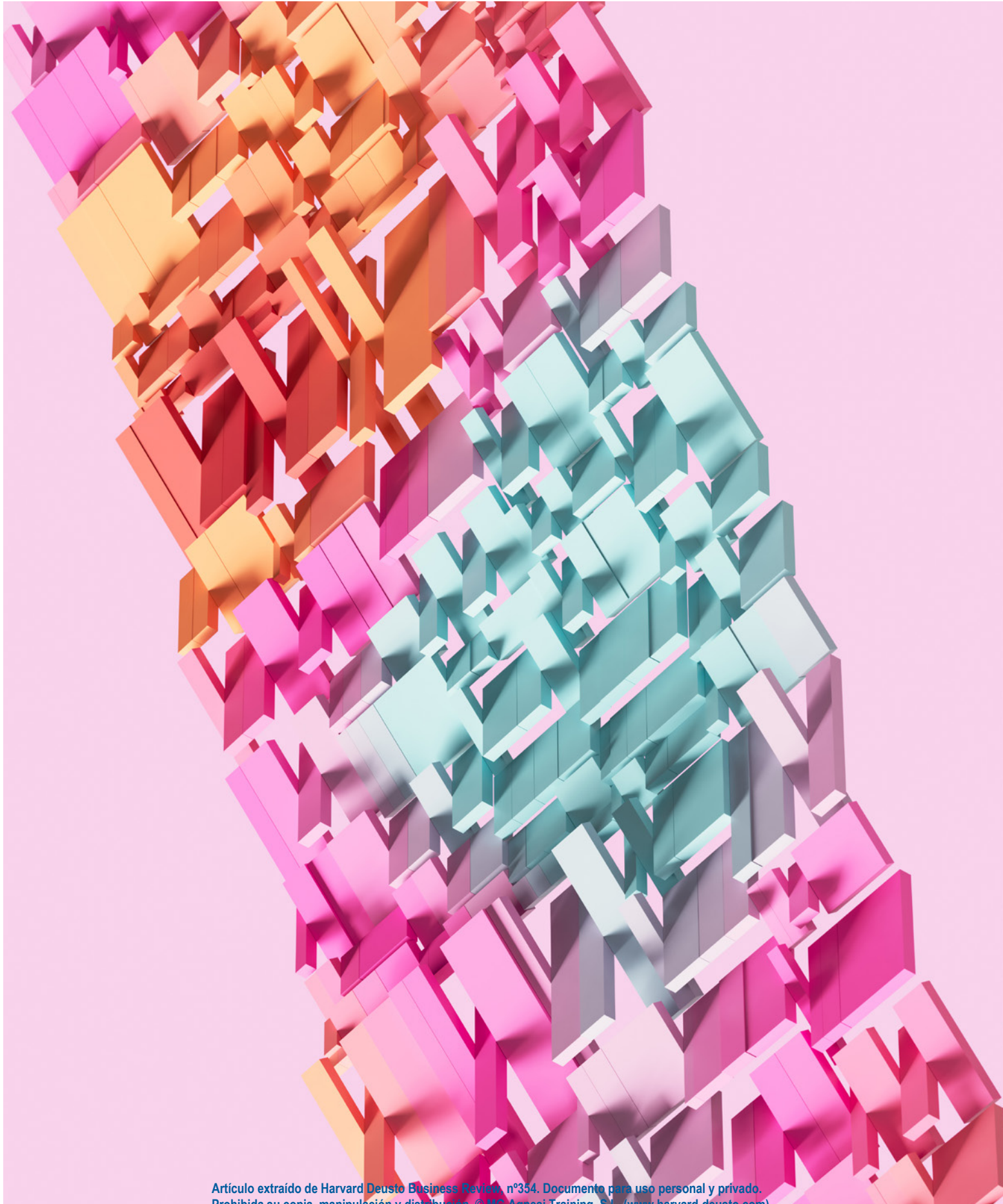




El pulso invisible: **reinventando el trabajo** en la era de la fluidez

La estabilidad que antes definía el mundo laboral está siendo reemplazada por el cambio constante y la adaptabilidad. Además, el trabajo cada vez está menos vinculado a un lugar físico o a un horario rígido, y se está convirtiendo en una actividad moldeada por proyectos, colaboraciones temporales y plataformas digitales. En un entorno donde todo parece efímero, las empresas deben liderar el cambio con culturas que ofrezcan propósito y sentido a través del valor simbólico.

