

TENDENCIAS

Así será nuestra
vida laboral
más allá
del teletrabajo **P6-16**



PREMIOS

■ CIGNA

Visualizar el estrés para desterrarlo de la empresa

Cigna ha creado una herramienta que permite conocer, valorar y visualizar gráficamente los niveles de estrés de los empleados, conjugando el análisis de datos biomédicos con el arte digital. Con **Stress Visualization Experience**, la compañía contempla el estrés de una manera totalmente diferente e identifica a quien lo padece realmente, y sitúa la salud de la plantilla como eje fundamental de la inversión en capital humano, ya que el cuidado de los empleados es el elemento diferenciador de toda empresa, que potencia la motivación e incrementa la productividad. El proyecto de Cigna convierte a la

empresa en un agente de cambio, teniendo en cuenta que el estrés es hoy uno de los principales factores de riesgo para la salud en las organizaciones, y que muchas veces resulta invisible, aunque en realidad es el causante principal de algunas enfermedades crónicas. Gestionarlo y prevenirlo desde la empresa es un objetivo prioritario. Conocer y controlar los niveles de estrés de la plantilla supone un beneficio a largo plazo que puede llegar a evitar bajas médicas, la aparición de patologías más severas o crónicas, o una merma de la productividad laboral.



Equipo responsable de 'Stress Visualization Experience', de Cigna.

LOS INICIOS DE LA 'NUEVA NORMALIDAD'

Del experimento mundial del trabajo en

La herramienta de emergencia para mantener la actividad de las empresas se ha convertido en un factor impulsor de cambios y transformaciones,

Hacia el 10 de marzo, cuando el brote de coronavirus en China fue declarado pandemia mundial, empezamos a escuchar algo acerca de un experimento de teletrabajo que podría convertirse en global. El trabajo en remoto, una utopía hasta entonces para muchos profesionales, se convertía en la herramienta de emergencia para mantener la actividad en muchas empresas y sectores.

Lo que empezamos a hacer entonces (que no fue ni ha sido verdadero teletrabajo) apuntaba a la posibilidad de adelantar e impulsar muchas tendencias y fórmulas de actividad que no terminaban de cuajar por el tradicional terror al cambio.

'Mantras' que caen

Para empezar, ese experimento mundial de teletrabajo se llevó por delante algunos mantras y debates laborales que nos tenían obsesionados, y a los que habíamos dedicado infructuosamente demasiado tiempo. El *presentismo* quedó tocado de

muerte. Aquellos que defienden que la productividad y la eficacia se relacionan mínimamente con el mero hecho de estar presente en la oficina, más allá del horario de trabajo, son ya dinosaurios en extinción.

Los nuevos vientos laborales de este experimento de teletrabajo llevan a pensar que el *presentismo* influye negativamente en la creatividad y en la capacidad de innovación, e impacta en la calidad del talento organizativo. Que incrementa la rotación y limita el acceso de profesionales con talento a posiciones superiores.

Tampoco parece que tenga mucho sentido el debate sobre el registro horario, porque lo sensato a estas alturas es plantear algún sistema para registrar la actividad en remoto, enfocado a renovar la idea de valoración y recompensa para quien trabaja con la nueva flexibilidad.

Desde los primeros días de teletrabajo, los profesionales han respondido a la confianza de las empresas con responsabilidad. Y esta nueva relación contrasta con la situación que planteaba el recurso al control hora-

21 MARZO. De un día para otro le han obligado a teletrabajar, o lo ha pedido forzado por las circunstancias. De momento todo va bien, y cumple la cuarentena, pero quizá en unos días se pregunte por qué algunos van a la oficina y usted no, por qué nadie le informa de si su trabajo está bien, o si su aportación es valiosa. Y se preguntará cómo brillar ante su jefe, cómo hacerse visible y ser tenido en cuenta.

Cómo hacerse necesario ante su jefe si tiene que teletrabajar

Debemos mostrar nuestros resultados con un lenguaje que el jefe de la empresa entienda.

