

# NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR: LA REVOLUCIÓN QUE VIVIMOS INTENSAMENTE

En la última década -y, especialmente, a raíz de la pandemia-, muchas empresas han puesto en marcha un proceso de transformación de sus formas de trabajar. Aspectos como la flexibilidad, el equilibrio entre la vida personal y profesional, la cultura de colaboración, la autonomía y la capacidad de impacto configuran un nuevo tipo de organización, en el que las personas ocupan un lugar con mayor protagonismo

**MIRIAM AGUADO**  
Socia de Peoplematters



**E**l mundo del trabajo evoluciona constantemente. Podemos echar la vista atrás hasta sus orígenes, cuando el concepto de trabajo estaba intrínsecamente relacionado con la subsistencia más básica individual y familiar, basada en el autoconsumo (caza, agricultura), pasando a extender el círculo hacia una comunidad en la que el comercio ampliaba el espectro a través del intercambio de bienes, muy basado en la producción propia, la artesanía y los oficios, y sofisticándose con la llegada del dinero como base para el intercambio. Una visión paralela muestra la evolución de la sociedad desde la esclavitud, en la Antigüedad, a una sociedad feudal con señores y siervos, en la Edad Media, cuando la necesidad de trabajo solo se daba en las capas más desfavorecidas de la socie-

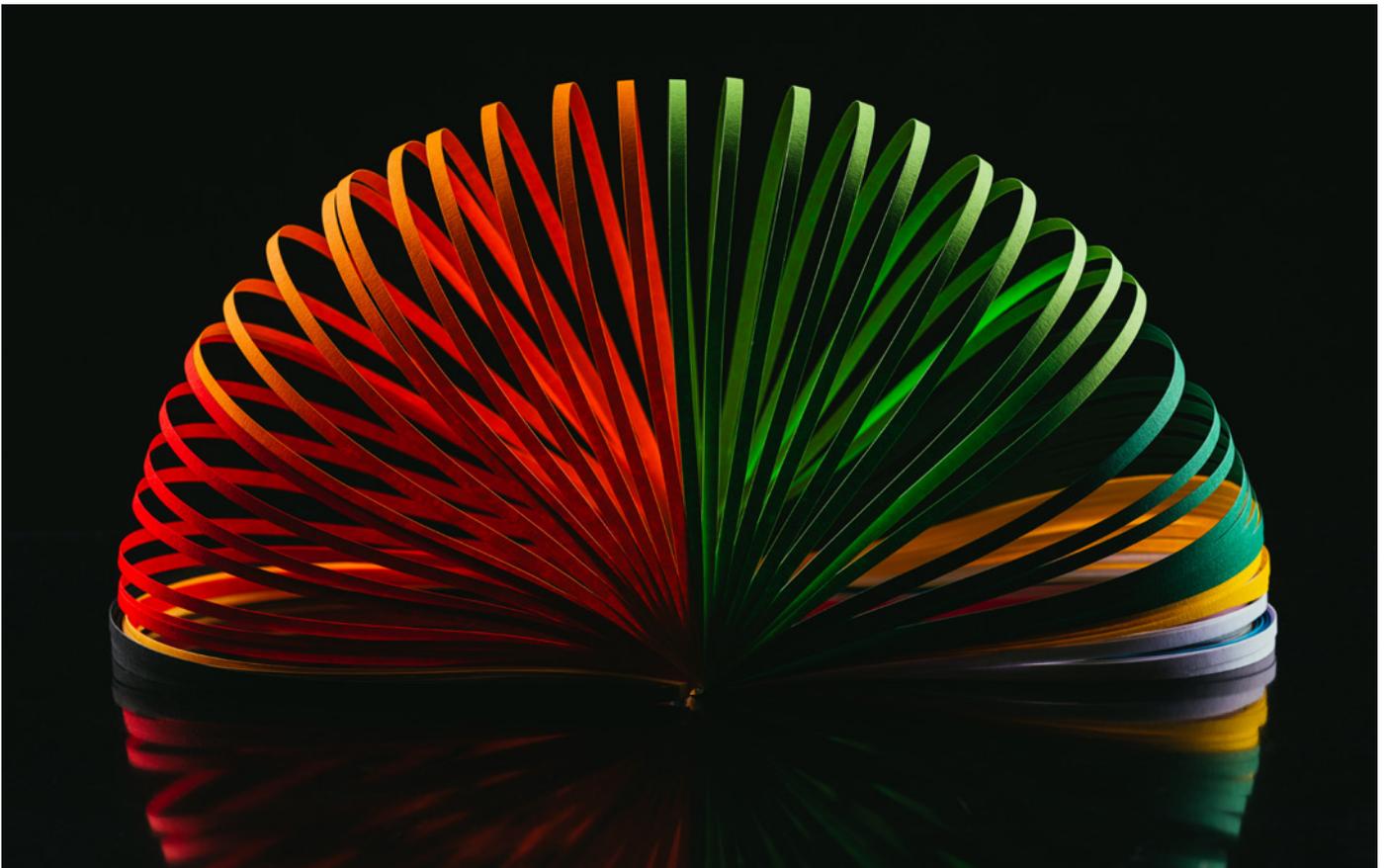
dad, y desde un planteamiento de relación más que desigual.