Álvaro Marín Malumbres

Miembro asociado de Huet&co

Eduardo Caccia

Socio fundador de Mindcode

La transformación digital y la globalización han provocado una ruptura de paradigmas alrededor del trabajo y sus elementos constitutivos: la oficina, la relación laboral y el concepto de trabajo mismo, que pasa de un concepto monolítico a otro fragmentado, donde ya no es una constante estable, sino un fenómeno “fluido”, es decir, flexible, cambiante y difícil de contener en estructuras fijas.

Zygmunt Bauman, en su teoría de la modernidad líquida, describe una sociedad donde las certezas sólidas se desmoronan y dan paso a una realidad moldeada por la incertidumbre y la transitoriedad¹. Este concepto de liquidez encuentra su máxima expresión en el entorno laboral actual, que se ha transformado en un espacio donde lo flexible es la norma y lo estable, la excepción.

DE OFICINAS A ECOSISTEMAS: LA DESMATERIALIZACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO

La oficina ha dejado de ser un lugar físico con paredes y escritorios asignados para convertirse en un ecosistema que trasciende los límites materiales. Desde una perspectiva antropológica, el trabajo, históricamente vinculado a un espacio concreto, se desmaterializa para convertirse en una

>>>

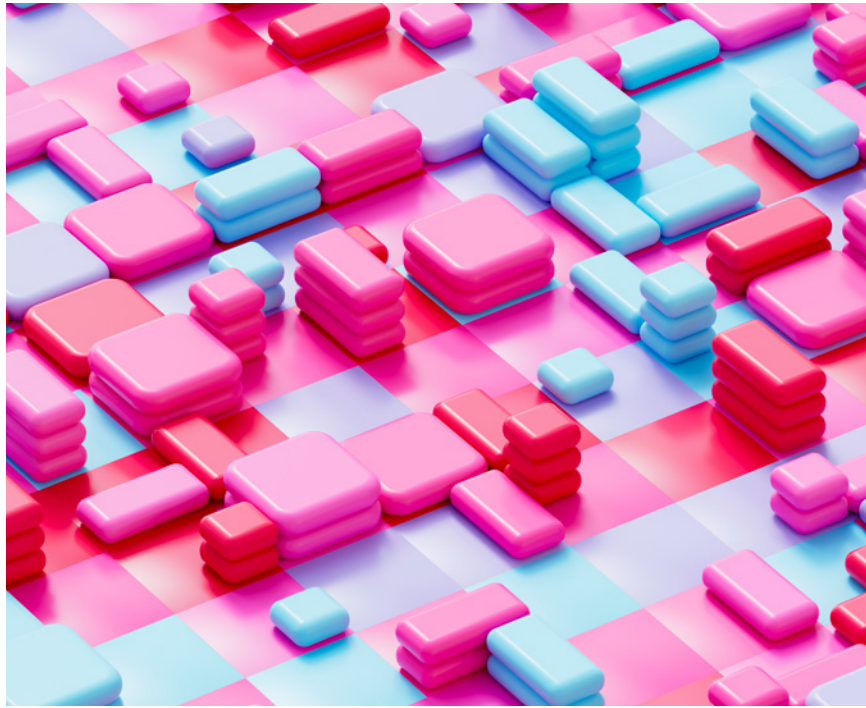
PLATAFORMAS COMO SLACK, TEAMS Y ZOOM SON LAS NUEVAS PLAZAS PÚBLICAS DEL TRABAJO MODERNO, DONDE LAS JERARQUÍAS, LOS HORARIOS Y LOS TERRITORIOS FÍSICOS SE DISUELVEN EN FAVOR DE UN ENTORNO COLABORATIVO, INMEDIATO Y GLOBAL

>>> práctica líquida, como diría Bauman. La rutina de marcar entrada y salida en un edificio ha sido sustituida por conexiones digitales que permiten que la oficina esté dondequiera que se abra una computadora o se encienda un teléfono inteligente.

Plataformas como Slack, Teams y Zoom son las nuevas plazas públicas del trabajo moderno, donde las jerarquías, los horarios y los territorios físicos se disuelven en favor de un entorno colaborativo, inmediato y global. La oficina ha dejado de ser un lugar a donde se va para convertirse en un flujo constante de interacciones distribuidas a lo largo del día y del mundo.