ESIC ONLINE
Medioambiente digital. **ESIC**

rio: la obligación de fichar implicaba tratar a los profesionales como a menores. Y precisamente esa desconfianza en el empleado era la que podía llevar a que muchos decidieran prolongar

la jornada laboral, incrementando el *presentismo*, y anclando las relaciones laborales en la cultura tóxica de "estar" frente a la de "hacer" que se enfocaba hacia los resultados.

Tampoco tiene sentido insistir en la utopía de salir a las seis de la tarde. Entonces, cuando este debate horario era el pan de cada día, ya resultaba inevitable reconocer que las organizaciones deben resolver algunos problemas de equilibrio entre la vida profesional y personal; de adaptación a nuevos modelos de trabajo y carrera; de fórmulas de compensación, recompensa y reconocimiento, antes de plantear esa racionalización de los horarios.

Hacerse necesario

Para muchos profesionales, obligados a trabajar desde casa de un día para otro, una de las grandes preocupaciones de los primeros días era perder el contacto y la vinculación con la compañía, con el jefe y los compañeros. Aquello que les ocurría a los que habían tenido la ocurrencia de probar el teletrabajo y que, según decían, era lo que les impediría ascender o promocionar, porque ya no eran visibles. Todo eso llegó de repente. De la noche a la mañana, millones de personas

QUÉ FACTORES CAMBIARÁN NUESTRO EMPLEO Y PROFESIONES MÁS ALLÁ DEL TELETRABAJO

deben mejorar sus habilidades o volver a capacitarse. Se crearán muchos nuevos puestos de trabajo que requerirán habilidades y competencias diferentes: cognitivas, humanas y tecnológicas.

2 Rápido crecimiento de la fuerza laboral alternativa. La fuerza laboral alternativa sigue creciendo. Este grupo incluye empleos que se harán vía outsourcing, trabajadores autónomos e independientes,

y trabajadores por proyecto y colectivos.

3 El final de las carreras como lo hemos conocido: las personas tendrán muchas carreras profesionales durante su vida.

VALENTIN BOTE
Director de Randstad Research

1 Cambia el atractivo que diferentes sectores van a tener para trabajar en el futuro. La

pandemia ha mostrado que hay sectores mucho más resilientes, y para aquellos trabajadores preocupados por la seguridad de sus empleos esta cuestión resulta muy relevante.

2 Crece la importancia asignada a las competencias digitales, lo que va a condicionar y a tener una influencia notable en los procesos de selección de candidatos y en las tendencias de formación

continúa de los empleados en el futuro próximo.

3 Se transforma el papel de los managers o mandos intermedios: no es lo mismo gestionar un equipo en remoto, tanto en lo relacionado con cuestiones de objetivos, productividad, como en aspectos relacionados con los sistemas de incentivos, relación dentro del equipo, etcétera.

PREMIOS

ACCENTURE

Descubrir talento oculto y guiarlo a la empleabilidad

Gracias a la visión holística de datos de empleado (experiencia, 'skills', formación, aspiración, certificaciones, o inquietudes) Accenture descubre talentos ocultos, forma a sus trabajadores e incrementa la empleabilidad, rotando las capacidades de los empleados hacia las nuevas profesiones que se crean cada día. La iniciativa Genoma del empleado busca decodificar ese genoma para obtener una información de su interacción diaria acerca de su experiencia, conocimiento, intereses, motivaciones y aficiones, logrando una visión de 360°. El uso de la tecnología, evolucionando el 'HR Analytics' a la utilización a escala de inteligencia artificial, 'machine learning' y técnicas de procesamiento de lenguaje natural, hace posible destapar el talento oculto.



El equipo responsable del proyecto 'Genoma del empleado', de Accenture.