La sociedad, las tecnologías y las bases económicas fueron evolucionando, pero el gran salto cualitativo vino de la mano de la Revolución Industrial, que en el siglo XVIII transformó absolutamente el panorama económico y social del mundo occidental. El nuevo esquema supuso una nueva concepción del trabajo para las personas y para la sociedad, dando lugar a disciplinas tan relevantes desde entonces como la organización del trabajo y el desarrollo de políticas sociales.

Desde el punto de vista sociológico, el siglo XX trajo grandes hitos que han revolucionado la forma de entender el trabajo, combinando la visión empresarial con la de las personas y su psicología. Ejemplos establecidos en la memoria colectiva son los experimentos desarrollados por Elton Mayo en la planta de Hawthorne de Western Electric (Chicago, 1924), cuyas conclusiones revolucionaron la forma de enten-

**DESDE EL PUNTO DE VISTA SOCIOLÓGICO, EL SIGLO XX TRAJO GRANDES HITOS QUE HAN REVOLUCIONADO LA FORMA DE ENTENDER EL TRABAJO, COMBINANDO LA VISIÓN EMPRESARIAL CON LA DE LAS PERSONAS Y SU PSICOLOGÍA**

der el impacto del contexto, la supervisión y la motivación de los empleados sobre su productividad, y la publicación, en 1943, de la obra *Una teoría sobre la motivación humana*, de Abraham Maslow, en la que planteaba su famosa pirámide o jerarquía de las necesidades humanas, que establece



una secuencia en la relevancia, pero también en la generación sucesiva, de diferentes necesidades para las personas, desde las más básicas (en la base de la pirámide: fisiología, seguridad) hasta las más elevadas (afiliación, reconocimiento, autorrealización). Estas últimas solo se dan una vez las básicas se han cubierto, pero ocupan un lugar cada vez mayor en la noción actual del trabajo, al menos en las sociedades y economías desarrolladas y basadas en estados del bienestar.

## LA TRANSFORMACIÓN DE LAS FORMAS DE TRABAJAR

Distintos períodos históricos, caracterizados por contextos sociales, políticos, económicos y culturales variados, han mostrado diferentes conceptos de “trabajo” y diferentes lugares que este ocupa en la sociedad y en la vida y mente de los ciudadanos.