Este nuevo paradigma redefine las relaciones laborales, rompiendo con las fronteras que antaño delimitaban la vida profesional y la personal. El *coworking*, el *hot desking* y las oficinas virtuales son manifestaciones claras de esta transformación. Nos encontramos en una etapa de transición que exige un entendimiento más profundo de cómo afectan estas dinámicas a las personas y las organizaciones.

El cambio que estamos viviendo no solo redefine las dinámicas laborales, sino que también exige nuevas prácticas organizacionales que respondan a los desafíos y las tensiones culturales de un entorno cada vez más virtual.



- **¿Cómo preservamos los rituales y vínculos sociales cuando los espacios físicos se diluyen?**
- **¿Cómo negociamos las nuevas fronteras entre lo laboral y lo personal?**
- **¿Cómo generar comunidad y sentido de pertenencia en un espacio que no existe físicamente?**

La respuesta radica en dotar de significado a estos no lugares, transformándolos en espacios simbólicos donde las interacciones trasciendan lo transitorio y generen vínculos duraderos en lo que alguna vez fue considerado un espacio impersonal. La “oficina líquida” nos invita a repensar no solo dónde trabajamos, sino cómo nos relacionamos y qué significa realmente “estar presente” en el trabajo.

Empresas como GitLab, que opera como una organización completamente remota con empleados de más de sesenta y cinco nacionalidades; Zapier, que

permite una colaboración global eficiente desde cualquier parte del mundo; y Shopify, que ha cerrado la mayoría de sus oficinas físicas para priorizar la flexibilidad digital, son casos emblemáticos que ilustran cómo diferentes modelos pueden adaptarse a esta nueva realidad. Sus experiencias ofrecen valiosas lecciones sobre cómo transformar la cultura de la organización, promoviendo la adaptabilidad y la conexión en un entorno laboral predominantemente digital.

1 Cocreación de rituales digitales con equipos. Diseña con los equipos rituales significativos que reflejen la cultura organizacional. Por ejemplo, implementa “ceremonias de inicio de semana” donde cada miembro comparta un logro personal o profesional, fortaleciendo los vínculos y fomentando un sentido de pertenencia.

2 Espacios virtuales personalizados y gamificados. Utiliza tecnología avanzada como Gather.



EL ENTORNO LABORAL HÍBRIDO PRESENTA UN DESAFÍO ÚNICO PARA LOS LÍDERES: EQUILIBRAR LAS DEMANDAS ORGANIZACIONALES CON EL BIENESTAR DE SUS EQUIPOS

town o Virbela para crear oficinas virtuales inmersivas, adaptadas a la identidad de la empresa. Gamificar interacciones diarias puede hacer que las conexiones sean más orgánicas y espontáneas.

3 Entrenamiento en liderazgo empático y de impacto. Capacita a los líderes para gestionar equipos híbridos con prácticas como la gestión por confianza y la empatía digital. Herramientas como la “mentalidad de impacto” pueden dotarlos de un marco de crecimiento que sirva como brújula en este nuevo entorno.

4 Programas de bienestar integral digitalizados. Implementa

plataformas como Calm o Headspace para promover el bienestar físico, mental y social. Además, organiza actividades no laborales como clubs de lectura o retos virtuales para mantener la cohesión del equipo.

5 Reconocimiento simbólico y digital de contribuciones. Establece sistemas visibles de reconocimiento instantáneo, como canales para celebrar logros diarios o insignias digitales por contribuciones específicas. Esto refuerza el propósito compartido y el sentido de valor individual en la organización.

La oficina líquida no solo redefine dónde trabajamos, sino también cómo nos conectamos y qué significa formar parte de una comunidad. Adoptar estas buenas

prácticas puede transformar los no lugares digitales en espacios simbólicos donde se construyan vínculos sólidos, significativos y duraderos. Medir el impacto de estas iniciativas mediante encuestas y herramientas de análisis permitirá a las organizaciones adaptarse con éxito a la nueva realidad.

1 Alto rendimiento. La capacidad de ejecutar con excelencia, enfocándose en resultados tangibles y consistentes en uno mismo y en los demás.

