



Camilla Hillier-Fry, Socia de PeopleMatters y **María Padilla**, Consultora de PeopleMatters

20 millones de mensajes vía *Whatsapp*, 150 millones de *emails*, 2,4 millones de búsquedas en *Google*⁽¹⁾ por minuto... es indiscutible que nuestro entorno se mueve a un ritmo imparable en el que las organizaciones se enfrentan al imperativo de la digitalización: agilizarse.

Las compañías necesitan adaptarse para aprovechar la oportunidad de abrirse a nuevos modelos de negocio y maneras de trabajar, para lo que necesitan contar con las palancas adecuadas en términos no sólo de tecnología sino también de habilidades. Estas incluyen, tanto competencias de corte transversal como otras complementarias de carácter diferencial y disruptivo, cuya escasez en las organizaciones no está nada acompañada con la urgente demanda propia del nuevo ecosistema digital. Así, en España, sólo un 15 por ciento de las compañías cuentan internamente con los profesionales capacitados para afrontar la era digital⁽²⁾.

En este contexto, al que se unen elementos coyunturales como los vestigios de la crisis o un nuevo perfil de profesional *millennial* atraído por una carrera profesional que abarque diversas funciones y experiencias, es necesario adaptar la organización a nuevos paradigmas que sean favorables tanto para las compañías como para los profesionales, incorporando nuevas formas de trabajo más ágiles, flexibles y colaborativas, como la *Gig Economy*.

¿Qué es la *Gig Economy*? Algunos la llaman la “economía de los pequeños encargos”, otros la “economía de demanda”, pero todos se refieren a una nueva tendencia en la forma

1 ^o Excelacom, 2016.

2 ^o *The future of Business is Digital*. Forrester research 2014.

Gestión del cambio



de trabajar. Esta nueva economía se basa en la consolidación de la contratación de profesionales independientes a través de plataformas digitales, para proyectos puntuales y temporales en los que trabajar de manera autónoma, y con una relación caduca con las organizaciones con las que colaboran. Pertenecen a todas y a ninguna a la vez.

En esta línea, de acuerdo a un reciente estudio de McKinsey⁽³⁾, entre un 20-30 por ciento de la población en edad de trabajar de Estados Unidos y Europa son profesionales independientes, de los cuales un 70-75

3 ^o *Independent work: choice, necessity and the gig economy*, McKinsey 2016.



¿Preparados para la Gig Economy?

por ciento lo hace por una cuestión de elección propia, atraídos por la autonomía y la flexibilidad. Muestra de ello es la creación de empresas como Uber o Airbnb, que abanderan este esquema de trabajo.

En España, la *Gig Economy* aún está en fase de aterrizaje, aunque es probable que no tarde en asentarse. Según los datos que se desprenden de una reciente encuesta realizada por Oracle, un 72 por ciento de los directores de Recursos Humanos en España cree que este modelo prevalecerá en el futuro. Además, el 38 por ciento de las empresas españolas afirma que la mayor parte de sus nuevas incorporaciones trabajarán por proyectos.

IMPACTO POR ÁREAS DE RR.HH.

En este sentido, es recomendable que valoremos en qué medida la potencialidad de esta tendencia en la forma de trabajar puede afectar a la gestión del talento y, por consiguiente, al área de Recursos Humanos que, además, debe asumir un rol estratégico como agente de cambio para dotar a las compañías ambidiestras⁽⁴⁾-aquellas que explotan su negocio tradicional en paralelo a la exploración de nuevos modelos de generación de valor- del talento clave para afrontar con éxito la digitalización.

⁴⁾ Rol de los C-Level en la transformación digital. AED 2016.

De esta manera, en lo relativo a **reclutamiento y selección**, las organizaciones podrán ampliar su portfolio de talento, incorporando como fuentes de reclutamiento plataformas especializadas con acceso a talento clave, temporal y con competencias de las que puedan existir carencias a nivel interno. Igualmente, podrán reducir los costes derivados de procesos de selección poco efectivos, valorando el encaje del nuevo talento en la organización en diversos proyectos, sin tener que incorporarles en la plantilla..

Respecto a la **formación**, surge el debate sobre quién debe asumirla en un ecosistema de trabajo en el que un 46 por ciento de los directores españoles de Recursos Humanos afirma que es bastante habitual contratar a trabajadores independientes para tareas de alta cualificación⁵. Un 48 por ciento de este colectivo de responsables afirma que deberían ser los profesionales quienes asuman esa inversión,

mientras que el resto opina que deberían asumirlo las empresas. En este sentido, podrían articularse mecanismos flexibles que no lleguen a suponer una inversión significativa ni para las organizaciones ni para los profesionales, pudiendo ser una buena alternativa las plataformas MOOC (*Massive Online Open Courses*), para dar cobertura a los requerimientos de cada proyecto en particular.

En términos de **gestión del desempeño** y de **recompensa**, podemos advertir un menor impacto dada la temporalidad asociada al trabajo independiente (con precios cerrados por servicio) y a la libertad de elección en las colaboraciones. No obstante, puede ser aconsejable, a nivel de desempeño, incorporar herramientas que valoren y registren el nivel de contribución de los *gig workers* para contemplar futuras colaboraciones y para evaluar cómo y en qué medida pueden favorecer la absorción de conocimientos de los profesionales *in house*; y, por

otro lado, a nivel de recompensa, ajustar la retribución de los servicios para evitar desajustes significativos en la equidad interna de las organizaciones con la presencia de profesionales independientes.

En cuanto a la **gestión del compromiso y cultura**, será recomendable valorar cómo construir una base cultural sólida que mantenga vivos los valores de la compañía, y los trasmite a los *gig workers* que van a convivir con profesionales en plantilla. Las personas con influencia en la organización, empezando por la dirección y responsables, necesitan desarrollar una mentalidad que conciba al profesional independiente como un *partner*, con visión de futuro dentro de lo efímero de la relación, creando un vínculo

emocional que trascienda de la mera satisfacción de una necesidad temporal, y que facilite la recurrencia en colaboraciones futuras.

Por otro lado, es en la vertiente de **garantías socio-laborales** donde existe una mayor con-

Las personas con influencia necesitan desarrollar una mentalidad que conciba al profesional independiente como un partner

troversia. Las políticas desarrolladas para las organizaciones de carácter industrial no aplican al mundo de la *Gig Economy*, siendo todo un reto para los gobiernos y entidades oficiales el crear un marco regulador de los derechos y obligaciones de estos profesionales, máxime en las economías del bienestar europeas, basadas en un fuerte sistema público de sanidad y pensiones, sustentado con las aportaciones de los trabajadores. En esta línea, la Comisión Europea ha publicado la Agenda Europea para la Economía Colaborativa con recomendaciones para adecuar la normativa de los Estados miembros.

En definitiva, sólo el tiempo dirá si la *Gig Economy* terminará imponiéndose en los modelos de negocio españoles, pero es indiscutible que los cambios en las formas de trabajar han llegado para quedarse y que las organizaciones necesitan reinventarse para gestionar una fuerza de trabajo más fluida y diversa y que requiera la colaboración de diferentes colectivos. ■

⁵ *Gig Economy Survey*, Oracle 2017.