



ANTICIPACIÓN Desde aquí, una década nos contempla... Con un bagaje de diez años, 'Expansión & Empleo' mira hacia el futuro del panorama sociolaboral, que en poco tiempo ha cambiado de manera sorprendente. Las transformaciones, impulsadas aún más por la recesión económica, dibujan un escenario para los próximos años que se puede resumir en diez tendencias principales. **Por E&E**

Predicciones para un nuevo siglo

El mercado de trabajo experimenta transformaciones definitivas. También la gestión de personas y la vida profesional, o las compañías y su organización. *Expansión & Empleo* detecta diez tendencias de futuro:

1. UN NUEVO MERCADO LABORAL

En el nuevo escenario sociolaboral, en el que todos tendremos que trabajar más años, las mujeres serán verdaderos agentes de cambio, modificando los roles masculino y femenino. La población inmigrante cobrará un nuevo protagonismo y la movilidad internacional resultará clave. Las compañías tenderán a in-

ternacionalizarse cada vez más, apostando por la dispersión geográfica de los equipos de trabajo. El *freelance* encaja con el modelo de organización del futuro, y lo importante no será la profesión, sino la carrera profesional y un perfil más versátil.

2. OTRA RELACIÓN CON LA EMPRESA

El "colocarse" se acabó, y la relación entre empleado y empleador cambiará, igual que la lealtad a la compañía, o el modelo de compromiso.

3. GESTIONAR LA DIFERENCIA

La gestión de la diversidad en las organizaciones se impone como una necesidad de competitividad.

4. PAGAR SUELDOS A LA CARTA

Pagar mejor a quien más aporta a través de la retribución flexible es la alternativa frente a la austeridad salarial del último año. Esta tendencia lleva años tratándose de consolidar, pero aún son escasas las organizaciones que han apostado por este modelo de compensación.

5. NUEVA ESTRUCTURA DE RRHH

La descentralización del área de personas en cada unidad de negocio es una garantía para gestionar empleados de forma eficaz. Sin embargo, los expertos aseguran que es necesaria una visión de conjunto común, cuya responsabilidad recaiga en la

dirección corporativa de recursos humanos, para lograr que los procesos sean homogéneos.

6. 'EMPLOYER BRANDING'

Diseñar políticas para fomentar la marca de empleador es una obligación para fidelizar a los mejores.

7. FORMARSE... SIEMPRE

Aumenta la conciencia sobre la necesidad de mejorar el currículum y diferenciarse para ser competitivo en el mercado de trabajo.

8. NUEVAS FORMAS DE RECLUTAR

Las compañías como planetas en torno a los que orbitan candidatos y

un público interesado no sólo por un empleo. El área de recursos humanos estará al frente de una revolución de las empresas, que competirán con cazatalentos, firmas de selección y portales de empleo.

9. LA MARCA PERSONAL

La mejor carta de presentación para acceder al mercado laboral y progresar en él es uno mismo.

10. COMPETENCIA EDUCATIVA

La creación del Espacio Europeo de Educación Superior introduce la competencia entre las universidades europeas por atraer a los mejores estudiantes.



Marzo de 2000

■ Facilitar el empleo a las nuevas generaciones era una de las prioridades del momento. Había menos jóvenes y muy bien preparados. Actualmente se cuentan entre los más perjudicados por la crisis.



Mayo de 2000

■ Hace nueve años se empezaba a hablar del impacto del envejecimiento de los trabajadores en la empresa. Aun es así. En 2045 los mayores de 60 años superarán a los menores de 14, según la ONU.



Mayo de 2001

■ Fontaneros o cocineros con cualificación estaban de enhorabuena. Eran perfiles al alza, y todavía siguen siendo profesionales muy cotizados. La FP goza de buenas oportunidades de trabajo.



Junio de 2005

■ Las ventajas y los inconvenientes de ser trabajador por cuenta propia no han variado en una década. La crisis ha sido un gran varapalo, pero también ha supuesto enormes oportunidades.

MERCADO DE TRABAJO

Así será el empleo del futuro

La fuerza laboral de la próxima década deberá afrontar un mercado de trabajo lesionado por el desempleo, el envejecimiento de la población, un modelo productivo obsoleto y una tasa de temporalidad que no tiene visos de reducirse en el medio plazo. **Por Beatriz Elías y Tamara Vázquez**

Que el mercado de trabajo está cambiando es un hecho. Pero hacia dónde va está todavía por vislumbrar. El escenario en materia de creación de empleo parte de una situación desoladora. En apenas tres años, el mercado nacional ha retrocedido hasta sus niveles de 1993, cuando la tasa de paro rondaba el 20%, y los pronósticos de los analistas para la próxima década son poco alentadores. Por una parte, según un informe presentado esta semana por Caixa Catalunya, el empleo perdido desde el inicio de la crisis económica no se recuperará hasta entrado 2016. "Y esto en el mejor de los casos, es decir, si se consigue que a partir de 2011 se vuelvan a crear unos 300.000 puestos de trabajo por ejercicio", matizan sus autores. Además, la esperanza de conseguir cercenar la contratación temporal, que ha sido la principal -y casi única- vía de flexibilidad de las empresas para adaptarse a las necesidades de una economía globalizada y competitiva, parece una pretensión casi utópica, aunque existen varias propuestas encaminadas a paliar este tipo de contratación. Por ejemplo, Sandalio Gómez, profesor del IESE, defiende la creación de un nuevo tipo de contrato estable, con una duración de entre cinco y diez años, y con una indemnización pactada previamente entre empresario y trabajador.