2 Alto impacto. La habilidad de generar transformaciones significativas, primero en uno mismo y después en los equipos, la organización y la sociedad.

Este equilibrio entre rendimiento e impacto permite a los líderes alcanzar metas, pero también inspirar, transformar y construir una cultura organizacional resiliente y sostenible. El contexto actual, híbrido y fluido, requiere una nueva dimensión del liderazgo no solo centrada en el “hacer” (alto rendimiento), sino también en el “ser” (alto impacto). Si no integramos ambas palancas, corremos el riesgo de entrar en una espiral funcionalista muy desconectada de lo que requiere el talento actual.

Esta mentalidad de impacto se basa en principios clave como la empatía, la confianza y el respeto por los límites personales y profesionales. La gestión por confianza, por ejemplo, es esencial para crear un ambiente donde las personas se sientan seguras para expresar preocupaciones y proponer ideas. En entornos híbridos, la empatía digital también juega un papel crucial, garantizando que las conexiones humanas no se pierdan en la interacción tecnológica. No hay que olvidar que la confianza no se pide, se gana. Y que sobre todo va de dar, no de pedir. Requiere valentía para poner los intereses de los demás por delante de los míos.

>>>

>>> Uno de los pilares de este modelo es fomentar conversaciones abiertas sobre la carga laboral y el equilibrio entre la vida personal y profesional. Los líderes que promueven estos diálogos construyen un clima de confianza y detectan áreas de mejora en sus equipos. Además, establecer y respetar horarios de desconexión es fundamental para prevenir el agotamiento y mantener una productividad sostenible.

Para visualizar cómo se combinan el alto rendimiento y el alto impacto, la mentalidad de impacto recurre a una metáfora basada en cuatro perfiles animales (ver el cuadro 1). Estos representan diferentes dimensiones del liderazgo:

1. Delfín

- **Dimensión:** alto rendimiento interno (hacer).
- **Enfoque interno:** maestría personal.
- **Fortalezas:** resiliencia, capacidad para manejar la incerti-

dumbre y desarrollo de habilidades internas para ganar eficiencia y eficacia.

- **Ejemplo:** un líder delfín se guía a sí mismo en las habilidades y las competencias necesarias para estar a la altura del contexto y de las circunstancias.

2. León

- **Dimensión:** alto rendimiento externo (hacer).
- **Enfoque externo:** ejecución estratégica y logro de resultados colectivos.
- **Fortalezas:** decisión firme, acción inspiradora e influencia para alcanzar las metas propuestas como equipo u organización.
- **Ejemplo:** un líder león se distingue por su capacidad para tomar decisiones rápidas, ejecutar con precisión en momentos críticos e inspirar el logro de resultados conjuntos.

3. Mariposa

- **Dimensión:** alto impacto interno (ser).
- **Enfoque interno:** transformación personal y despertar de la creatividad y la consciencia. También llamado el “líder consciente”.
- **Fortalezas:** vulnerabilidad, autoconocimiento y desarrollo personal.
- **Ejemplo:** un líder mariposa se trabaja a sí mismo desde el autoliderazgo y el crecimiento personal. Abraza la creencia de no poder dar fuera lo que previamente no te das dentro.

4. Águila

- **Dimensión:** alto impacto externo (ser).
- **Enfoque externo:** visión estratégica y legado trascendental.
- **Fortalezas:** inspiración, enfoque a largo plazo y guía en el desarrollo de la mejor versión de su ecosistema.
- **Ejemplo:** un líder águila impulsa proyectos que generan un impacto sostenible en su organización y comunidad. Inspira a sacar la mejor versión de su ecosistema y a conseguir un legado que trascienda, haciendo mejores a los demás con su presencia y logrando que su impacto perdure en su ausencia.

Cuadro 1. Estilos de liderazgo

		Enfoque interno PERSONAL	Enfoque externo COLECTIVO
ACCIÓN Resultados Corto plazo	Alto rendimiento interno MAESTRÍA		Alto rendimiento externo LOGRO
			
TRASCENDENCIA Significado Largo plazo	Alto impacto interno DESPERTAR		Alto impacto externo LEGADO
			

Estos perfiles no son excluyentes; un líder efectivo integra características de cada uno de ellos según el contexto y las necesidades del equipo. Por ejemplo, puede adoptar el enfoque estratégico del león para resolver una crisis, mientras fomenta la creatividad y el autoconocimiento como una mariposa para transformarse a sí mismo y, de esta forma, transformar a su equipo.

