



Las nuevas modalidades de empleo que ya están aquí influyen en la manera en la que busca trabajo, pero también en cómo le valorará y recompensará su empresa; en el futuro de su carrera profesional y en su vida personal. **Por Tino Fernández y Montse Mateos**

# ¿Cómo trabajaremos en el futuro (o antes)

**F**ormarse, trabajar y jubilarse... Esta secuencia normal toca a su fin, y el gran cambio personal y laboral que todos experimentaremos no se refiere sólo al hecho de que pasaremos periodos más o menos largos en alguna forma de autoempleo en el que intercalaremos formación. Además, la carrera promedio de cualquiera podría abarcar dos o tres ocupaciones y más de media docena de empleos. Sin olvidar que la generación Z vivirá más de 100 años y tendrá vidas laborales de más de 60 años.

Aparecen nuevos puestos bajo demanda; se hace más frecuente la posibilidad de trabajar sin ir al trabajo; viviremos una actividad profesional en la que dependeremos de varios jefes, o en la que trabajaremos sin mandos; podremos disponer de un portfolio múltiple de carreras; veremos una flexibilidad inédita que nada tiene que ver con el concepto tradicional de conciliación y sí con el de integración, adaptado a una exigencia

Se acabó el trabajo para siempre... El empleo no tiene que ver con un lugar al que acudimos cada día

de disponibilidad de 24 horas por parte de las empresas.

El trabajo por proyectos y las fórmulas de empleo independiente crearán una nueva clase de *superprofesionales* y *superespecialistas* en microtareas muy concretas; habrá que coordinarse con equipos que actúan desde muy diversos y lejanos lugares; la convivencia definitiva de varias generaciones en las empresas junto con la necesidad de trabajar más años revolucionará las organizaciones; y la colaboración entre humanos y máquinas intensificará este cambio en las relaciones laborales.

La nueva relación entre empleado

y empleador confirmará que ya no existe el empleo para siempre, y que el trabajo ya no tiene nada que ver con un lugar al que acudimos cada día.

Cambiarán las empresas, su organización, sus jefes, la gestión y la propia actividad. Y con todo ello se transformará la manera en la que seremos valorados y recompensados. Los conceptos de carrera y promoción serán distintos, igual que los modelos de reclutamiento y las formas en que se busca empleo. Surgirán dilemas profesionales, conflictos éticos y legales que tendrán que ver con las nuevas fórmulas de trabajo. Y, por supuesto, surgirán nuevos puestos y perfiles profesionales.

Silvia Leal, mentora de Human Age Institute, cree que "son los nuevos profesionales quienes tienen que inventar los modelos de trabajo que vienen". Para la experta, es seguro que el mercado laboral cambiará radicalmente, y cita algunos nuevos modelos

SIGUE EN PÁGINA 2 >

## UN PROYECTO GLOBAL SOBRE EL FUTURO DEL EMPLEO

El suplemento de este fin de semana de **Emprendedores & Empleo** es un número monográfico que analiza las nuevas modalidades de trabajo. Es el primer paso de un ambicioso proyecto de EXPANSIÓN junto con ManpowerGroup, que tratará sobre el futuro en el empleo en seis monográficos que se publicarán en los próximos meses, en los que los lectores y usuarios podrán

conocer todas las tendencias de futuro acerca de las nuevas formas de trabajar; las capacidades y habilidades que realmente exigen las empresas y qué perfiles son los más cotizados; qué hacer con su vida profesional; cómo buscar empleo en un entorno laboral cambiante en el que aparecen nuevos agentes de selección; o las consecuencias del conflicto generacional en las organizaciones.

## Fin del trabajo para siempre

- Los profesionales se vuelven más 'móviles'. Las compañías tradicionales deben responder con una nueva organización adaptada a los modelos laborales que se imponen, y la selección y el reclutamiento deben tener en cuenta esta relación diferente entre empleadores y empleados.
- El trabajo para siempre se acabó y el mercado laboral, por la demanda y la incertidumbre, hace optar por modalidades flexibles. El trabajo dejará de ser el lugar al que vamos cada día. La economía de servicios lo convierte en un estado, en una actividad o una acción.
- Los profesionales serán los dueños de su conocimiento y las empresas tendrán que competir por atraer a los mejores.
- La línea entre la vida profesional y personal se hace cada vez más difusa y cambian las reglas laborales o de relación entre empleado y empleador.
- Se rediseña el concepto de empleado, que es un profesional con mayor autonomía.

- Las relaciones laborales estarán más orientadas a la prestación de servicios que al contrato tradicional por horas, y los presupuestos tradicionales sobre la conciliación de la vida laboral y la personal quedan obsoletos.
- En vez de hablar de puestos nos referimos a creadores de ideas y de valor que funcionarán en una organización o por su cuenta. Más que a las personas se contratará sus capacidades, y por horas.
- La convivencia de varias generaciones en una misma organización obligará a concebir nuevos modelos de empresa y a rediseñar los itinerarios profesionales. La experiencia de los mayores se recupera con nuevos modelos de colaboración a tiempo parcial, trabajando como socios en determinados proyectos y como competidores en otros.



