

3

## 'HYBRID TALENT EXPERIENCE'

"Facilitar la creación y desarrollo de espacios físicos y virtuales en los que la colaboración, la agilidad, la

flexibilidad, la responsabilidad, la ética y la interconexión de las partes interesadas permitan

'cocrear' aquello que creen que les permitirá trascender, dándole más importancia a los vínculos que construyen

que a las propias relaciones de jerarquía o dependencia".

**Álvaro Álvarez**  
 Secretario general de ManpowerGroup España

### NUEVOS MODELOS DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

# Diseñe el trabajo que tendrá en el futuro

Su carrera y su trabajo cambiarán de manera radical, y también su actividad laboral. Esa transformación de su empleo implica asimismo una nueva forma de recompensa y de valoración profesional. Pero también conflictos éticos y legales nunca vistos. **Por Tino Fernández**

Se acabó el empleo para siempre. La secuencia tradicional formarse, trabajar y jubilarse tampoco vale. Los profesionales tendrán varios trabajos a lo largo de una misma vida laboral y el concepto de fidelidad a una compañía desaparece, igual que la relación tradicional entre empleado y empleador. Aparece una nueva flexibilidad que tiene más que ver con la integración que con la conciliación. Y eso implica una gestión del tiempo inédita. Cambian las empresas, los jefes, la propia gestión de las personas y la forma de trabajar. Los conceptos de carrera y promoción no tendrán nada que ver con lo vivido hasta ahora, y tampoco la forma en la que seremos valorados y recompensados. No valdrán los modelos de reclutamiento de siempre ni las estrategias de búsqueda de empleo conocidas hasta ahora. Surgirán dilemas éticos, conflictos profesionales y también legales en un mercado laboral que presenta nuevas fórmulas de actividad, y que genera perfiles profesionales nunca vistos asociados a habilidades y capacidades que han de ser actualizadas permanentemente.

Silvia Leal, mentora de Human Age, asegura que "son los nuevos profesionales quienes han de inventar los modelos de trabajo que vienen", y advierte de que "el mercado cambiará radicalmente, con nuevos modelos de trabajo y de organización de nuestra propia vida y también de fórmulas para reciclarlos. Pasamos de ser trabajadores a transformarnos en empresas, y para ello es necesario buscar una flexibilidad que permita a los más jóvenes estudiar y emprender". Precisamente las transformaciones radicales en flexibilidad son los mayores cambios que vislumbra Isabel Aguilera, consultora de empresas, quien cree que "habrá más ideas y más creatividad, y eso hace posible la creación de empresas y microempresas que trabajarán para otras organizaciones".

Álvaro Álvarez, secretario general de Manpowergroup en España, cita un estudio de 2015 de Eurofound para establecer una tipología de las nuevas formas de trabajar y de los nuevos empleados. En ella figuran los **empleados compartidos** (un grupo de empresarios contrata a un trabajador para que cubra las necesidades de varias empresas, lo que permite que el



### NUEVOS RETOS LEGALES DEL EMPLEO QUE VIENE

Las nuevas formas de trabajo y las consecuencias que provocan en las relaciones sociales y laborales permiten adivinar ya que el ordenamiento jurídico no está preparado para adaptarse a los cambios vertiginosos que se producen.

Íñigo Sagardoy, presidente de Sagardoy Abogados, cree que "el mercado laboral, las empresas y los recursos humanos se enfrentan a retos que no reciben una respuesta coherente ni coordinada por parte de la legislación. Se produce un 'gap' entre la ley y la realidad".

Fernín Guardiola, 'chairman' de Labor &

Employment Practice Group de Baker McKenzie, advierte de que "cuando en Derecho Laboral no sabemos hacer algo porque no encaja, creamos una relación laboral especial, y ahí se meten nuevas fórmulas de trabajo que nos superan".

Rosa Zarza, socia directora del área laboral de Garrigues, coincide en que la legislación no da respuesta a todas las novedades que surgen en el mundo laboral, y recuerda que "hasta ahora, el centro de trabajo se consideraba el elemento vertebrador de las relaciones laborales, pero ya se da el caso de profesionales que no pisan la sede de su compañía. Estos cambios valen para

la seguridad laboral o el ejercicio del derecho de representación sindical".

