



GABRIEL SANZ

CÓMO TRABAJAREMOS EN EL FUTURO (O ANTES)

Las nuevas modalidades de empleo que ya están aquí influirán 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

TINO FERNÁNDEZ Y MONTSE MATEOS

Formarse, 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 vi-

LA CARRERA

PROMEDIO

ABARCARÁ

DOS O TRES

OCUPACIONES

Y MÁS DE SEIS

EMPLEOS

das 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 exigen-

SIGUE EN PÁGINA 26

UN PROYECTO GLOBAL SOBRE EL FUTURO DEL EMPLEO

El suplemento de este fin de semana de *Emprendedores & Empleo* es un número monográfico sobre las nuevas modalidades de trabajo. Este suplemento 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. Los usuarios y lectores podrán

conocer todas las tendencias de futuro acerca de las nuevas formas de trabajar; las capacidades y habilidades que realmente exigen las empresas, cómo conseguir las y a qué perfiles cotizados permiten acceder; qué hacer con la vida profesional y cómo reinventarse; cuáles son las estrategias eficaces para buscar empleo 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 tienen que tener muy 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.

► 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 estarán obsoletos.

► En vez de hablar de puestos se habla de creadores de ideas y de valor que funcionarán en una organización o por su cuenta. Se contratará 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 colaborando a tiempo parcial, trabajando como socios en distintos proyectos y como competidores en otros.



Los trabajadores serán los dueños de un trabajo que podrán realizar para varias empresas. DREAMSTIME

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 cumplirlos.

► Se habla de 'supertemps' (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 sus 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, y 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 JEFEES

► 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 trabajar con varios superiores que tienen diferentes formas de pensar, estilos de gestión distintos y personalidades muy variadas.

► Las carreras por proyectos van a ir 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.

VIENE DE PÁGINA 25
 cia 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 microtarefas 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 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 de trabajo, de organizarnos la vida y de reciclarlos 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 convertirnos 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 flexibilidad», y se refiere a ciertas tendencias como 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 nue-

vas 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 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 modelos mucho más horizontales y planos, 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».

HABRÁ MÁS

IDEAS Y MÁS

CREATIVIDAD

Y ESTO POSIBILITA

LA CREACIÓN DE

EMPRESAS Y

MICROEMPRESAS