



Algunos estudios predicen que uno de cada tres trabajos se convertirá en software, robots y máquinas inteligentes para el año 2025<sup>1</sup>. Es difícil valorar si alguna de estas predicciones es exagerada, pero, en cualquier caso, parece que el avance de la tecnología y la eliminación de trabajos rutinarios son un movimiento imparable y solo faltaría, al igual que en *Terminator*, una especie de *Skynet*, una inteligencia artificial tan perfecta que llegue a tomar conciencia de sí misma y acabe eliminando a los humanos de la ecuación.

En este ambiente de aceleración exponencial de cambio, habrá que tomar muchas decisiones de índole organizativa ¿qué puestos de trabajo serán obsoletos?, ¿cómo reciclar a sus ocupantes?, ¿qué nuevos profesionales necesitaré?, ¿serán internos o podrán ser externos si sus perfiles son escasos y sus intervenciones puntuales? Por ejemplo, para renovar estos algoritmos “inteligentes” que realizan trabajos rutinarios o incluso que apoyan a la toma de decisión.

Por otro lado, no hace falta imaginar un futuro tan tecnológico y disruptivo para reconocer la evolución permanente del contenido del trabajo a causa de la competencia global y la innovación en productos y servicios. La mayoría de empresas están haciendo esfuerzos para aumentar su flexibilidad y su agilidad (organizaciones “líquidas”), con el objetivo de adaptarse rápidamente a nuevos contextos competitivos; y esta necesidad lleva a replantearse las capacidades que deben estar dentro o fuera de la organización, y a redefinir qué significa “fuera”. Es frecuente ver procesos de certificación de proveedores más exigentes y, sobre todo, más alineados

<sup>1</sup> “Smart robots will take over a third of jobs by 2025, Gartner says”, PBS.org, 2015.

## Gestión del cambio



con las necesidades internas llegando a convertir al proveedor en socio del negocio.

Y si no teníamos bastante, las nuevas generaciones de profesionales nos demandan propuestas de valor más diversas, incluyendo una compensación equitativa, por supuesto, pero también flexibilidad horaria, trabajo remoto, trabajo por proyectos, especialización continua (en el caso de algunos perfiles técnicos), o lo contrario, experiencias diversas que mejoren su empleabilidad general.

Por todo ello, nos veremos obligados a combinar una fuerza laboral mucho más diversa, o aumentada, en un equilibrio casi “ecológico”: profesionales trabajando a tiempo completo, a tiempo parcial, en remoto, profesionales “freelance”, proveedores asociados, proveedores



## La fuerza de trabajo aumentada: Un nuevo ecosistema en equilibrio

certificados, proveedores puntuales y, próximamente agentes tecnológicos “inteligentes” que puede que coticen a la seguridad social, aunque no reciban salario; bueno, de momento, al menos hasta que tomen conciencia de sí mismos ¿recuerdan *El hombre bicentenario*?

En este contexto, nos vendría bien un manual de usuario, una guía de pasos a seguir, o al menos el conjunto de aspectos a considerar en la gestión de esta fuerza laboral aumentada.

### **NUEVOS MODELOS ORGANIZATIVOS**

La flexibilidad, fluidez y agilidad para adaptarse rápidamente a nuevos contextos cada vez más dinámicos y

complejos exige a las organizaciones cambiar sus modelos organizativos hacia nuevas estructuras. El abanico de nuevas posibilidades de organización es cada vez mayor (holocracia, redarquía, “lean management”...), sin embargo, no vemos clara su guía de aplicación y menos aún la de implantación.

Uno de los modelos que más atracción suscitan son las *organizaciones líquidas*. Las empresas que adoptan esta estructura adaptan rápidamente sus estructuras de supervisión, su modelo de gobierno, sus operaciones, y sus proyectos de innovación y transformación, al contexto de mercado y a la evolución de su estrategia, y todo ello impulsando la cooperación entre profesionales con perfiles diversos. Compañías con modelos de negocio digitales como Uber o Airbnb utilizan este tipo de estructura de

manera natural; o Accenture, que ha generado una nueva estructura plana basada en equipos de trabajo reducidos que permiten la autogestión<sup>2</sup>.

