

Expansión & EMPLEO

¿Estamos preparados
para el tipo de trabajo
del futuro? P1-2



TENDENCIAS Llevamos meses barruntando cómo y cuándo será la vuelta a la oficina; si viviremos en un modelo híbrido; si nos dejarán seguir teletrabajando; o cómo trabajaremos... Cuando termine todo ese debate plagado de suposiciones e incertidumbre tal vez nos demos cuenta de que no estamos preparados –tampoco nuestras empresas– para todo lo que viene, desconocido y difícil de gestionar. **Por Tino Fernández**

¿Está preparado para trabajar en todo ‘lo que se nos viene’?

Quizá a estas alturas su compañía no le haya ofrecido todavía un *plan de reentrada* adecuado a la nueva realidad laboral que nos espera. Hasta ahora, y desde hace algunos meses, el debate se ha centrado en un teletrabajo que no es verdadero teletrabajo, y en las posibilidades, virtudes y defectos de un modelo híbrido que está aún por definir, sin olvidar que antes de la pandemia muchas organizaciones ya estaban inmersas en una cierta tendencia hacia el trabajo flexible.

La discusión acerca de cuándo y

cómo volver a la oficina (incluyendo el dilema de quién regresa) resulta insuficiente para abordar una realidad profesional que terminará por superarnos. *Lo que se nos viene* no va sólo de poder ampliar la distancia de seguridad en la oficina, de mamparas, medida de aforos o turnos para acceder a los centros de trabajo.

Un reciente estudio de MIT Sloan Business School concluye que “centrarse únicamente en rediseñar el lugar de trabajo u ofrecer arreglos de actividad flexibles (como opciones remotas o híbridas) sin considerar a los empleados paralizará a las organi-

zaciones y dejará a la gente en la estacada”.

Saber lo que quieren...

Igual que ocurre con la *desbandada laboral* que viven hoy muchas compañías –azuzada por el hecho de que la gente no quiere seguir trabajando de la misma manera que lo hacía antes de la pandemia– estamos encallados en un debate sobre el trabajo híbrido y acerca de cómo trabajaremos, y empieza a quedar claro que las empresas no saben bien qué quieren, y no tienen claro qué perfiles profesionales necesitan.

Parece lógico que una compañía en plena transformación tenga dudas acerca de lo que necesita de verdad y, en este sentido, María José Martín, directora general de ManpowerGoup Talent Solutions, advierte sobre la necesidad de que las organizaciones sean conscientes de cuáles son las expectativas de los profesionales a los que quieren atraer, y que cuenten con planes de flexibilización y preparen a sus empleados.

Cristina Villanova, *corporate managing director* de Catenon Group, coincide en ese déficit por parte de las empresas, y observa “cierta confusión

en los nuevos perfiles que se están demandando, fruto de la transformación que están viviendo las compañías, acelerada por la pandemia”. Ambas expertas aseguran que la transformación del mundo del trabajo da lugar a nuevos roles en las organizaciones y genera nuevos puestos, pero resulta muy complicado saber cómo serán esos trabajos.

El estudio de MIT Sloan Business School argumenta que, “al igual que los espacios de trabajo físicos posteriores a una pandemia deberán revi-

SIGUE EN PÁGINA 2 >

Las bases de un nuevo modelo de actividad

Hay que superar el debate entre teletrabajo o ‘presencia cien por cien’, e ir mucho más allá de las medidas urgentes para volver a la oficina, porque vienen cambios mayores. El trabajo en remoto o iniciativas como las de la semana laboral de cuatro días quedarán pequeños frente a la evolución de modelos como la empresa sin jefes, trabajar sin ir al trabajo o la actividad independiente y por proyectos. Está claro que el trabajo para siempre se acabó, y lo normal es que uno mismo

fabrique su propia estructura laboral y salarial, independiente de una compañía concreta. Más que de puestos hay que hablar de creadores de ideas y de valor que funcionan en una organización o por su cuenta.

- Habrá que gestionar la actividad de superprofesionales muy cualificados que desean ser independientes, las posibilidades de un nuevo mundo ‘freelance’, o el hecho de que tendremos que trabajar cada vez más años. Sin

olvidar la inevitable transformación digital de las compañías.

- Trabajaremos cada vez más años y la convivencia intergeneracional obligará a concebir nuevos modelos organizativos y a rediseñar los itinerarios profesionales.

- Javier Blasco, director de The Adecco Group Institute, cree que “vamos a trabajar menos horas, sobre todo por efecto de la

automatización. Pasaremos menos tiempo en las oficinas, el trabajo autónomo será más frecuente, y veremos formatos ‘freelance’ que se combinan con la actividad por cuenta ajena”.

- Los cambios tecnológicos y las incertidumbres harán complicado pronosticar los sectores de éxito, los puestos, perfiles y profesiones más demandadas.

- Implantada y aceptada la robotización (y la inteligencia

social), la competencia se dará entre los humanos cualificados y los que no lo estén.

- La tendencia a dedicarse a varias profesiones en paralelo implica que los modelos de formación más eficaces tengan cada vez menor duración en el tiempo. Hay que hablar de microtítulos que permitan adaptarse rápido a los cambios del mercado profesional, y a las transformaciones que precipita la introducción de la tecnología.