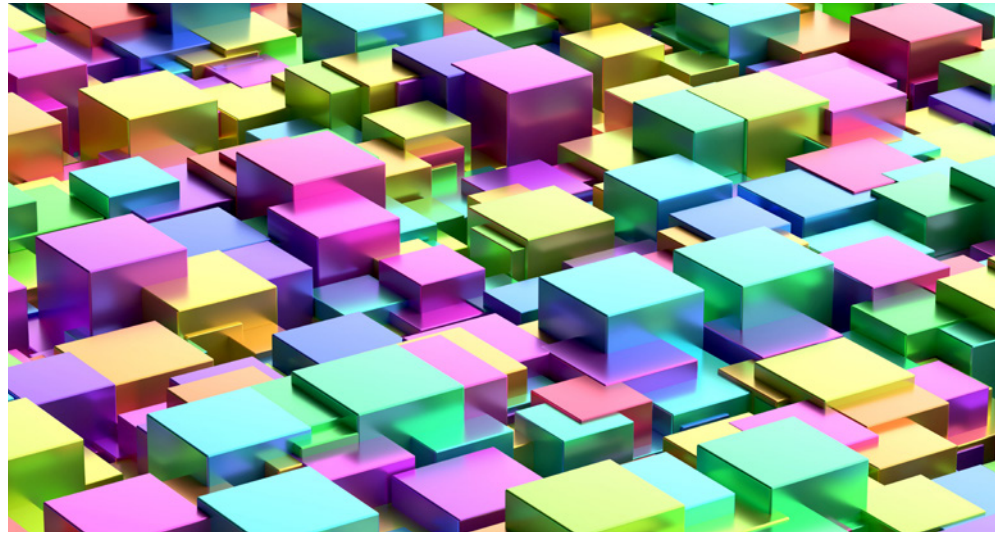
La mentalidad de impacto no solo desarrolla líderes más completos, sino que también transforma las culturas organizacionales. Su enfoque se alinea con los valores de flexibilidad, inclusión y humanidad, esenciales en el entorno laboral líquido.

LA FLEXIBILIDAD LABORAL: EL RETO DE EQUILIBRAR LIBERTAD Y SEGURIDAD

La flexibilidad laboral se ha convertido en un pilar del entorno laboral líquido, revolucionando el mercado de trabajo al permitir una conciliación más efectiva entre la vida personal y profesional. Modelos como el trabajo en remoto o los horarios flexibles ofrecen a los empleados una mayor autonomía para gestionar su tiempo, lo cual se traduce en una mejor calidad de vida y, en muchos casos, en un aumento de la productividad. Para las empresas, los beneficios son igualmente claros: menores costes operativos, reducción de espacios físicos y un uso más eficiente de los recursos.

Sin embargo, esta flexibilidad tiene su lado oscuro. La ausencia de rutinas y estructuras estables puede generar una sensación de incertidumbre que dificulta la construcción de una identidad profesional sólida a largo plazo, afectando al sentido de pertenencia y propósito. Además, la economía flexible ha dado paso a una nueva clase laboral caracterizada por la precariedad: la *gig economy* y los contratos *freelance* ofrecen autonomía, pero a menudo carecen de prestaciones sociales y estabilidad económica. Esto genera una brecha cada vez mayor entre quienes disfrutan de flexibilidad genuina y quienes se enfrentan a trabajos inestables y mal pagados.

Para muchos, la flexibilidad representa una oportunidad de diversificar ingresos y gestionar me-



jor su tiempo. Sin embargo, para otros se convierte en un escenario de vulnerabilidad constante, donde la falta de estabilidad afecta no solo a su vida laboral, sino también a su capacidad para proyectar un futuro a largo plazo. Esto impacta tanto en los individuos como en la cohesión social, debilitando los lazos comunitarios y la red de protección que ofrecían los empleos tradicionales.

El gran desafío contemporáneo radica en encontrar un equilibrio entre autonomía y seguridad, donde la flexibilidad debe ir acompañada de políticas y prácticas que garanticen derechos básicos, estabilidad y cohesión social. Este equilibrio es una necesidad urgente, pero también una oportunidad para construir un entorno laboral más justo y humano, adaptado a los retos de la modernidad líquida.