Se trata de usar los datos de forma responsable para aportar valor y sentido para las personas. Resulta determinante conocer las habilidades que la compañía necesitará en el futuro para ayudar a sus empleadas a alcanzarlas a través de programas de 'upskilling' y 'reskilling' que mejoren su empleabilidad. Accenture pretende identificar expertos y comunidades de conocimiento, poniendo al empleado en el centro. Guía a sus profesionales en áreas de desarrollo en las que afloran sus capacidades; anticipa las necesidades; optimiza las rutas formativas para adquirir conocimientos ágiles y, por supuesto, hace aflorar los talentos ocultos que tengan esas capacidades requeridas y diferenciales, con lo que se logra una mayor flexibilidad de la fuerza de trabajo.

remoto a teletrabajar desde la oficina

que prepara el camino a un nuevo escenario profesional híbrido que aprovecha las ventajas de la actividad a distancia y presencial. **Por Tino Fernández**



4 ABRIL. EY, Iberdrola, Aon, Vodafone, AstraZeneca, Zurich, Cap Gemini o Nestlé son algunas de las grandes empresas que desde hace casi un mes tienen a todos o a buena parte de sus empleados trabajando desde casa. En la mayoría de los casos el teletrabajo no les es ajeno, pero es la primera vez que gestionan a toda la plantilla en remoto.



6 JUNIO Que el trabajo en remoto se haya convertido en un modelo cada vez más generalizado y que se consolide como una solución permanente, provoca la aparición de nuevos conflictos laborales y de relación entre empresas y trabajadores, y lleva a reclamaciones nunca vistas por parte de éstos, que plantean nuevas exigencias que las organizaciones tendrán que incluir en sus convenios colectivos.

mejoremos nuestra comunicación. Cuando teníamos un entorno de presencia física, esto era más fácil. Con el trabajo en remoto hay que hacer un esfuerzo por mejorarla. No vale mandar correos interminables. Debemos centrarnos en lo importante y poner el foco en los planes de acción. Y recordar que en épocas de crisis lo irreflexivo y lo vacío resultan peligrosos y dejan en evidencia a quien se comporta como alguien innecesario. Debemos ser claros, estructurar los mensajes y tratar de mantener nuestra red de contactos sobre la base de contar cosas interesantes y de compartirlas. La clave está en hacer evidente que generamos resultados con impacto en el negocio. Para dejar una huella que pueda ser valorada mientras teletrabaja, un profesional debe esforzarse en dar respuestas en lugar de generar problemas o poner pegas.

Una de las características de la marca personal es la confianza. Y esta se consigue cuando la gente sabe que puede contar con uno. Al tener que

SIGUE EN PÁGINA 8 >

se vieron en su casa, con un ordenador, un dispositivo móvil y unos programas que, teóricamente, les permitirían hacer lo mismo que hacían en su oficina. Al principio es formida-

ble, pero pasado un tiempo surgen las dudas y temores: "por qué yo estoy en casa mientras otros van a trabajar con el jefe"; "por qué nadie me llama ni me dice si lo que estoy haciendo está bien,

o si sirve realmente"; "tengo la sensación de que no cuento para mi empresa, y ni siquiera tengo la posibilidad de ir una vez a la semana para hacerme visible como recomiendan los

expertos". La crisis del coronavirus sirvió, entre otras cosas, para que mucha gente se diera cuenta de que su trabajo no era relevante. El teletrabajo debe incentivar que

MIREIA DE LAS HERAS

Profesora del IESE

1 Un uso distinto de las oficinas. No serán lugares en los que trabajar en remoto, sino en los que crear conjuntamente. Intercambiar. Fomentar sinergias. Crear cultura.

2 Mayor peso de los marketplaces: en los que encontrar profesionales de prestigio, que aportan valor, de modo flexible sin añadir costes fijos.