## Otra clase de 'superprofesionales'

- Se advierte el incremento de proyectos unipersonales que aprovechan la experiencia concreta para iniciativas determinadas.
- El cambio en la forma de trabajar es toda una revolución que implica el 'boom' del empleo independiente, que a su vez transforma la manera en la que los profesionales conciben su carrera laboral y la forma en la que buscan nuevas profesiones y se mantienen en ellas.
- La tendencia es a dividir el trabajo en microtarefas. Se trata de captar el talento que sea capaz de cumplirlas.
- Se habla de 'superperps' (supertemporales), que son aquellos profesionales que han sido formados en las mejores escuelas de negocios y han trabajado en las principales compañías, pero que han escogido una carrera laboral independiente de cualquier organización tradicional. Según 'Forbes', éstos "son 'refugiados' de grandes corporaciones, firmas de consultoría o bufetes de abogados importantes que valoran la autonomía y la flexibilidad de un proyecto temporal de trabajo, y que han descubierto además que la compensación económica es comparable a lo que ganaban en su antigua actividad a tiempo completo".
- Según la 'teoría del trébol' de Charles Handy, hay una

- primera hoja en la que están los profesionales indispensables, que forman un núcleo de organización con profesionales a tiempo completo y dedican su vida a la empresa (un 20% hace el 80% de las funciones principales). La segunda hoja de ese trébol se refiere a los trabajos externalizados hacia empresas especializadas subcontratadas que hacen 'outsourcing'; la tercera hace referencia a los 'freelance', a tiempo parcial, autónomos, los que no quieren o no pueden conseguir empleos en el núcleo central de la organización, con más flexibilidad en su relación con el trabajo.
- También está la tendencia representada por los 'slasher': una persona y varias carreras a la vez. Supone emplear el tiempo de trabajo en varios empleos compatibles e independientes. El empleado nunca depende de un solo jefe, su salario proviene de varias firmas y realiza actividades variadas sin tener que renunciar a ninguna de sus áreas de especialidad o de desarrollo.
- Cada vez más empleados 'superprofesionales' altamente cualificados dejan de tener relación con su compañía histórica. Desean ser independientes y no quieren emprender un negocio sino explotar su marca personal y sus contactos. Tampoco quieren tener una sola nómina, y prefieren los entornos colaborativos y la flexibilidad. Y cuentan con una gran especialización.

## Nueva relación con los jefes

- Los nuevos modelos de trabajo independiente, 'freelance', o por proyectos implican una nueva relación entre empleado y empleador que llevará a muchos profesionales a tener que lidiar cada día con más de un jefe. La clave será cómo tener éxito si son tres o cuatro las personas que nos mandan. Hay que pensar en cómo sería una jornada laboral en la que debemos lidiar con varios superiores que tienen diferentes formas de pensar, estilos de gestión distintos y personalidades muy variadas.
- Las carreras por proyectos irán provocando la coexistencia de varios trabajos. En el proceso de adaptación a la realidad *multijefe*, los profesionales deben conservar su esencia, sus fortalezas y su marca personal, siempre que éstas sean positivas.
- En el extremo opuesto al modelo *multijefe* están las teorías que propugnan una organización sin mandos y que pretenden aplanar la estructura de la empresa y dar otro rol a quien manda. Esto cambia la compañía y obliga a dar cada vez más voz y voto a las personas de la empresa en lo que se puede definir como inteligencia colaborativa. Cuando se da el poder a las personas, debe hacerse por completo (con confianza) y con 'empoderamiento', porque si no se hace de esta forma, el sistema no funciona.
- El ejemplo más conocido de empresa sin jefes (que fracasó tras su implantación) es el experimento de Tony Hsieh, fundador de Zappos, la 'start up' de venta online de zapatos, que pretendía aplicar las teorías de 'Holacracy', un sistema de autogestión que valora la experiencia por encima de la autoridad, y que trata de que el peso de liderar equipos no recaiga en el líder sino en cada persona. Este sistema de autogestión provocó la huida del 14% de la plantilla. Para los que se quedaron, el nuevo sistema de trabajo resultaba confuso y requería mucho tiempo de adaptación.

< SIGUE EN PÁGINA 2

de trabajo, y organizarnos la vida y de reciclarnos que ya funcionan: Uno es la posibilidad de dedicar una serie de horas fijas a una compañía y el resto convertirse en nuestra propia empresa. Leal considera que "pasamos de ser trabajadores a transformarnos en empresas, y para esto es necesario buscar una flexibilidad que permita a los más jóvenes estudiar y emprender".

