

El nuevo mapa laboral que impulsa la crisis

La mesa redonda organizada por EL PAÍS en colaboración con Liberty Seguros abordó las claves para superar esta etapa con éxito



La interacción física entre trabajadores despierta la innovación. RICHLIEGG (GETTY IMAGES)

POR NEGOCIOS

Tras 15 meses de pandemia, las organizaciones empresariales empiezan a vislumbrar una nueva etapa, al ritmo del aumento de las vacunaciones contra la covid-19 y la reducción drástica de los contagios. La pervivencia, o no, del teletrabajo masivo es la decisión más llamativa que han de tomar, pero el momento que afrontan tiene mucho más calado. Se trata de reinventar, de nuevo, sus dinámicas, buscando el justo equilibrio entre la flexibilidad de las nuevas formas de organización, desarrolladas durante la pandemia, y el fomento de un proyecto en común que incentive y retenga el talento.

En la mesa redonda *Cultura, talento y tecnología: los pilares de las organizaciones digitales*, organizada por EL PAÍS en colaboración con Liberty Seguros, se habló más de personas que de tecnologías. Las infraestructuras digitales funcionan, y el mundo empresarial las maneja con toda normalidad. Pero, como dijo Carme Artigas, "ahora toca construir otra gran infraestructura digital, la del talento. Necesitamos dos mi-

llones de puestos de trabajo ligados a la digitalización". La secretaria de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial participó en el debate junto a Irene Cano, directora general para España y Portugal de Facebook; Diego del Alcázar, consejero delegado y vicepresidente ejecutivo de IE University; Juan Miguel Estallo, consejero delegado de Liberty Seguros, y Helena Herrero, presidenta de la región sur de Europa de HP.

Muchas de las grandes empresas, especialmente las más ligadas a la tecnología, ya practicaban con normalidad el teletrabajo antes de marzo de 2020, cuando estalló la pandemia. Es lo que Irene Cano denominó fase 1.0. La 2.0 llegó con los confinamientos masivos, que hicieron obligatorio el trabajo en remoto. Al principio, explicó la ejecutiva de Facebook, todo parecía perfecto, pues al eliminar tiempos muertos por desplazamientos y viajes, y con el sistema ya engrasado desde mucho antes, la productividad se disparó. "Pero cuando la situación se alargó, nos dimos cuenta de que el modelo carecía de esas rutinas imprescindibles para que fuésemos creativos, de que necesitamos una creatividad que surge de

esos momentos de contacto que pensábamos que no eran tan productivos".

Ahora las organizaciones empresariales empiezan a entrar en la fase 3.0, donde, en parte, tienen que "desaprender lo aprendido durante la pandemia", según defendió Cano, manteniendo los avances y corrigiendo los excesos. "No estamos emocionalmente preparados para el teletrabajo 100% y hay un riesgo claro de languidecer", aseguró.

Además, los problemas del trabajo en remoto no afectan solo a las personas. Herrero resaltó que la interacción laboral física despierta la innovación, "que no es solo disruptiva, sino también evolutiva, y nace de la escucha, de la colaboración. Tenemos tres dimensiones, no las dos que vemos en una pantalla, y necesitamos vernos y hasta tocarnos".

Buenas noticias para los profesionales más sociables: las charlas aparentemente intrascendentes y los cafés en la máquina pueden ser una palanca de innovación y creatividad. "Todas las empresas que han cambiado el mundo apuestan por la serendipia, y es un fenómeno que no se va a producir en tu casa. Las grandes empresas



"Toca construir otra gran infraestructura digital, la del talento"

Carme Artigas
Secretaria de Estado de Digitalización



"Lo más importante es entender qué necesitan las personas de la organización"

Juan Miguel Estallo
Consejero delegado de Liberty Seguros



"Puede que los currículos se conviertan en algo obsoleto"

Irene Cano
Directora de Facebook en España



"Es esencial aprender a pensar, porque la tecnología puede acarrear problemas"

Diego del Alcázar
Consejero delegado de IE University



"Tenemos tres dimensiones, no solo las dos que vemos en una pantalla"

Helena Herrero
Presidenta del sur de Europa de HP

llevamos 15 años diseñando espacios de trabajo abiertos, para que la gente interactúe y se produzcan momentos de contacto que catalicen la innovación", aseguró la directiva de Facebook. Ahora es el momento de combinar esos lugares de trabajo con las nuevas formas de trabajar que se han ido generalizando.

En este proceso no hay fórmulas cerradas, defendió Juan Miguel Estallo, consejero delegado de Liberty Seguros. "Lo más importante es entender qué necesitan las personas de la organización. A nosotros nos han dicho, de forma masiva, que querían trabajar desde casa, fuese donde fuese y con contactos físicos puntuales. Y eso es lo que hemos decidido". La aseguradora ha habilitado sus oficinas como puntos de encuentro —"las relaciones personales son muy importantes en este contexto"— y ha abierto su rango de contratación más allá de las ciudades donde tiene sedes físicas. "Acabamos de fichar a un perfil muy especializado que vive en Balears, y desde ahí va a trabajar. Hace un año ni nos lo hubiésemos planteado, pero ¿por qué no?".

Reglas para el talento

Ahora no hace falta ser el dueño para trabajar en una gran multinacional desde la casa de la playa, lo que, como recalco la secretaria de Estado, ofrece a España una oportunidad para la captación de talento internacional. Y los cambios no se detienen ahí: se están repartiendo otra vez las cartas en la partida por el talento, que en algunos sectores es a cara de perro. "Cuando estás en esa batalla, tiene que haber algo más que un buen salario y la posibilidad de trabajar *online*. Necesitas un propósito, dejar claro que la empresa forma parte de algo más grande", argumentó Artigas. Esa misión conjunta, mucho más trascendente que el beneficio trimestral, actúa de pegamento en un entorno laboral menos presencial, en el que la tentación de la desconexión emocional es fuerte. La presencialidad también permite a los más jóvenes aprender más rápidamente de sus compañeros, algo mucho más complicado en la soledad frente al ordenador.

Por su parte, las compañías atienden a otro tipo de señales cuando buscan profesionales recién salidos de la universidad. "Con las nuevas generaciones laborales se valoran más las *soft skills* [habilidades blandas], como la capacidad de aprender, más que lo que ya han aprendido. Puede que los currículos se conviertan en algo obsoleto", aseguró Irene Cano. Para Diego del Alcázar, de IE University, "es muy importante que el talento joven aprenda a pensar y tenga posicionamientos críticos, porque la tecnología puede acarrear problemas muy serios en ámbitos como la ciberseguridad y las *fake news*". En la era de la digitalización, los saberes humanísticos también tendrán su papel: "Las habilidades se aprenden, pero necesitamos personas que entiendan el mundo que las rodea", aseguró.