3 Digitalización de procesos y de mentalidades hacia procesos más ágiles.

ANDRÉS PÉREZ

Consultor de marca personal

1 Profesionales libres. Se multiplicarán los profesionales capaces de generar ingresos alternativos utilizando Internet.

2 Menos títulos más valor. Frente a la foto fija del cv se impone el escaparate de la Red. Se

va a pagar al profesional no por su inventario, sino por lo que es capaz de hacer con ello.

3 Regreso al mundo real. Frente a la frivolidad de las plataformas digitales, se va a recuperar el contacto más humano.

GONZALO MARTÍNEZ DE MIGUEL

Director de Infova

1 Trabajo deslocalizado y virtual. La ruptura del binomio trabajo-

espacio. Podremos contratar personas y tener clientes en cualquier parte del mundo.

2 "Uberización" de la economía con plataformas compartidas de servicios y plataformas que agrupan clientes.

3 Explosión de los procesos de venta y marketing digital.



PREMIOS

■ ATRESMEDIA

Fortalecer la experiencia de líder en comunicación

Atresmedia ha creado una 'spin off' del área de Recursos Humanos para convertirla en fuente de valor e ingresos y ser referente en la formación en comunicación para particulares, empresas e instituciones. Se trata de un proyecto de formación que hace que el área de RRHH sea capaz de aportar más valor a la compañía, generando un beneficio económico; que aporte un nuevo atributo a la marca; que la enriquezca y la introduzca en una actividad como la formación, con aportación social, prestigio, diversidad, innovación y compromiso con la sociedad. La comunicación es el punto

fuerte en este caso, por lo que se activa un valor latente como es la experiencia y liderazgo en esta competencia transversal. Además, este proyecto pretende servir como inspiración para otras áreas de la compañía en el camino de la innovación y el intraemprendimiento, involucrando a toda la organización en un proyecto que permite que todos los profesionales puedan estar siempre en la vanguardia de los conocimientos y tendencias en el área de la comunicación, incrementando así el compromiso con la compañía. Repercute además en la marca y en los resultados económicos.



El equipo que ha desarrollado el proyecto de Atresmedia.

< VIENE DE PÁGINA 7

adaptarnos a una forma distinta de trabajo, si somos rápidos estableciendo hábitos y rutinas, si montamos todo para hacer un trabajo consistente y sin sobresaltos, ocuparemos un lugar preferente en la mente de nuestros superiores, y esto ayudará a convertirnos en la persona con la que se puede contar.

Es cierto que el teletrabajo —esa punta del iceberg de cambios mucho más complejos— va contra el *presentismo*, aunque extinguirlo en nuestras organizaciones será complicado. Los *presentistas* en modo teletrabajo también pueden hacer de las suyas, reproduciendo su modelo también en remoto: los que llegaban antes que el jefe y permanecían en la oficina hasta que su superior cerraba el despacho pueden seguir aplicando la misma fórmula. En remoto se pueden establecer conexiones, enviar correos o hacer llamadas a cualquier hora sin que los otros compañeros puedan echarse los en cara ni documentarlo.

Nuevas exigencias

Con el trabajo en remoto convertido en una necesidad para mantener la actividad y en una urgencia para casi todas las organizaciones, comenzaron a surgir conflictos y situaciones laborales que tenían que ver con la generalización del teletrabajo, y con el hecho de que este modelo de acti-

13 JUNIO Hasta hace poco el teletrabajo era solo cosa de aquellos que estaban fuera de la oficina. Ahora afecta a la actividad presencial de siempre. Debemos aprender a trabajar con colegas —y jefes— que se quedarán en casa.

vidad ocupara cada vez más horas de nuestras vidas.

El Tribunal Supremo Federal de Suiza resolvió que las empresas de aquel país deberían pagar parte del alquiler a sus empleados, si éstos trabajan desde sus casas a petición de los responsables de la organización.

Fue uno de los detonantes de las reclamaciones que empezaron a llegar por parte de los teletrabajadores, como que la compañía corriera con los gastos de calefacción en invierno y de aire acondicionado en verano; con la compra y mantenimiento del

ordenador personal, o con la factura del wifi.

