

Así trabajaremos en 2021... y más allá

El año que viene, con vacuna –y sin pandemia– usted seguirá haciendo eso que no es verdadero teletrabajo. Y mientras tanto, ya se adivinan nuevos modelos de actividad, de valoración y recompensa que serán aún más difíciles de gestionar.

Tino Fernández

Seguramente esta es la última vez en 2020 que lee esa expresión ya casi tradicional de “el teletrabajo ha venido para quedarse”. Se queda, en efecto, y todos quedamos también instalados en un entorno laboral mixto, o híbrido. Y quien no sea capaz de verlo y aceptarlo tendrá un problema.

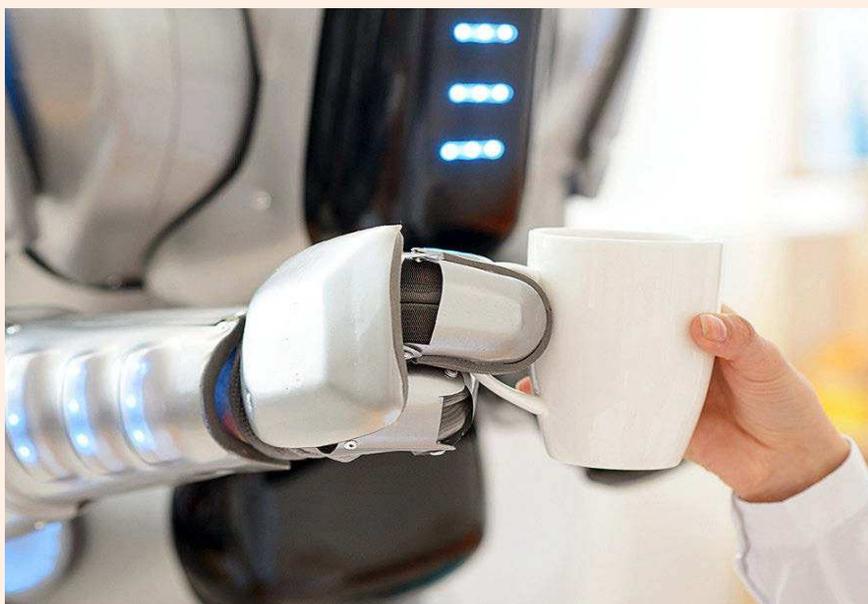
Es evidente que el teletrabajo, esa fórmula experimental de emergencia a la que hemos tenido que acostumbrarnos sobre la marcha, ha acelerado muchas tendencias profesionales y ha desterrado algunos debates de gestión de personas en los que llevábamos años encallados. Hoy sabemos que hay cosas que hacemos mejor en remoto y otras que hacemos mejor en presencial, pero cualquier organización sabe ya que, a pesar de la vacuna, hay tareas que recomiendan el trabajo a distancia.

La nueva regulación del teletrabajo ha dejado además un margen amplio para que los departamentos de recursos humanos puedan negociar de forma individual y sean protagonistas activos en el diseño de los modelos de trabajo en remoto en sus compañías. Y es una prueba de fuego para comprobar si los directores de recursos humanos y los gestores de personas que tenemos son capaces de manejar las nuevas fórmulas de empleo que surgirán tras la crisis y la pandemia. Son modelos de empleo, valoración y recompensa mucho más complicados que el trabajo a distancia.

Nuevas fórmulas

Parece evidente que la mano reguladora debe ser lo menos entrometida posible. La normativa se topa con una realidad que la supera, y los departamentos de recursos humanos (muchos anclados en una cultura tradicional y presentista) tendrán que tomar las riendas para poner en marcha soluciones a la carta.

Cuando haya pasado la pandemia y los profesionales conozcan el 80% de los modelos de trabajo que hay bajo esa punta del iceberg que es el teletrabajo, tendrán que enfrentarse a conflictos y exigencias que serán mucho más difíciles de regular.



Los cambios tras la pandemia cierran ‘viejos’ debates. Pocos hablan ya de que los robots puedan quitarles el empleo.

Hay quien dice que en vez de trabajo, deberíamos estar buscando “teletrabajos”. Y sólo si estamos dispuestos a aceptar las nuevas fórmulas de actividad y adaptarnos a ellas seremos eficaces en la búsqueda de un puesto.

En los últimos meses hemos visto un crecimiento de oportunidades laborales que se abren para reclutadores y candidatos más allá de los límites geográficos, y esto apoya la idea de que el mercado laboral es ahora verdaderamente mundial. El teletrabajo ha influido en una extensión de la oferta y la demanda.