Claude Viola, consejero delegado de MOABPI Group, cree, además, que en los próximos diez años el mercado de trabajo sufrirá una importante transformación. "La crisis actual ha mostrado los límites del modelo de desarrollo español, basado en industrias que requieren mucha mano de obra y en sectores tradicionales, como el de la construcción. Por eso, algunas zonas afectadas por la desvinculación industrial tendrán que reconvertirse para atraer a negocios de mayor valor añadido".

Por otro lado, la población del planeta envejece a un ritmo imparable y en un "proceso sin precedentes en la histo-



El salario de las mujeres se igualará con el de los hombres en la próxima década.

En 2045, una de cada cinco personas tendrá más de 60 años, según Naciones Unidas

Colombia, Brasil, India, Oriente Medio y China serán los grandes receptores de talento

ria de la humanidad", de acuerdo con las conclusiones del último informe de la división de población de Naciones Unidas. Una de cada nueve personas tiene hoy más de 60 años, una situación que los investigadores del estudio esperan que afecte a uno de cada cinco habitantes en el año 2045. En este contexto, los expertos defienden que la

población inmigrante cobrará un nuevo protagonismo laboral. "Sin mano de obra extranjera, será imposible que España mantenga su nivel medio de PIB", advierte Krista Walochik, presidenta de Norman Broadbent. Almudena Corral, directora general adjunta de Ray Human Capital, coincide con este planteamiento y relaciona el nuevo papel del trabajador inmigrante con la escasez de talento. "La integración de los profesionales extranjeros cualificados en las organizaciones será absoluta y, sin duda, a medio plazo se convertirán en recursos imprescindibles y muy valorados", explica. En su opinión, "los cambios demográficos que se están produciendo en España van a requerir no sólo captar trabajadores procedentes de otros países, sino optimizar su retención". En concreto, España y el resto de países desarrollados verán como, en los próximos cinco años, Colombia, Brasil, India, Oriente Medio y China se convertirán en los grandes receptores de talento.

En consecuencia, la movilidad internacional resultará clave en los próximos años. Pablo Sánchez, director de Catenon, cree que las compañías tenderán a internacionalizarse cada vez con más intensidad, y apuesta por la dispersión geográfica de los equipos de trabajo: "Las herramientas de reuniones virtuales y las videoconferencias fomentarán que la empresa tenga profesionales en todo el mundo, aumentando su productividad a un menor coste".

Uno de estos perfiles que posibilitan la movilidad es el *freelance*. "Son personas experimentadas que trabajan para varias empresas a la vez en posiciones de línea o ejecutivas por un tiempo reducido", explica Walochik. No es una figura nueva porque se trata de un trabajador autónomo, pero va a despuntar en los próximos años, ya que ofrece mayor flexibilidad, más posibilidades de conciliación y permite aprovechar todo el bagaje profesional acumulado.

Además, el *freelance* encaja con el modelo de organización del futuro, que Marta Romo, socia directora de Innopersonas, define como *re-darquía*, "una estructura opuesta al tradicional modelo de jerarquía, que es capaz de abordar los conflictos de forma global y en la que todos los agentes involucrados forman parte del problema y de la solución". En este nuevo paradigma "lo importante no es la profesión, sino la carrera profesional, la trayectoria y tener un perfil más versátil para ser empleable", añade Romo.

Para las organizaciones, además, supone un ahorro, ya que estos trabajadores son más asequibles que la contratación en plantilla. Sin embargo, existen reticencias a declarar esta figura laboral como el trabajador del futuro: "Los profesionales *freelance* adquirirán un papel muy importante y, sin duda, serán recursos muy valorados y absolutamente ne-

cesarios, pero el pilar de los equipos de trabajo seguirán siendo los empleados que forman parte de las plantillas y que representan los valores de la organización. La implicación y la vinculación de un trabajador en nómina no es la misma que la del *freelance*, y esto es fundamental para garantizar el éxito en el desempeño", expone Almudena Corral.

La mujer, una nueva fuerza laboral

Otro colectivo que reforzará su papel en el próximo decenio es el de la mujer. De hecho, a finales del año pasado, el paro masculino superaba ya al femenino. Esto hará que el modo de trabajar varíe y que los valores de las féminas imperen en las empresas. "Las mujeres están siendo verdaderos agentes de cambio en el mercado laboral y en la sociedad. Están modificando el concepto milenarista de los roles masculino y femenino. Ellas quieren flexibilidad en los horarios, en los tiempos y en los ciclos de vida", apunta Anna Mercadé, asesora del presidente de la Cámara de Comercio de Barcelona y creadora del Observatori de la Mujer. El aumento de la presencia de la mujer se deberá, para Marta Romo, a que "el modelo de gestión masculino basado en el control, la independencia y la competición no va a tener sentido porque los nuevos cambios sociales reclaman flexibilidad, equilibrio y conceder más importancia a las emociones".

No obstante estos cambios no se darán de la noche a la mañana y Mercadé advierte de que "el gran reto de las mujeres en estos próximos años es conseguir el cambio en las estructuras para acceder a la dirección de empresas y la igualdad salarial". De la misma opinión es la socia directora de Innopersonas, quien cree que "en diez años no se habrá llegado a la plena igualdad, pero se habrán eliminado muchas barreras, como la diferencia de sueldos o la ocupación de puestos directivos".