hay algún límite que se pueda visualizar y sobre el que debiéramos considerar moderación respecto al avance de la inteligencia de las máquinas para entender el lenguaje humano o debemos dejar liberadas totalmente las fuerzas de la creación y la innovación?





**12** Humanidad  
aumentada



**Amplia sobre esta señal**  
Más información

# Liderando el Trabajo Híbrido

## ¿Qué es? ¿Cómo hacerlo funcionar?

El trabajo híbrido es la posibilidad que los equipos de trabajo organicen su semana laboral combinando el trabajo en forma **remota** (la mayoría de las veces “desde casa” o homeoffice) y el trabajo en forma presencial en una oficina. Esta modalidad, es una opción al tradicional trabajo solo en oficina (pre-pandémico) y al trabajo 100% remoto que muchas empresas incorporaron durante la pandemia. ¿Será el trabajo híbrido la nueva normalidad?

Según las encuestas e informes de firmas como Adecco y Microsoft (nota al pie) el trabajo híbrido, integra lo mejor del trabajo presencial en oficina (la posibilidad de socializar y trabajar en equipo con otras personas) y lo mejor del trabajo solo remoto (la posibilidad que cada persona elija como integrar su vida laboral y personal). Así, el modelo híbrido parece ser el que más chances tiene de integrar la efectividad laboral y las inquietudes personales. Aun así, su aplicación es diferente en cada organización.

### Algunos datos de dichos informes:

- El 51% de las empresas consultadas espera que más del 40% de los empleados continúe trabajando parcialmente desde casa durante los próximos 18-24 meses.
- El 92% de las organizaciones encuestadas está evaluando o

### ¿Cuáles serán los sectores que más se adaptarán al trabajo Híbrido?

Recursos humanos **48%**

Finanzas **44%**

Administración **43%**

Tecnologías de la Información **41%**

Atención al cliente,  
Recepción y Ventas **33%**

planificando el cambio al modelo de trabajo híbrido. De ellos, el 36% está evaluando esta modalidad, pero no tiene plazos para implementarlo, el 33% planea incluir esta dinámica laboral en los próximos 6 a 12 meses, el 23% ya la está implementando, mientras que solo 8% no tiene proyectado hacerlo.

Por lo tanto, se deberá planificar un futuro en el que una cierta proporción de empleados trabajará desde casa, algunos desde la oficina y otros alternarán entre estos dos modos.

## ¿Cuáles son los desafíos y/o habilidades para liderar el trabajo híbrido?

Vamos a dividir en dos ejes:

### a) Kit Básico

1. **Definir nuevas reglas de trabajo:** Resulta imprescindible revisar aspectos como los horarios de conexión de aquellos empleados que hacen home office, los nuevos mecanismos para el registro y control móvil de la asistencia, los horarios de reuniones a través de plataformas de videoconferencias, y también los horarios de desconexión.
2. **Definir mecanismos para una mayor transparencia:** Con equipos dispersos, pueden surgir más conflictos relacionados con la carga de trabajo, la medición de avances y resultados de los proyectos, o la determinación de responsabilidades ante algún problema (por ejemplo, el servicio al cliente). La mejor opción es trabajar con plataformas de trabajo colaborativo, que incluya funciones de mensajería, permitan intercambiar archivos y llevar un registro de cada etapa de un proyecto.
3. **Capacitar y dar nuevas herramientas:** Uno de los puntos que más complica el trabajo a distancia es la falta de habilidades de autogestión

y toma de decisiones por parte de algunos empleados. Pero no se trata solo de decirles que, de un día para otro, van a tener más responsabilidades, sino de entrenarlos, darles más herramientas y de fomentar la confianza entre ellos.

### b) Aumentar el Capital Social

1. **Abrir nuevos canales de comunicación:** En un clima de incertidumbre, y en la transición hacia nuevas modalidades de trabajo, es importantísimo que los empleados sientan que tienen la posibilidad de hablar con sus jefes en cualquier momento.
2. **Promover una cultura de colaboración, flexibilidad y resiliencia.** Es importante que el líder de la empresa dedique tiempo a explicar la nueva modalidad, escuchar las dudas y opiniones de las diferentes áreas, y pensar en soluciones co-creadas antes los nuevos problemas.
3. **Establecer un calendario de encuentros presenciales:** La virtualidad ha significado enormes beneficios para las empresas, tanto en términos de productividad como de costos. Pero no debemos subestimar la necesidad del contacto humano para fortalecer los lazos entre los equipos.▪



### Ignacio Bossi

Facilitador de Desarrollo de Habilidades  
 Profesor de Liderazgo en UCEMA y SIGLO21  
 Director de TeamMakers  
 Coach del Seleccionado M18 UTR

En tiempos de cambios,  
el mayor riesgo es actuar  
con la lógica de ayer.

Peter Drucker

## OBSERVATORIO DEL FUTURO

### Informe mensual

La configuración del futuro  
a partir de las señales  
del presente

Mgter. Andrés Pallaro

**OBSERVATORIO DEL FUTURO**  
DIRECTOR

#### AUTORIDADES

Rectora

Mgter. María Belén Mendé

Secretaria General Académica  
y de Desarrollo

Mgter. Laura Rosso

Vicerrector de Innovación,  
Investigación y Posgrado

Dr. Leonardo Medrano

Secretario de Investigación y  
Transferencia Científica

Dr. Rafael Estrada

Director Observatorio del Futuro

Mgter. Andrés Pallaro

Directora de Formación y Desarrollo

Mgter. Cecilia Pantano

Coordinador de Comunicación  
Académica y Científica

Lic. José Correa

Editorial Universidad Siglo 21

CONTACTO  
OBSERVATORIO DEL FUTURO  
Andrés Pallaro  
Andres.pallaro@ues21.edu.ar  
@andrespallaro1

**SIGLO**