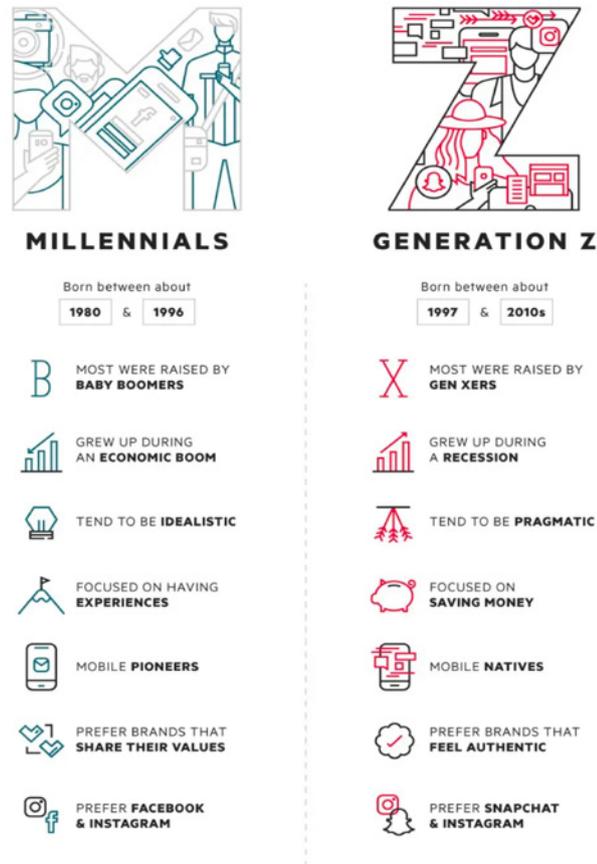
Ya en el siglo XXI, destacan dos grandes factores que han constituido la semilla de la llegada de las nuevas formas de trabajar: la cuarta revolución industrial y los cambios en la sociedad.

### 1. Tecnología y economía digital (la cuarta revolución industrial)<sup>1</sup>

El paso de la tecnología industrial tradicional a la digitalización de negocios y procesos productivos ha modificado el modo en que las personas se relacionan unas con otras, con la información y con el mundo que las rodea. Algunos elementos clave son los siguientes:

- **Economía colaborativa ('sharing economy')**. Un modelo en el que personas y organizaciones comparten bienes y servicios a través de canales online.
- **Automatización**. Robotización de los procesos productivos, capacidades de impresión en 3D y 4D...
- **Big Data**. Tecnologías que posibilitan la resolución de problemas y la toma de decisiones ante situaciones de complejidad creciente.
- **'Blockchain'**. Permite la trazabilidad de transacciones económicas, financieras, etc. a través de un sistema distribuido que “firma” la credibili-

## CUADRO 1. 'MILLENNIALS' VERSUS GENERACIÓN Z



Fuentes: businessinsider.com, thedrum.com, thinkwithgoogle.com, wpengine.netdna-cdn.com

Fuente: "Millennials vs. Generation Z", infografía de Abby Quillen para ZeroCater, *The Workforce's Newest Members: Generation Z*, 2018

dad de las mismas, ocupando el lugar de instituciones y entidades tradicionales.

- **Economía del conocimiento**. Derivada de los elementos anteriores, en la que las personas en la empresa tienen el valor de lo que saben y lo que son capaces de aprender, a la velocidad adecuada. Igualmente, la capacidad de colaborar y combinar conocimientos y habilidades para un fin común.

### 2. Sociedad

Las generaciones que más recientemente se han incorporado –y siguen

incorporándose– al mercado laboral (*millennials* y Generación Z) lo hacen con unas vivencias, inquietudes y preferencias que configuran sus expectativas respecto al trabajo y su relación con el mismo. Destacan las siguientes inquietudes, especialmente entre los más jóvenes, nacidos entre los años 1997 y principios de los 2010 (ver el cuadro 1):

- **Hiperconectividad**. Se trata de una generación 100% conectada en todos los ámbitos de su vida. Además, la Generación Z la constituyen, realmente, “nativos digitales”, al haber nacido cuando los smartphones y →

→ tabletas ya estaban extendidos en la sociedad. Esta realidad conectada hace que esperen una mayor agilidad e inmediatez en su relación con el mundo que los rodea.