Salvador del Rey, socio del área de laboral de Cuatrecasas, y presidente del Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en RRHH, cree que "el factor de la tecnología es fundamental y provocará una diversificación del mercado de trabajo. Se necesita un marco regulatorio flexible para las nuevas fórmulas y buscar modelos de rendimiento que hagan más fácil la retribución variable, ajustando el rendimiento gracias a la posibilidad de 'parametrizar' conceptos jurídicos complicados".

trabajador tenga un empleo fijo y a jornada completa); los **trabajos compartidos** (un empresario contrata a dos o más trabajadores para que desempeñen conjuntamente un trabajo específico); la **gestión provisional** (se contrata temporalmente a expertos muy cualificados para la realización de un proyecto específico o para resolver un problema concreto); el **trabajo**

**ocasional**, por el que el empresario no está obligado a ofrecer trabajo al empleado de manera regular, sino que tiene la flexibilidad de solicitar sus servicios cuando convenga; el **trabajo móvil** basado en las TIC, que permite realizar nuestra labor desde cualquier lugar y a cualquier hora; los **programas de vales a cambio de trabajo**, en los que la relación laboral se basa

en el pago de servicios mediante vales comprados a una organización autorizada que cubre las aportaciones a la seguridad social y la retribución; el **trabajo para diversas carteras** (un trabajador autónomo que presta servicios a numerosos clientes, con trabajos de pequeña escala para cada uno de ellos); el **trabajo repartido entre numerosas personas** (una plata-

forma online que pone en contacto a empresas y trabajadores); o el **empleo colaborativo**, que implica a profesionales independientes, trabajadores autónomos o microempresas que cooperan para superar sus límites de tamaño y aislamiento profesional.

Álvarez cree que "ya no se pueden ver todas estas formas de relacionarnos en el mundo del empleo desde una

## OTRA FLEXIBILIDAD Y RECOMPENSAS INÉDITAS

• Las relaciones laborales se tienden a orientar más hacia la prestación de servicios que al contrato tradicional por horas. Desaparece la ubicación física y el cargo dentro de la empresa. El profesional podrá trabajar con más de un cliente, una empresa o un proyecto a la vez.

• Se introduce el concepto de 'pago por éxito' para recompensar a los profesionales, y esto implica la necesidad de establecer objetivos al comienzo de la relación laboral de una forma precisa.

• La presencia ya no es el elemento clave, y pagar por los resultados se vuelve una constante. La negociación salarial tiende a hacerse individualizada.

• La remuneración tiene que ver con los resultados. Se premia la excelencia.

• Se pasa de actividades de trabajo a actividades individuales de forma natural.

• El trabajo se hace donde toca, donde el cliente necesita. Los paradigmas tradicionales de la

conciliación están basados en los modelos secuenciales. Estos desaparecen.

• La gente aprecia cada vez más su propio tiempo, y las jóvenes generaciones contraponen el salario al tiempo libre. Los nuevos profesionales prefieren empresas más pequeñas, o crear sus propias compañías, porque la retribución y el estatus ya no les importa tanto.

• Hay también un salario emocional que viene de la recompensa de la autogestión de nuestro tiempo.



• Los presupuestos tradicionales sobre la conciliación de la vida personal y laboral quedan obsoletos. Se habla de integración.

• Se rediseña el concepto de empleado, que es un profesional con mayor autonomía.

• Experiencia y conocimiento, junto con la marca personal, son clave. Se busca a personas que trabajen por proyectos, y se darán contratos muy flexibles que den cabida a relaciones laborales que no sean estrictamente mercantiles.

• Los profesionales serán los dueños de su conocimiento y las empresas tendrán que competir para atraer a los mejores.

• En vez de hablar de puestos de trabajo habrá que referirse a creadores de ideas y de valor que funcionarán en una organización o por su cuenta. Antes que a las personas, se contratarán capacidades, y por horas.

• No se atenderá a las estructuras férreas de sueldo, de lugar de trabajo o de posición concreta.

## LA OPORTUNIDAD DE LOS AÑOS NUEVA GESTIÓN DEL TIEMPO

• La posibilidad de que tendremos que trabajar más años implica nuevas fórmulas de actividad flexible que pueden ser consideradas como una oportunidad.

• Parece claro que la sostenibilidad de las pensiones, las cuestiones demográficas o la falta de una generación de reemplazo aconsejan la extensión de nuestra vida profesional.

• Será fundamental la gestión de la diversidad referida a la edad, identificando y desarrollando el talento de los profesionales con mayor experiencia, ya que habrá menos empleados cualificados.

• Conviene preservar el conocimiento crítico y retenerlo antes de que se vaya. Cuando el talento sénior se va, se produce una pérdida de conocimiento implícito y de formas de hacer.

• Para dar más flexibilidad a los últimos años de carrera hay que ir hacia modelos más flexibles y atender a las tendencias que tienen que ver con los 'knowmad', la rotación en las compañías o las fórmulas de trabajo independiente. Las organizaciones han de buscar fórmulas que permitan al sénior compatibilizar trabajo y pensiones, cobrando éstas con intervalos de colaboración para desarrollar proyectos.



• Las propuestas para conseguir horarios adaptados a los nuevos modelos de trabajo chocan en numerosos países (España es un ejemplo) con malos hábitos y culturas corporativas obsoletas que impiden poner en marcha iniciativas de autogestión.