PRÁCTICAS PARA EQUILIBRAR FLEXIBILIDAD Y ESTABILIDAD

Para que la flexibilidad laboral no se convierta en un factor de aislamiento o desgaste, es necesario complementarla con estructuras

LA AUSENCIA DE RUTINAS Y ESTRUCTURAS ESTABLES PUEDE GENERAR UNA SENSACIÓN DE INCERTIDUMBRE QUE DIFICULTA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA IDENTIDAD PROFESIONAL SÓLIDA A LARGO PLAZO, AFECTANDO AL SENTIDO DE PERTENENCIA Y PROPÓSITO

que fortalezcan el bienestar, la conexión y la productividad de los equipos. Algunas iniciativas útiles incluyen:

1. Jornadas sin videollamadas. Sustituir algunas reuniones virtuales por llamadas de voz o encuentros presenciales cuando sea posible. Esto reduce la fatiga digital y mejora la calidad de las interacciones al fomentar la atención plena en la conversación.

2. Microformaciones laborales y personales. Incorporar cápsulas de aprendizaje de 15-20 minutos semanales sobre temas diversos, desde gestión del tiempo hasta técnicas de respiración, para fomentar el crecimiento continuo sin sobrecargar la jornada.

>>>

>>>

3. Jornadas de 'coworking' itinerante. Ofrecer a los equipos la opción de reunirse en diferentes espacios físicos como cafeterías, *coworkings* o parques, promoviendo un cambio de entorno que estimule la creatividad y refuerce el vínculo personal.

4. Semanas de trabajo profundo. Designar una semana al trimestre donde las reuniones internas sean mínimas o se eliminen completamente, permitiendo a los equipos centrarse exclusivamente en tareas de alto impacto sin interrupciones.

5. Cuaderno digital de gratitud del equipo. Crear un espacio compartido donde los colaboradores puedan escribir mensajes breves de agradecimiento o reconocimiento para compañeros, fomentando una cultura de gratitud y camaradería en equipos remotos o híbridos.

NAVEGANDO EN LA FLUIDEZ: COMPETENCIAS CLAVE PARA EL TRABAJADOR DEL FUTURO

Además de transformar el presente del trabajo, la flexibilidad laboral redefine las competencias necesarias para prosperar en este nuevo contexto. Para enfrentarse a los retos de este entorno fluido, los trabajadores deberán adquirir habilidades que les permitan adaptarse y liderar en medio de la incertidumbre.

El empleado del futuro deberá dominar no solo habilidades técnicas específicas, sino también capacidades para navegar en un entorno laboral líquido, donde los cambios son constantes y los límites entre roles se desdibujan. Según un informe del Foro Económico Mundial, habilidades como el pensamiento analítico, la resiliencia, la adaptabilidad y la inteligencia emocional serán elementos clave para la empleabili-

dad en los próximos años². En este contexto, aprender a gestionar la incertidumbre será tan esencial como manejar herramientas tecnológicas.

Las habilidades digitales son ahora los "nuevos oficios" que permiten al trabajador colaborar en proyectos remotos, gestionar información en tiempo real y operar en plataformas avanzadas como Salesforce, Asana o Power BI. Sin embargo, la tecnología por sí sola no es suficiente. La verdadera ventaja competitiva estará en desarrollar competencias humanas: la inteligencia interpersonal para liderar equipos diversos, la inteligencia intrapersonal para gestionar emociones y la creatividad para solucionar problemas complejos.

El fin de la formación estática también marca un cambio radical en el paradigma laboral. Los trabajadores ya no se preparan para una carrera lineal, sino para un aprendizaje continuo donde la educación es un proceso dinámico que evoluciona con las demandas del mercado. Las empresas que integren programas de *reskilling* y *upskilling* en sus estrategias estarán mejor posicionadas para afrontar la transformación.

En última instancia, la creatividad y la adaptabilidad se convierten en los pilares fundamentales que permitirán a los trabajadores seguir siendo relevantes en un mundo laboral en constante cambio. Este enfoque no solo beneficia a los individuos, sino que además fortalece la capacidad de las organizacio-

LA FIGURA DEL JEFE CONTROLADOR, QUE IMPONÍA ÓRDENES DESDE UNA POSICIÓN DE PODER, ESTÁ SIENDO REEMPLAZADA POR LA DEL LÍDER FACILITADOR

nes para innovar y prosperar en un entorno líquido.