Menos prosaicos, otros conflictos tenían que ver con el control y valoración del trabajador (acceso al correo electrónico, a los historiales de navegación y registro horario de la jornada en remoto). Los profesionales que teletrabajan se planteaban si la compañía debía marcar el horario o si podían organizarse libremente; cómo se controlaba ese horario y cómo se sabía cuándo estaban trabajando o si seguían conectados, pero no por motivos laborales.

20 JUNIO. Si vive en Madrid o Barcelona y teletrabaja puede ganar más que el que trabaje en remoto desde Palencia o Lugo. El virus del 'presentismo' es más fuerte de lo que parece y el lugar en el que residimos (y el nivel y coste de la vida en cada lugar) puede influir en la retribución más que el talento, el desempeño o el valor real del empleado. Dime desde dónde trabajas y te diré cuánto ganas.

Y llegó la regulación

Con esos debates y en esas circunstancias, en España no había una regulación específica de todas estas cuestiones, más allá de lo que dice el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores sobre el trabajo a distancia.

Acerca de los posibles conflictos que podían surgir entre empresas y empleados que trabajan en remoto, los expertos aseguraban que éstos debían estar contemplados en los convenios colectivos antes que en acuerdos individuales.

La idea es que empresarios y pro-

fesiones deben aprender a combinar tiempos y tareas domésticas y laborales de un modo simbiótico y sostenible. Ha quedado claro que lo que hemos hecho durante meses no es sostenible en el tiempo. Se trata de una experiencia atípica que se ha usado para capear una situación de emergencia provisional, que se ha ido convirtiendo en cotidiana.

Pronto se comprobó que el afán regulatorio gubernamental no podía ser la solución a problemas estructurales y carencias de fondo que obstaculizan la flexibilidad, la conciliación,

QUÉ FACTORES CAMBIARÁN NUESTRO EMPLEO Y PROFESIONES MÁS ALLÁ DEL TELETRABAJO

ANDRÉS FONTENLA

Socio director de Recarte & Fontenla executive search

1 Nuevas tecnologías. Suponen una aceleración para la utilización masiva de plataformas colaborativas.

2 Cultura y liderazgo. Las empresas tendrán un enfoque mayor en fórmulas que ofrezcan mejor experiencia de empleado por el tiempo en soledad invertido fuera de la oficina.

3 Gestión por proyectos y resultados. Se hace necesaria la gestión centrada en resultados del trabajo en remoto.

MARÍA GARCÍA

Socia fundadora de Smart Culture

1 Cultura corporativa. Las compañías que serán reforzadas de esta crisis, son las que llevan tiempo poniendo foco en la evolución de su cultura.

2 Coliderazgo. Importancia de potenciar equipos de alto rendimiento, de multiplicar talento, de apostar y respetar la singularidad.

3 'Liquid learning'. Fusión de lo virtual y lo presencial, canales diferentes que personalizan y aceleran el aprendizaje, y que potencian la productividad.

JESÚS VEGA

Experto en recursos humanos

1 Liderazgo distribuido. Hemos aceptado mas responsabilidad y probado que podemos llevar adelante el trabajo sin que nos digan que tenemos que hacer en cada momento.

2 El fin de los viajes de trabajo. Serán la excepción, no la regla. Con todo lo que ello conlleva de impacto en líneas aéreas, hoteles urbanos, eventos...