• La disponibilidad de 24 horas que facilita la tecnología provoca una disolución de la línea que separa nuestra intimidad de la faceta profesional.

• Aún demasiadas organizaciones valoran más la presencia (el presentismo) que la productividad, y recompensan esto indebidamente.

• Más que un jefe o una organización pueda exigirle una disponibilidad de 24 horas está el hecho de que cada uno pueda hacerlo como una elección personal de trabajo, pero nunca como imposición u obligación.

• Cada vez más organizaciones conceden a sus empleados la posibilidad de escoger cuándo y dónde van a desarrollar su actividad laboral. Esto influye en la forma en la que se trabaja y genera nuevos modelos de actividad.

• La autogestión del tiempo sólo se puede ofrecer en aquellas organizaciones que establezcan objetivos claros y donde se puedan medir los resultados

perspectiva tradicional trabajo-salario. El nuevo escenario del mercado laboral es poliédrico; como un cubo de Rubik, pero con más caras. Hay distintas realidades que se deben ordenar; nuevas formas de aplicar el talento; otras maneras de recibir ingresos y recompensas; cambian las necesidades del cliente y del consumidor final; hay que tener en cuenta el intraem-

prendimiento en las empresas; y las distintas generaciones traen nuevos planteamientos".

Pedro Casaña, director de RRHH de Nueva Pescanova, coincide en que "se darán cada vez más formas colaborativas de trabajo en las que los jefes y los compañeros no estarán probablemente en el mismo sitio. Habrá herramientas adaptadas para el trabajo

a distancia, y pasamos de un trabajo para toda la vida a una actividad profesional en la que las empresas valoran ante todo la capacidad de aprender".

Advierte además de ciertos obstáculos para las transformaciones: como es que muchos jefes y empresas aún vinculen de forma errónea productividad con presentismo.

## Los 'knowmad' quieren la independencia

John Movarec, creador del término 'knowmad', cree que dentro de apenas dos años el 45% de la fuerza laboral en el mundo será nómada. Según un informe de McKinsey, el trabajo independiente ocupa ya a más de 162 millones de profesionales en Europa y Estados Unidos. Y una investigación de IDC revela que el porcentaje de empleados móviles en España alcanza el 48%. En los próximos dos años, las empresas tienen previsto aumentar esta proporción al 72%. Movarec, experto en el futuro del trabajo y en educación, y redactor del proyecto 'Knowmad Society', creó este término para definir a aquellos trabajadores nómadas del conocimiento y de la innovación. Un análisis de ManpowerGroup

Para Frank Ostroff, autor de 'The horizontal organization', la nueva empresa preparada para acoger a los nómadas del conocimiento se caracteriza por tener pocos directivos y menos burocracia. En ella las decisiones se toman muy rápido y se favorece la innovación. Además, los directivos mantienen un contacto estrecho con los clientes, y los empleados son multifuncionales. Los tiempos de trabajo no se miden por el contrato indefinido y el ciclo de un proyecto es el futuro más lejano que tienen los 'knowmad'. Raquel Roca, autora de 'Knowmads, los trabajadores del futuro', explica que estos profesionales son personas flexibles que valoran su libertad en lo que se refiere a la gestión de su tiempo y de su trabajo.



sobre el entorno 'knowmad' recoge que el liderazgo que encaja en un mundo de 'knowmads' es uno de los ejemplos personales en el que se ve reflejado el resto de los equipos: "Las empresas, en la carrera de la adaptación tecnológica, olvidan que los trabajadores no se comprometen con ideas, sino con personas. Los 'knowmad' pueden entusiasmarse con un proyecto, pero el compromiso con una organización tiene que pasar por una relación de confianza con personas concretas. En nuestra época de procesos automatizados, el ser humano sigue siendo el centro de toda relación laboral, porque la lealtad siempre es hacia personas, no hacia entidades". A esto se añade la conclusión de otra investigación en la que participa Human Age Institute, y que señala que entre las competencias más demandadas, la más requerida es el compromiso.

Roca añade que "son responsables de ellos mismos, creen en la suma y en la colaboración y saben cómo sacarle el jugo a la tecnología, que usan en su favor. Son conscientes de que los avances tecnológicos han convertido al conocimiento en el principal activo de la economía". Roca cree que "hay que hacer entender a los legisladores que ha llegado la hora de cambiar las fórmulas tradicionales de trabajo por otras que estén de acuerdo con los tiempos. Las relaciones laborales están variando rápidamente, y aunque hay que salvaguardar derechos y obligaciones, esto debe hacerse en línea con la propia evolución del trabajo". Uno de los retos de las organizaciones que quieren trabajar con este talento independiente es la transformación digital y adaptar la manera 'knowmad' de pensar, que implica potenciar el trabajo colaborativo, en red, humano, creativo, innovador y flexible.