- **Conciencia social y sostenibilidad como valores.** En el trabajo prima la elección de empresas con propósito y que trabajan por un futuro sostenible (*smart cities*, medio ambiente, etc.).
- **Modelos de consumo colaborativo (Uber, Airbnb, etc.).** Es consecuencia de los dos factores anteriores. Ello se traslada a una forma de trabajar en la que la colaboración, el conocimiento compartido y la agilidad son lo natural.
- **Diferencias relevantes.** *Millennials* (nacidos en época de bonanza económica) y Generación Z (nacidos en época de recesión) son diferentes: los primeros otorgan mucha importancia a “vivir experiencias”, frente a un mayor foco en el ahorro de los más jóvenes. Además, son más idealistas. En cambio, los pertenecientes a la Generación Z muestran un mayor pragmatismo.

En la última década, la confluencia de estos factores ha puesto en marcha un proceso de transformación de las formas de trabajar, en el que aspectos como la flexibilidad, el equilibrio entre la vida profesional y personal, la cultura de colaboración, la autonomía y la capacidad de impacto configuran un nuevo tipo de organización, en el que las personas ocupan un lugar con mayor protagonismo.

### EL GRAN CATALIZADOR: 2020

El inicio del año 2020 ofrecía un panorama en el que parte de las organizaciones ya se encontraban inmersas en un proceso de cambio a nivel organizativo y en sus formas de trabajar. Muchas empresas habían incorporado la gestión de capital humano alrededor de las capacidades de las personas, frente a roles estáticos y predefinidos, aplanando estructuras organizativas y otorgando mayor autonomía e impacto a las personas. Para ello, habían creado espacios de trabajo más abiertos y orientados a la colaboración, implan-

## ASPECTOS COMO EL LIDERAZGO EN UN CONTEXTO REMOTO, LA COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL TRABAJO, LA COLABORACIÓN, LA COMUNICACIÓN Y EL NIVEL DE CONEXIÓN CON LA ORGANIZACIÓN, EL PROYECTO O LOS COMPAÑEROS, ASÍ COMO EL BIENESTAR FÍSICO Y PSICOLÓGICO-EMOCIONAL, EMERGIERON COMO ELEMENTOS A LOS QUE DEDICAR ESFUERZOS Y ENERGÍA POR PARTE DE LA EMPRESA

tando políticas de flexibilidad, “*smart working*” y teletrabajo desde una filosofía de orientación a objetivos y resultados y de confianza en equipos y personas autogestionados y responsables de su trabajo (ya fuera desde la oficina o conectados desde cualquier lugar a través de sus dispositivos portátiles, el acceso a las redes privadas y las tecnologías *cloud*).

Este tipo de organizaciones, con frecuencia filiales de multinacionales extranjeras, empresas tecnológicas o *startups*, ya venían trabajando en las capacidades, sistemas y herramientas necesarios para un adecuado desempeño organizativo en el esquema descrito. En algunas, la transformación había venido de la mano de la incorporación de metodologías ágiles, con sus efectos a nivel organizativo, de responsabilidades, de gestión de personas y, en definitiva, de las formas de trabajar. Sin embargo, en aquel momento, una aplastante mayoría de compañías aún no había dado el paso y mantenía las dinámicas de trabajo tradicionales, muy basadas en la presencialidad, la jerarquía y el procedimiento estandarizado.

La llegada de la pandemia de la COVID-19 trajo el gran cambio. De la noche a la mañana, toda la población que desempeñaba actividades no esenciales se vio obligada a confinarse en sus hogares y, los que pudieron, a trabajar de forma remota, adaptando sus espacios de trabajo, la organización de su tiempo, el modo de colaborar con otros (compañeros y externos por igual) y, en definitiva, de realizar su contribución a la organización y el negocio.