PREMIOS

SANTANDER

Un modelo eficaz para entender al empleado

El Grupo Santander ha desarrollado un modelo de procesamiento de lenguaje natural para la lectura de 400.000 comentarios en diferentes idiomas, que permite hacer un mejor diagnóstico de la encuesta global de compromiso. Con esta iniciativa, la compañía diseña una estrategia de escucha activa para los empleados de todo el grupo en la que la información obtenida durante este proceso resulta crucial para diagnosticar y definir iniciativas dirigidas a mejorar el clima laboral de los empleados. Esta estrategia incluye un plan que, a través de diferentes herramientas y procesos, permite hacer un diagnóstico continuo y en tiempo real del clima laboral, centrándose en aspectos importantes como el compromiso del empleado, la



Los miembros del equipo de Santander responsables del proyecto premiado.

implementación de la cultura, el apoyo organizativo o el liderazgo. Para lograr todo esto se ha hecho un análisis cualitativo de los resultados, interpretándolos más allá de la información cuantitativa. También se ha analizado la oferta sobre los principales impulsores del compromiso y la motivación, entre otros. El objetivo del proyecto es escuchar y entender al empleado, por lo que resulta fundamental estudiar los resultados de las preguntas abiertas del cuestionario, para tener la capacidad de análisis y presentación de las conclusiones extraídas de los comentarios de los empleados. El aspecto más importante de la experiencia es la posibilidad de obtener 'insights' cualitativos de los comentarios de la 'Encuesta de Compromiso'.

la eficacia, la autogestión o la productividad. La obsesión normativa ya había hecho fracasar las utopías ya citadas de salir a las seis de la tarde y dejó arrumbada la iniciativa del control horario.

Los expertos creen que la mano reguladora debe ser lo menos entrometida posible, y ser más estratégica. La normativa se topa con una realidad que la supera.

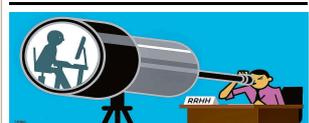
RRHH entra en juego

Entre los muchos cambios y nuevos protagonistas entran en escena los departamentos de recursos humanos, que se ven obligados a tomar las riendas para poner en marcha (los que están preparados para hacerlo) soluciones a la carta que puedan satisfacer las demandas que se empiezan a generar. Hay que resolver conflictos nunca vistos en las compañías.

Parece claro que las nuevas exigencias que plantea el experimento de teletrabajo deben llevarse a la negociación colectiva y a pactos individuales. Algunos hablan de jornadas a la carta que se pueden convertir en un reto imposible para los responsables de personas, que tendrán que gestionar definitivamente entornos flexibles con políticas de recursos humanos mucho más complejas.

La conclusión es que avanzamos hacia un nuevo modelo de organización basada en la gestión de proyectos, y en la que los jefes que sólo estén

Expansión & EMPLEO



26 SEPTIEMBRE. La nueva regulación del trabajo a distancia deja un margen amplio para que los directores de recursos humanos puedan negociar de forma individual y sean protagonistas activos en el diseño de los modelos de teletrabajo en sus compañías. Será además una prueba de fuego para saber si pueden liderar la gestión de las nuevas fórmulas de empleo que surjan tras la crisis y la pandemia.

para controlar ya no serán necesarios. El *micromanagement* ya no funciona en las organizaciones, y es lo opuesto a la confianza.

Se plantea incluso la posibilidad de que los sueldos de los teletrabajadores puedan estar condicionados por el lugar en el que vivan (y por los costes que esto suponga). Es algo así como "dime desde dónde teletrabajas y yo te diré cuánto puedes ganar".

Y además, el experimento de teletrabajo demuestra que trabajar desde casa no solo es más eficiente, sino más adecuado para los deseos y necesi-

dades de los trabajadores de hoy, a pesar de las dificultades y carencias para medir la productividad de los profesionales.

Cada vez hay menos dudas acerca de que las organizaciones tendrán que enfrentarse a nuevos retos en un entorno laboral de teletrabajadores, presenciales y mixtos, para crear un sentido de equipo, comunicarse con ellos evitando que algunos se queden descolgados, y para conocer y descubrir todas las capacidades de personas de las que sólo contará con pistas o indicios parciales.

Y los departamentos de recursos humanos tienen la tarea añadida de desarrollar un entorno laboral en el que los jefes definan y refinan nuevos criterios de valoración, no sólo en lo que se refiere a los sistemas formales de evaluación.