Para Isabel Aguilera, consultora de empresas, "el mayor cambio para los países y la legislación se refiere a las transformaciones radicales en flexi-

bilidad", y se refiere a ciertas tendencias como la posibilidad de trabajar para más de un empleador, en distintos proyectos, o a la realidad de empleos más cortos que se alternan, y a la posibilidad de colaborar en propuestas conjuntas para clientes comunes. Aguilera añade a esto el aumento del emprendimiento, la aparición de talento mejorado y de nuevas formas de aprendizaje. Habrá más ideas y más creatividad y esto posibilita la creación de empresas y microempresas que trabajarán para otras organizaciones. También cree que "la tecnología nos acerca tanto a la magia que incluso veremos corporaciones

## El trabajo por proyectos y las fórmulas de empleo independiente crean 'superespecialistas'

sin empleados puramente virtuales. Pablo González, fundador de Pangea, se refiere a nuevas estructuras que permiten pasar del modelo clásico jerárquico a otro propio de *start up*, incluso en grandes compañías. Se trata de fórmulas mucho más horizontales y planas, que permiten una mayor rapidez y hacen posible responder a retos internos y externos. González se refiere a "modelos de trabajo más ágiles, de menor tamaño y más colaborativos, sin barreras en todo lo que tiene que ver con perfiles y zonas geográficas". Pedro Casaño, experto en recursos humanos y antiguo director de RRHH

de Mondelez, recuerda que "pasamos de un trabajo para toda la vida a una actividad profesional en la que las empresas valoran ante todo la capacidad para aprender. Surge el trabajo por proyectos, que implica un cambio de rol, jefes distintos y una jerarquía diferente. Y también se van desarrollando fórmulas en las que los profesionales son contratados y cedidos para proyectos específicos en una empresa; llega otro proyecto y son contratados de nuevo. Esto es habitual en senior con experiencia que entran y salen de las organizaciones". Casaño añade que "se darán cada vez más formas colaborativas de tra-

bajo. Los jefes y los compañeros probablemente no estén en el mismo sitio, y habrá herramientas adaptadas para el trabajo a distancia". Se refiere asimismo a la pujanza de lo que denomina *smart working*, que implica una ayuda para organizaciones cada vez más flexibles y líquidas. Casaño cree que "la tecnología facilita que ciertas tareas se puedan llevar a cabo a distancia" y considera que "el gran cambio está en la combinación de inteligencia artificial y *big data*, que entre otras cosas implica una transformación en los procesos de contratación: ayuda a eliminar los sesgos del entrevistador y a afinar en los per-

files necesarios, con la posibilidad de predecir cuándo un empleado puede abandonar una empresa, y también pronosticar el camino profesional de los más jóvenes para asegurar el éxito en su carrera profesional".

#### Lo tradicional y lo nuevo

Por su parte Antonio de la Fuente, presidente de la Asociación de Directivos y Profesionales de Relaciones Laborales (Adirelab), también cita como novedades el trabajo colaborativo y el que se realiza por proyectos. Sobre este último, explica que "de un contrato estándar pasaremos a otras fórmulas que dependerán de la

voluntad de las partes y de lo que éstas quieran pactar". Cree además que el profesional ya no piensa en entrar en una empresa y jubilarse, sino en un proyecto. Y seguirá en esa compañía si el proyecto le resulta interesante".

De la Fuente añade que "convivirán empleados tradicionales (que son difíciles de convencer para adoptar ciertos cambios) con nuevos profesionales que están deseando cambiar y que viven el modelo de prestación de servicios como algo más flexible". También cree que las empresas empiezan a darse cuenta de que los cambios son irremediables y de que han de redefinir sus procesos.

Pedro Casaño advierte de ciertos obstáculos para las transformaciones que traen los nuevos modelos de trabajo. Uno de ellos es que muchos jefes y superiores aún vinculan productividad con presencia en el trabajo.

Pablo González señala un déficit de competencias: "Hay una masa crítica que ha pasado por un modelo educativo que genera carencias interpersonales y digitales, sin olvidar que viven instalados en el paradigma de la estabilidad y en querer trabajar en una gran compañía. Además, en las empresas el cambio cultural no cuenta con el cien por cien de los apoyos. Quienes tienen el poder en las organi-

zaciones tendrán un problema como líderes si no cambian".

Para Isabel Aguilera, "más lento que el miedo al cambio es la regulación que protege erróneamente y representa un obstáculo para poder liderar". También cree que el afán de controlar y poseer obstaculiza: "En el nuevo entorno profesional no se posee a la gente. Las nuevas formas de pensar no buscan la posesión sino lo que cada activo puede dar. Hay que tener métricas de rendimiento adecuadas, tomar decisiones, confiar y comprobar. Pero si todo está demasiado controlado se pierden oportunidades y no existe compromiso ni participación".