

# »» Carreras & capital humano.



Cada vez más empleados trabajan desde casa para distintas empresas. / ANDER IZAGUIRRE

## Hacia el trabajo sin ataduras

Las empresas adoptan nuevos modelos de relación laboral

MANUEL ÁNGEL-MÉNDEZ

Flexible, personalizada y virtual. Así será la gestión del talento en el futuro. Aunque en algunas empresas es una realidad, en la mayoría está aún por llegar. Según los expertos, los horarios de trabajo preestablecidos, la presencia física en la oficina, los beneficios sociales tradicionales o las amplias estructuras de empleados fijos son cosa del pasado. Toca adaptarse a los nuevos tiempos y demandas profesionales. Y los trabajadores piden, por encima de todo, más libertad.

Las cifras son claras: tres de cada cuatro empleados en las principales economías europeas (Reino Unido, Francia, Alemania, Italia y España) estarían dispuestos a ceder hasta el 11% de su salario a cambio de mayor flexibilidad de horarios y posibilidad de teletrabajo. El reciente estudio de la compañía de telecomunicaciones Avaya demuestra que España es, de los cinco, el país menos flexible: sólo el 52% de los trabajadores dispone de cierta libertad en la elección de horario y lugar de trabajo frente a más del 70% en Francia y Alemania.

La presión por reinventar la gestión de recursos humanos es doble. Por un lado, las preferencias de las nuevas generaciones han cambiado. Por otro, la crisis empuja a reducir costes y adelgazar plantillas. Según José Ramón Pin, profesor de gestión de personas de IESE, "las organizaciones necesitan adaptarse a

cambios muy bruscos del entorno y a ciclos económicos cada vez más cortos. Eso exige un giro de mentalidad tanto en la empresa como en el empleado".

Hay compañías que ya han iniciado ese giro. Aspectos como la formación continua, los horarios flexibles y el desarrollo profesional a largo plazo se han asentado sobre todo en grandes empresas de banca, seguros, tecnología y servicios. "Hasta hace poco, querer flexibilizar el horario equivalía a escaquearse. Se han derribado muchos prejuicios", dice Juan Francisco Arza, director de consultoría de recursos humanos de Mercer. Arza señala otro aspecto menos extendido, la personalización en la gestión del talento. "No se puede ofrecer lo mismo a todos los empleados. Aún perviven dos grandes mitos: que la personalización implica inequidad y mayor coste. No es cierto ni lo uno ni lo otro".

Se experimenta con estructu-

ras alternativas de organización. Una de ellas es la "empresa en red" o "virtual", con plantillas fijas muy reducidas pero una red de experimentados colaboradores externos que operan de forma independiente con varias entidades. Todos ganan: las primeras se adaptan a los picos de actividad y los externos gozan de conciliación laboral y personal.

"Es el sueño de cualquier firma: ser elástica, contraerse y expandirse de forma rápida en función de la demanda. Encaja muy bien en los sectores de publicidad, diseño, educación, comunicación, servicios profesionales, tecnología y el mundo editorial. Sin embargo, todavía es un fenómeno de nicho", explica Arza. En opinión de José Ramón Pin, este modelo responde a las prioridades de los últimos en incorporarse al mercado. "La generación X (nacida en los setenta) todavía prefiere las relaciones físicas y afectivas. Pero la genera-

ción Y (nacida en los ochenta) mucho menos. Y la generación Z (nacida a partir de 1993) está acostumbrada a cambios continuos".

Existen ejemplos significativos. La UOC (Universitat Oberta de Catalunya), un centro docente a distancia a través de Internet, lleva desde 1994 experimentando con ambos modelos: el de flexibilidad interna a sus empleados y el de estructura en red. "No somos flexibles porque esté de moda, sino para captar y retener talento. A la gente joven le importa cada vez menos el salario y más la compensación intangible", dice Josep Ginesta, director del área de personas de la UOC. Los elementos intangibles se basan en libertad completa de horarios, teletrabajo y disponibilidad del 20% del tiempo para tareas no relacionadas con el puesto.

El 80% de su plantilla, 3.200 personas, no dispone de contrato fijo. Forman parte de una nu-

trida red de profesores con responsabilidades en otras organizaciones. "Nuestro modelo es virtual, lo que importa es tener *staff* directivo interno capaz de gestionar la red". De momento, funciona. Sus ingresos alcanzaron 120 millones de euros en 2008, el 5% más que en 2007. Este año han aumentado un 26% las matriculaciones.

Para las pymes, la estructura en red puede ser especialmente efectiva contra la crisis. "Necesitas modelos diferentes de tener gente en una oficina a 'pan y cu-

**El sistema laboral está cambiando. El trabajo fijo ya no es fijo ni para siempre**

chillo', sobre todo cuando los proyectos son muy variables y hay periodos de mucha actividad y otros de poca", dice Alfons Cornella, fundador de Infonomía, una consultora de innovación con una red de 100 colaboradores reconocidos, entre ellos ex consejeros delegados de firmas como Saatchi & Saatchi España. Con una plantilla interna de apenas quince empleados ha logrado cerrar proyectos con el BBVA, Endesa o la Comisión Europea.

Los modelos flexibles plantean un interrogante: ¿se convertirá la empresa en un mero punto de "repostaje", donde los empleados acuden sólo a reuniones pero realizan el grueso de su actividad fuera de la oficina? "Creo que sí, la realidad es que hoy puedes montar una compañía de venta de fármacos genéricos sin infraestructura, basta un móvil", dice Cornella.

Aun así, el principal obstáculo del teletrabajo y las estructuras en red sigue siendo psicológico: la pérdida de sensación de pertenencia a un grupo. "La flexibilidad no funciona sin coordinación y comunicación personal", asegura Pin. Cornella coincide: "El miedo a perder el puesto puede aumentar si no hay una presencia física".

Frente a esta percepción, crece otra tal vez más potente sobre la evolución del concepto de trabajo fijo. Estar en plantilla no aporta la misma seguridad que antes. "El mito del contrato indefinido se ha roto para las nuevas generaciones. El trabajo ya no es ni fijo ni para siempre", sentencia Ginesta. ■

## Flexibilidad... ¿y riesgo?

Una prueba de la tendencia hacia las estructuras laborales flexibles es la progresiva utilización en España de los llamados *interim managers* o gestores de transición. Se trata de ejecutivos con sólida experiencia contratados sólo durante unos meses para resolver

necesidades urgentes como salidas a Bolsa, compras o reestructuraciones. A falta de talento interno para tomar las riendas, se acude a expertos externos.

Las ventajas son directas: flexibilidad, menor coste y posibilidad de reaccionar al instante ante una situación crítica. Para José Ramón Pin, el *interim management*, es una respuesta viable a la volatilidad del entorno. "Los empleados internos no siempre valen para determinadas tareas. Si hay que cambiar de estrategia, lo importante es encontrar

la persona que sepa hacerlo", dice.

Sin embargo, encomendar funciones clave de gestión a un externo puede ser arriesgado. Según Alfons Cornella, una de las labores más importantes de un *manager* es entender la problemática de la gente en la empresa. Eso requiere una relación muy intensa con los empleados. "El rol de un gestor frío, que toma decisiones calculadas y se va, es peligroso. Un *manager* es cada vez más un líder y un psicólogo. Esa función es muy difícil de externalizar", asegura. ■