La nueva situación nos ha llevado a interactuar siempre con gente que está fuera de la oficina y tenemos que ser capaces de trabajar con gente que no está cerca físicamente, incluso en otros países, lo que amplía nuestro ámbito de relación profesional.

'Nueva normalidad'

Quienes regresaron a la oficina aterrizaron en una *nueva normalidad* plagada de cambios que han transformado nuestro empleo y la forma de trabajar.

La vuelta tras los meses de teletrabajo obligaba a preguntarse si el nuevo escenario laboral era sólo temporal, para siempre, o si se trata del anuncio de otros cambios mayores que podrían llegar. Con la vuelta a la oficina llegó el momento de analizar si realmente estamos a las puertas de un nuevo paradigma del trabajo, y si estamos abocados a un mundo laboral en el que los compañeros sean sólo visitantes ocasionales a la sede de la compañía.

No todos han vuelto de golpe a la oficina, y los que lo han hecho se han encontrado muchos escritorios y puestos vacíos. El coronavirus ha

dado una inmersión exprés, pero hay dudas acerca de si se va a producir un teletrabajo absoluto o pleno, porque el modelo presencial siempre estará ahí, y habrá que interactuar con quien no está. Quienes trabajan en la sede de la empresa y los que teletrabajan se irán alternando.

También podría decirse que ahora los minoritarios y en desventaja son los presenciales: ellos hacen trabajos que sólo podían hacerse en la oficina, están expuestos a los jefes, han de ir y venir a diario, y han salido de la burbuja de comodidad doméstica. Cabe preguntarse dónde están las ventajas de trabajar en la oficina.

Lo normal es que haya un porcentaje amplio de gente que teletrabaje, cuando antes de la pandemia el trabajo en remoto afectaba sólo a los pocos que estaban fuera. Ahora también impacta en aquellos que están presencialmente en la sede de la compañía y que deben aprender a trabajar con gente (compañeros, pero también jefes) que está en su casa. Se trata de aprender presencialmente una nueva forma de trabajar, de interactuar y comunicarse.

Se rompe la dinámica del "tienes que estar aquí para que yo te vea", y eso lleva a preguntarse por qué no lo hemos hecho antes. Ya no es posible asociar el hecho de ver físicamente a la gente en el trabajo a la disponibilidad que puedan tener esos profesionales, y la nueva normalidad nos lleva a *teletrabajar desde la oficina*.

3 La asincronía.

JOSÉ MANUEL CHAPADO
Socio fundador de Ética Consultores

- 1 La tecnología y el teletrabajo. Toca la deslocalización del trabajador.
- 2 La humanización y personalización. La incuestionable victoria de la inteligencia artificial requiere ser humanizada.

3 La transversalidad/diversidad funcional y cultural. Se multiplican equipos e interacciones entre disciplinas y departamentos diferentes, integrados por países y culturas diversas.

PILAR JERICÓ
Presidenta de BeUp

- 1 La tecnología. Aunque las oficinas se abran, se seguirá con una convivencia del teletrabajo y trabajo flexible. Es posible teletrabajar sin que afecte sustancialmente al desempeño de los profesionales.

2 Bienestar. La división entre profesional y persona se ha reducido. Aunque la lucha contra la enfermedad comience a ganarse vía vacunas o tratamientos, las heridas emocionales van a requerir más tiempo.

- 3 Innovación. La crisis económica obliga a compañías y profesionales a reinventarse. Eso requiere impulsar procesos ágiles, de desaprendizaje y aprendizaje.

SILVIA LEAL

Experta en transformación digital

- 1 Ciberconciencia. La ciberseguridad debe ir a más con el teletrabajo.
- 2 Por fin, un mercado laboral más inclusivo. Personas que no encuentran una oportunidad (discapacitados) encontrarán nuevas oportunidades trabajando desde casa.
- 3 Ultramovilidad. Trabajar conectados desde cualquier lugar.