Preparar a los trabajadores para este futuro supone un desafío colectivo para las empresas, los líderes y los sistemas educativos. Al abrazar el aprendizaje continuo, la inteligencia múltiple y la tecnología como aliados, no nos limitamos a responder al cambio, sino que lo lideramos.

EL PAPEL DE LAS EMPRESAS EN UN ENTORNO LABORAL LÍQUIDO

En un entorno laboral líquido, las empresas están dejando atrás las jerarquías tradicionales para evolucionar hacia estructuras más horizontales y colaborativas. La descentralización de la toma de decisiones y el protagonismo de los equipos autogestionados marcan esta transición, que responde a las demandas de una sociedad menos jerárquica y más conectada y dinámica. Desde una perspectiva cultural, este cambio refleja una evolución hacia dinámicas organizacionales que priorizan la flexibilidad, la reciprocidad y la adaptabilidad.

La figura del jefe controlador, que imponía órdenes desde una posición de poder, está siendo reemplazada por la del líder facilitador, cuyo rol principal es empoderar a los equipos, ofrecer apoyo y crear un entorno donde la innovación y la creatividad prosperen. Este enfoque refuerza los principios de colaboración y corresponsabilidad, esenciales para lograr cohesión y objetivos colectivos en un entorno en constante cambio.

En este contexto, la cultura corporativa ha pasado de ser un aspecto complementario a convertirse en un pilar estratégico para atraer y retener talento. Además de competir en productos o servicios, las empresas también lo hacen en la percepción que los empleados tienen de ellas como lugares donde trabajar. La marca del empleador desempeña un papel fundamental en esta competencia, ya que los trabajadores actuales buscan más que un salario competitivo: desean un entorno donde se sientan valorados, puedan desarrollarse y encuentren propósito en lo que hacen.

Desde una perspectiva antropológica, esto se traduce en satisfacer necesidades humanas fundamentales: la pertenencia y el significado. Las empresas que fomentan estos aspectos cuentan con equipos más comprometidos y creativos y mejoran la retención de talento. La flexibilidad, el sentido de comunidad y el reconocimiento del individuo como parte activa y creativa de la organización son ahora factores decisivos en la configuración de entornos laborales más humanos y adaptativos.

Las organizaciones que deseen prosperar en un entorno laboral líquido deben repensar su estructura y cultura desde tres pilares esenciales:

1. Flexibilidad. Con modelos que permitan a los empleados equilibrar su vida personal y profesional, como horarios flexibles, trabajo en remoto y autonomía en la gestión de proyectos.

2. Inclusión y comunidad. Con espacios donde todos los colaboradores, independientemente de su rol o nivel, se sientan parte de un propósito colectivo que trascienda lo individual.

3. Reconocimiento del propósito individual. Con experiencias labo-

rales que integren el desarrollo personal y profesional, permitiendo que los empleados conecten su trabajo con un sentido mayor.

EL VALOR SIMBÓLICO COMO CATALIZADOR DE UNA PROPUESTA DE VALOR

La construcción de la propuesta de valor incluye tres dimensiones:

1. Valor funcional. Lo que la empresa vende y la función concreta que cumple para el cliente.

2. Valor emocional. Las emociones y sentimientos que, de manera estratégica, genera en sus clientes y colaboradores.

3. Valor simbólico. El significado que tiene la marca en la vida de las personas, más allá de los productos o servicios que ofrece.

En un entorno laboral líquido, donde se suceden los cambios, el valor simbólico emerge como un catalizador fundamental para las empresas, ya que define el propó-

sito de la empresa más allá de las transacciones comerciales. Es el reflejo de lo que la marca representa tanto para sus clientes como para sus colaboradores, actuando como un puente entre la estrategia de negocio y la cultura organizacional.

Una empresa que logra transmitir un valor simbólico sólido –ya sea la innovación, la sostenibilidad, la inclusión o la confianza– no solo crea una conexión emocional profunda con sus clientes, sino que también consolida una cultura organizacional cohesionada.