Lo más importante son las habilidades

Hacerse responsable de la propia carrera profesional es la clave en el nuevo modelo de trabajo, en el que contar con un nuevo juego de habilidades y capacidades profesionales es también indispensable. Será imprescindible comprobar permanentemente si nuestras habilidades y nuestro trabajo siguen siendo actuales y necesarios.

- La 'learnability', que es la curiosidad y la capacidad de aprender nuevas habilidades para mantenerse empleable a largo plazo, es una de las capacidades más demandadas. El futuro del trabajo depende de la recualificación y de las competencias, que son el visado más polivalente para cambiar de profesión.

- En la lista de habilidades -que cambia casi cada día- están asimismo la visión estratégica, la flexibilidad y adaptación al cambio, la capacidad para gestionar equipos y la orientación hacia resultados.

- Debe tener en cuenta que la capacidad de adaptarse a un mundo en constante cambio requiere una mentalidad flexible, y resiliencia para hacer frente a lo inevitable.

- Capacidades como la creatividad y la percepción de las emociones son esenciales para la experiencia humana y resultan difíciles de automatizar. Una proporción muy significativa de los trabajos que todavía estén disponibles exigirán cualidades humanas como las citadas, y también como la empatía.

- Para perfiles sénior, las competencias más difíciles de encontrar son la flexibilidad y la adaptación al cambio, la innovación, y la gestión de la diversidad.

- Las competencias más escasas en España para perfiles junior son el compromiso, capacidad de aprendizaje, creatividad y pensamiento crítico, disponibilidad al cambio de residencia y habilidades interpersonales.

- Las habilidades tecnológicas son determinantes. Los jóvenes no abandonarán su formación sin una comprensión desarrollada de cómo funcionan.



Las empresas lideran el 'gran reseteo'

- Se habla de la 'gran desbandada' profesional, pero habría que tener en cuenta el 'gran reseteo': La crisis, el confinamiento o la tormenta sanitaria llevan a la gente a plantearse lo importante en la vida. Javier Blasco, director de The Adecco Group Institute, recuerda que "las empresas tienen el reto de gestionar un capital humano muy exigente que resetea sus prioridades. Las expectativas implican la necesidad de reforzar la comunicación y la transparencia, y satisfacer la demanda de flexibilidad y conciliación".

- Los profesionales (y las empresas) se han puesto a prueba con fenómenos como el del teletrabajo (aunque no haya sido verdadero teletrabajo). Los profesionales no están dispuestos a dar un paso atrás en el terreno ganado, y las compañías deben dar un paso adelante en este aspecto, ofreciendo flexibilidad de horarios y de lugar de trabajo para retener al mejor talento. Las organizaciones que van a ganar la guerra del talento serán aquellas que ofrezcan autonomía y la posibilidad de ser dueño de la propia carrera.

- Los cambios han puesto encima de la mesa una variable nueva, que es la posibilidad de trabajar

para uno o varios empleadores fuera del propio país, sin moverse de casa. Esto hace que las organizaciones tengan que hacer un mayor esfuerzo por retener a los mejores a través de esa mayor flexibilidad.

- Las compañías deberán contratar perfiles transversales, capaces de comunicar y de liderar ese empoderamiento más autónomo. Caminamos hacia una horizontalidad que requiere aprendizaje, mucha autonomía y transversalidad.

- Las organizaciones han de ser conscientes de que las nuevas oportunidades tienen como factor común la necesidad de conocimientos tecnológicos y habilidades digitales.

- Es necesario ofrecer a los profesionales la oportunidad de formarse en nuevas disciplinas generadoras de empleo que eran impensables hace un tiempo, como ciberseguridad, datos, Internet de las Cosas (IoT), o 'cloud'.

sarse, también tendrán que ser analizados los conjuntos de habilidades y capacidades de los empleados. Los líderes de las organizaciones deben reimaginar y transformar el lugar de trabajo, pero no pueden perder de vista a las personas que regresan a esos espacios". Y es necesario tener un plan de acción para determinar qué competencias se exigirán a los nuevos profesionales, en una transición en la que habrá cada vez más tecnología y en la que no se podrá dejar de aprender.

Entre los retos de las nuevas organizaciones está el entorno laboral formado por teletrabajadores, presenciales y mixtos. Es necesario crear un sentido de equipo, comunicarse con ellos evitando que algunos que-

den descolgados. Así, los departamentos de recursos humanos tendrán que desarrollar un entorno laboral en el que los jefes definan nuevos criterios de valoración, no sólo en lo que se refiere a los sistemas formales de evaluación. Muchos profesionales se han sentido infravalorados o no escuchados por jefes narcisistas y tóxicos, y las empresas deben responder al interés por proyectos más pequeños que otorguen visibilidad a la carrera profesional de cada uno, y que atiendan al deseo de autonomía de los nuevos profesionales y a la posibilidad de que sean dueños de su empleabilidad.

La correcta promoción profesional demuestra que se valora la integridad y la equidad: un estudio de Harvard

Business School concluye que "promocionar a las personas adecuadas muestra que se recompensa el rendimiento y el potencial. El dinero (el sueldo) importa, hasta que deja de tener importancia... No se pueden comprar los buenos empleados, pero es posible ganarlos".

El nuevo modelo de organización basada en la gestión de proyectos implica además que los jefes controladores ya no serán necesarios. El *micromanagement* ya no funciona en las organizaciones, porque es lo opuesto a la confianza, y tampoco se puede seguir asociando el hecho de ver físicamente a la gente en el trabajo a la disponibilidad que puedan tener los profesionales.