El proceso no fue fácil. Las primeras semanas se desarrollaron entre el bloqueo, la parálisis y la ilusión de continuidad. Inmediatamente quedó patente qué organizaciones estaban preparadas para ello –y, por lo tanto, vivieron una transición más fácil– y cuáles tuvieron que realizar grandes esfuerzos para adaptarse y facilitar a todos sus empleados los medios y el entorno de seguridad necesarios para desempeñar su trabajo en las nuevas circunstancias.

Una vez superadas las primeras dificultades, relativas a la infraestructura (¿contaba todo el mundo con las herramientas, dispositivos, acceso a la información, etc. necesarios para seguir trabajando?), comenzaron a sentirse los primeros impactos de esta nueva forma de trabajar que tan bruscamente había llegado. Aspectos como el liderazgo en un contexto remoto, la coordinación y supervisión del trabajo, la colaboración, la comunicación y el nivel de conexión con la organización, el proyecto o los compañeros, así como el bienestar físico y psicológico-emocional, emergieron como elementos a los que dedicar esfuerzos y energía por parte de la empresa.

A lo largo de un año y medio, con mayor intensidad en los tres meses iniciales de confinamiento total, empresas y personas formaron parte de lo que podría considerarse un gran experimento social, en el que, de manera acelerada, las organizaciones cambiaron radicalmente su forma de trabajar para adaptarla a las circunstancias imperantes, en las que la presencialidad y la interacción física entre personas dejaban paso al trabajo conectado de personas y equipos virtuales y a la interacción a través de plataformas colaborativas. Muchas empresas habrían necesitado diez años para dar un salto equivalente en sus dinámicas



habituales, pero la pandemia y las capacidades digitales disponibles en ese momento forzaron y permitieron dar ese paso en un plazo mucho más corto, alterando no solo las formas de trabajar, sino también la forma de prestar servicios e interactuar con consumidores y clientes.

Lo que ocurrió y se vivió en 2020 no se corresponde con las tendencias que se venían observando en los años anteriores: no era teletrabajo, no era colaboración en red, no era *smart working*. Era un contexto artificial, limitado, en cierta forma, tóxico para las personas, y que en absoluto reflejaba la senda iniciada. Pero sí representó una vivencia colectiva y un gran paso adelante, con el que fue posible experimentar de primera mano un modo distinto de enfocar y entender el trabajo y la forma de realizarlo. Se derribaron grandes muros (“se puede trabajar bien sin estar en la oficina el cien por cien del tiempo”) y también cayeron grandes mitos (“trabajar desde casa es maravilloso”).

De ese proceso han quedado grandes aprendizajes que, una vez pasada la fase más crítica de la pandemia, se incorporaron irremediabilmente al proceso de evolución de las empresas hacia esas nuevas formas de trabajar. Ahora sabemos más y estamos mejor preparados para hacer que funcionen.

### **NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR Y RETOS PARA LAS EMPRESAS**

A continuación, se recogen algunas de las características fundamentales de las nuevas formas de trabajar, que, progresivamente, seguirán incorporándose en el entorno empresarial:

- **Modelos de trabajo híbridos y nuevos espacios de trabajo.** Existen compañías que han tomado la decisión de abandonar el concepto de “oficina como lugar de trabajo” y cuya estrategia actual pasa por el trabajo en remoto para toda su plantilla, con disponibilidad para utilizar las instalaciones de la empresa para realizar determinadas

actividades (de colaboración, creatividad, interacción) entre empleados y/o con terceros. Sin embargo, este no es el planteamiento más extendido, ya que la gran mayoría de las organizaciones, cuya actividad lo permite, han optado por un planteamiento en el que conviven el trabajo en las instalaciones de la empresa con periodos, predefinidos o no, de trabajo desde casa o desde otros lugares.