Desde una perspectiva antropológica, las culturas se construyen a partir de símbolos compartidos que refuerzan identidades y generan cohesión. En el ámbito organizacional, este valor simbólico actúa como un faro que guía comportamientos y decisiones, proporcionando un propósito común que da sentido al trabajo y alinea los esfuerzos hacia un objetivo compartido.

En un entorno laboral marcado por la incertidumbre, el valor

>>>

Cuadro 2. Dimensiones de la propuesta de valor



La respuesta sobre el **valor simbólico** equivale a responder “¿En qué negocio estamos, más allá del que pensamos que estamos?”



>>> simbólico también cumple un papel estabilizador. Funciona como un dique de contención que solidifica aspectos que de otro modo fluirían o desaparecerían. Este valor no solo motiva a los colaboradores, sino que también fomenta el sentido de pertenencia y la construcción de un entorno donde los valores corporativos se viven y no solo se enuncian.

DEL TRABAJO FIJO AL TRABAJO LÍQUIDO

Más allá de un fenómeno económico, la transición del trabajo fijo al trabajo líquido es una transformación cultural que redefine la relación del ser humano con su entorno. Desde una perspectiva antropológica, el trabajo siempre ha sido un eje central para la construcción de identidad, otorgando estructura, pertenencia y propósito. En esta era de modernidad líquida, la estabilidad y permanencia que antes definían el mundo laboral son reemplazadas por la adaptabilidad, el cambio constante y la fluidez.

El trabajo ya no está vinculado a un lugar físico ni a un horario rígido; se convierte en una actividad moldeada por proyectos, colaboraciones temporales y pla-

taformas digitales. Sin embargo, en este entorno transitorio surge una pregunta fundamental: ¿cómo preservar el significado del trabajo como fuente de identidad y propósito en un contexto donde todo parece efímero?

La respuesta reside en entender que, a pesar de su liquidez, el trabajo sigue siendo un acto profundamente humano. No es solo un medio para generar ingresos, sino un reflejo de nuestra capacidad de creación, transformación y conexión con el mundo. Esta nueva realidad exige una reinención tanto personal como organizacional. Las empresas deben liderar este cambio adoptando culturas que ofrezcan propósito y sentido a través del valor simbólico, un catalizador que permite que las personas encuentren significado en lo que hacen, más allá de lo funcional y emocional.

El desafío no está únicamente en adaptarse, también en construir entornos donde la flexibilidad no sea una excepción, sino la norma; donde las organizaciones y los líderes promuevan el equilibrio entre rendimiento y humanidad. Es aquí donde conceptos como la mentalidad de impacto y el liderazgo empático cobran relevancia,

ya que no solo buscan maximizar resultados, sino también inspirar y conectar a las personas en un propósito común.

Evocando a Bauman, el trabajo ya no es simplemente lo que hacemos, sino lo que fluye a través de nuestras vidas. Lo esencial será aprender a navegar en esta corriente sin perder de vista aquello que nos hace humanos: la búsqueda de identidad, pertenencia y trascendencia. En este camino, el valor simbólico emerge como un faro que guía a las organizaciones y las personas hacia un futuro donde la flexibilidad y la liquidez no sean sinónimo de pérdida, sino de oportunidad.

¿Estamos listos para liderar este cambio? La modernidad líquida nos reta, pero también nos invita a transformar el trabajo en algo que inspire y trascienda. ■

Referencias

1. Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica de España.
2. Foro Económico Mundial (2023). *Future of Jobs Report 2023*.
- » Augé, M. (2009). *Los no lugares: espacios del anonimato*. Editorial Gedisa.
- » Bourdieu, P. (2008). *El sentido práctico*. Siglo XXI de España Editores.
- » Clear, J. (2023). *Hábitos atómicos*. Diana Editorial.
- » Gardner, H. (2017). *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples*. Fondo de Cultura Económica.
- » Geertz, C. (2009). *La interpretación de las culturas*. Gedisa.
- » Handy, C. (1989). *The Age of Unreason*. Harvard Business Review Press.
- » Huete, L. (2007). *Servicios y beneficios*. Deusto.
- » Sennett, R. (2006). *La corrosión del carácter*. Editorial Anagrama.
- » Standing, G. (2011). *El precariado: una nueva clase social*. Editorial Pasado y Presente.

"El pulso invisible: reinventando el trabajo en la era de la fluidez", Harvard Deusto © MG Agnesi Training, S.L.