Poder trabajar en cualquier parte del mundo gracias al teletrabajo, y optar a cualquier puesto sin tener que vivir en el país donde radica la compañía que nos contrata es algo perfectamente real, sobre todo para determinados puestos de alto valor añadido.

A pesar de las lagunas que aún persisten en la medida de la productividad de los empleados que teletrabajan y acerca del control real de los horarios, aparecen modelos de retribución ligados a la actividad en remoto, y nuevas posibilidades de recompensar y valorar el trabajo aten-

diendo a esa circunstancia. Se plantea que los sueldos de los teletrabajadores puedan estar condicionados por el lugar en el que viven, y por los costes que esto suponga, en una especie de “dime desde dónde teletrabajas y te diré cuánto puedes ganar”.

La decisión de retribuir de manera diferente a los empleados que trabajen en remoto y a aquellos que vayan a la oficina refleja cómo piensa una determinada organización acerca de los nuevos modelos de trabajo, y en concreto, sobre el teletrabajo. En un entorno remoto donde hay menos empleados en la oficina, cabe preguntarse si será una tarea o un beneficio trabajar juntos en un espacio comunitario. Ir a trabajar a la sede de la compañía podría convertirse incluso en un nuevo incentivo o beneficio.

Otros protagonistas

Vienen cambios mucho mayores. Ya hablamos de trabajar cuatro días a la semana, del trabajo por proyectos, de trabajar sin ir a la oficina, o sin jefes, de las posibilidades de un nuevo mundo *freelance*. Hay muchos modelos y conceptos

que se deben analizar y en los que influye el marco regulatorio. Y va a haber más cosas que el teletrabajo, que sólo es la punta del iceberg.

Si a todo esto unimos el hecho inapelable de que tendremos que trabajar cada vez más años –supone la extensión de nuestra vida laboral incluso más allá de los 70– debemos tener en cuenta otra enseñanza pospandemia: los sénior forman una nueva generación de profesionales, una clase de trabajadores esenciales con capacidades especialmente adecuadas para un mercado laboral incierto.

Estas capacidades específicas serán especialmente valoradas por las organizaciones, que deben adaptarse a un entorno laboral con altas tasas de paro en el que se da desde hace tiempo la paradoja de que hay puestos que no se cubren. Los sénior presentan más capacidades para las nuevas modalidades de trabajo independiente, que son las que predominarán en los entornos ágiles.

La inevitable transformación digital de las compañías, acelerada hasta niveles nunca vistos por la crisis del corona-

virus, lleva a superar el cliché de la edad. Cualquiera, tenga la edad que tenga, debe tener capacidades relacionadas con la tecnología.

El vaivén profesional

Desde la primera oleada del coronavirus han aparecido y desaparecido profesiones. Muchas de las que antes de la pandemia eran de éxito han entrado en declive, y otras que teníamos por extinguidas han empezado a considerarse esenciales.

Estos vaivenes seguirán presentes cuando termine la pandemia y exigirán una adaptación aún mayor que la que el mercado laboral nos reclamaba antes de la crisis provocada por el Covid-19.

La incertidumbre que preside casi todo pone de relieve la necesidad de mantener nuestra empleabilidad, y hace necesario convencer a los reclutadores de que somos diferentes y de que aportamos verdadero valor en comparación con el resto de candidatos. Esto cada vez será más difícil, porque los procesos de selección tendrán una exigencia cada vez mayor.

Qué fue y qué será...

- La pandemia y la posterior crisis del coronavirus han acabado con algunos debates laborales que parecían eternos: el ‘presentismo’ es ahora una cuestión de retrógrados de la gestión, y ya nadie habla de salir a las seis de la tarde o de control y registro horario a la salida de la oficina. Pocos hablan ya del temor a que los robots puedan quitarles el trabajo. El debate ahora está en gestionar los nuevos modelos de actividad, mucho más allá del teletrabajo.

- Lo que se quedará para siempre será un modelo híbrido (a distancia y presencial), y tendremos presente que la actividad en remoto que nos ocupó desde los primeros meses de pandemia de coronavirus no fue verdadero teletrabajo.

- Los expertos aseguran que el teletrabajo supone apenas un 20% del gran iceberg que forman los nuevos modelos de actividad y empleo que vienen y que aún no se han instalado ni han planteado dilemas similares a los que ha traído el trabajo en remoto, incluida la necesidad de su regulación.

- Hay margen para regular el teletrabajo, y las empresas deben analizar por dónde se va a diseñar éste en cada organización. Hay vacíos que tendrán que ser cubiertos con negociación individual que luego se incorporarán a la negociación colectiva.

- Movilizar talento implica homologación y reconocimiento, y por tanto cree que debe haber un modelo de acreditación y competencia. No se trata sólo de títulos, sino de acreditar las capacidades profesionales.