En este contexto, en el que las oficinas o bien juegan un papel diferente al actual, o bien, simplemente, han de acoger un número significativamente menor de empleados, se hace necesario el rediseño de los espacios de trabajo de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa. Como tónica general, los espacios abiertos y orientados a la colaboración ganan terreno respecto del modelo tradicional. La capacidad de conexión con personas ubicadas en otras localizaciones en, prácticamente, todos los espacios y salas es un nuevo requisito, totalmente vinculado a la nueva dinámica. —>

—> • **Flexibilidad y 'smart working'**. Lo importante son los resultados, y no el “cuándo” ni, como veíamos en el punto anterior, el “dónde”. Las demandas de equilibrio entre las esferas profesional y personal hacen que la flexibilidad sea uno de los aspectos más valorados por las personas en la actualidad. La tecnología disponible (dispositivos, conectividad, seguridad) posibilita el trabajo eficiente y productivo, y la confianza de los responsables hacia sus equipos y entre sus miembros es un factor fundamental. Un estilo de liderazgo diferente ha de potenciarse en la organización, descartando la microgestión y fomentando la autonomía y el papel de *leader-coach*.

• **Metodologías ágiles, jerarquías más planas**. Si bien las metodologías ágiles al cien por cien siguen concentrándose, en su mayor parte, en compañías o departamentos dedicados a la tecnología y los sistemas de información, en los últimos años hemos visto cómo un gran número de multinacionales y

*startups* han incorporado la filosofía ágil a su forma de trabajar, en busca de una mayor rapidez en su llegada al mercado y en su capacidad de respuesta a los retos del negocio internos y externos. Así, incluso las empresas que no adoptan este modelo formalmente logran agilizar sus procesos, eliminando niveles de validación, acortando plazos y dotando de mayor autonomía y capacidad de decisión a equipos multifuncionales asignados a retos concretos.

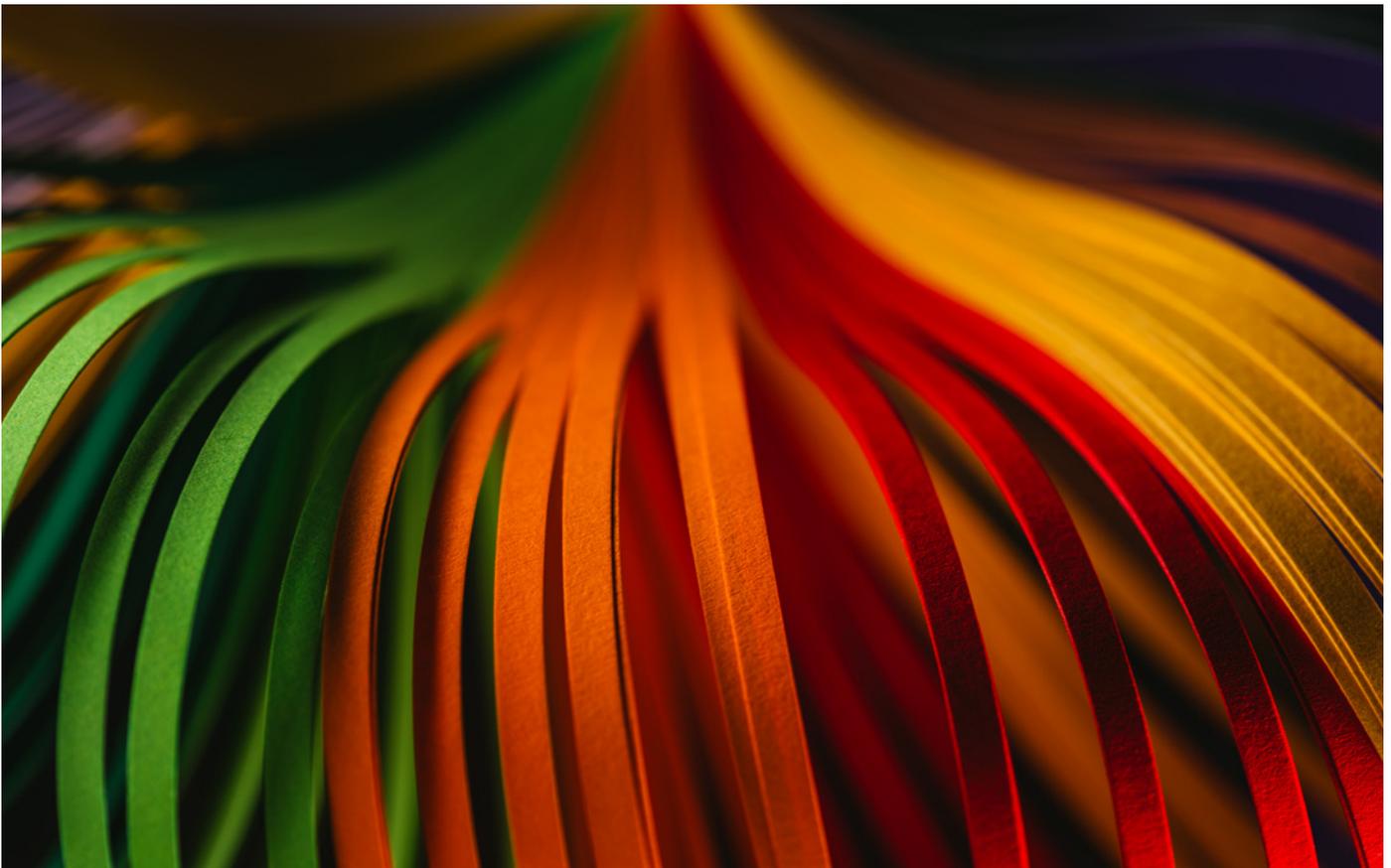
• **Esquemas organizativos centrados en las personas ('people centric')**. Ágil o no, en un contexto como el descrito, y en línea con las expectativas de la nueva fuerza laboral, los organigramas formados por puestos estáticos con funciones preestablecidas están dando paso a organizaciones basadas en roles dinámicos que recogen las capacidades de las personas, ubicando a estas en el centro de la gestión, a través de modelos ALF (ágiles, líquidos, flexibles). Este es, quizá, uno de los gran-