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE PLANTILLA

En el diseño de las nuevas estructuras aparecen herramientas como la planificación estratégica de plantilla con la que se puede identificar cual debería ser la composición de la fuerza de trabajo y las necesidades futuras de la organización con la definición y estimación de roles necesarios la definición de los planes de actuación (planes de talento, movilidad, atracción y retención...).

Royal Dutch Shell ha desarrollado su planificación de la fuerza de trabajo<sup>3</sup> con estrategias específicas para aquellas partes de la organización que se espera que presenten cambios importantes en su plantilla y ha impulsado la capacidad analítica de Recursos

Humanos, construyendo modelos predictivos, para evaluar su impacto en la fuerza de trabajo futura.

## REDISEÑO DE LAS FORMAS DE TRABAJO

Las organizaciones necesitarán rediseñar el trabajo mismo para encontrar la manera óptima de equilibrar la colaboración entre personas y máquinas para conseguir lo mejor de ambos. Muchas organizaciones deberán enfrentarse irremediablemente a cambios en sus modelos productivos, por ejemplo, pasando de las tareas manuales a diseñar el trabajo que realizarán los robots y determinando qué parte del trabajo que realizan las personas es la más crítica en cuanto a aportación de valor; y que tareas serán desempeñadas por máquinas con el objetivo de aumentar productividad y eficiencia.

Amazon nos muestra uno de los casos más ilustrativos de cómo pueden combinarse tecnologías avanzadas cómo la

<sup>2</sup> "La fórmula para triunfar: Los trabajadores del futuro"; El confidencial; marzo 2016.

<sup>3</sup> "Workforce Planning Case Study: Royal Dutch Shell"; TMA (Talent Management Alliance).

robótica o la computación cognitiva y las estrategias de capital humano para maximizar productividad y eficiencia a la vez que crea empleos.

## TRANSFORMACIÓN DE LOS PROFESIONALES SENIOR

Las compañías presentan plantillas de generaciones muy diversas; la convivencia de *baby boomers*, nacidos entre los años 1945 y 1965, y de generación Z, nacidos a partir de 1995, es cada vez más normal. El problema que aparece entre los profesionales más junior y más senior es la brecha que existe entre ellos en el conoci-

miento del negocio, en la adaptación a la tecnología y a los cambios disruptivos. Sin embargo, no se puede desechar el valor de la experiencia que aportan los senior, y se puede invertir en las competencias críticas para planificar y gestionar su reneganche con las transformaciones que nos esperan.

## Las organizaciones líquidas generan una estructura plana con equipos reducidos que permiten la autogestión

El replanteamiento de las formas de trabajo requiere nuevas formas de aprendizaje porque los profesionales tendrán un nuevo encaje en muchos puestos de trabajo con un rol que cambiará con frecuencia, donde la tecnología desempeñará un papel indispensable. A partir de ahora, las organizaciones deben formar de manera adecuada a sus empleados para que puedan integrar las nuevas tecnologías en su trabajo diario. La velocidad de desarrollo, cambio de conocimientos, habilidades y herramientas demanda una infraestructura de talento y aprendizaje enfocada en el desarrollo profesional continuo. Por ejemplo, las plataformas MOOC (Cursos Masivos en Línea Abiertos) ofrecen nuevos conocimientos de forma rápida y facilitan la adaptación al entorno digital.

Como resultado, las organizaciones se están reinventando adoptando una suerte de fuerza de trabajo aumentada que se desarrolla entre el paradigma tradicional del trabajo y uno nuevo y altamente cambiante, con el reto de planificar y organizar esta transición. ■