des cambios de paradigma asociados a las nuevas formas de trabajar.

• **Trabajo colaborativo y en red**. El concepto “trabajo” se disocia progresivamente del concepto “empleo”, poniendo en marcha ecosistemas de trabajo basados en el conocimiento compartido y la cooperación de aquellas personas o capacidades que en cada momento resulten necesarias. Ello tiene su traslación en la creación de equipos multifuncionales dentro de la organización, que han de cooperar y compartir información y conocimientos de modo cada vez más autónomo y autogestionado, incorporando, incluso, a especialistas externos (*freelances*).

## LOS MAYORES RETOS

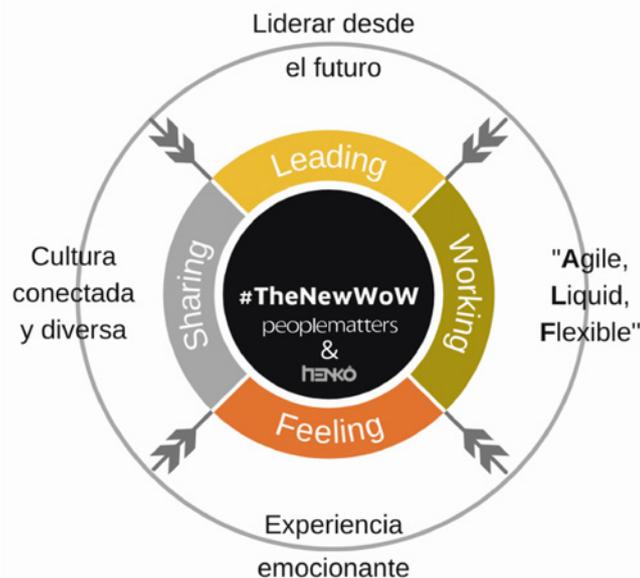
Parece evidente que aún nos encontramos en una fase inicial en el proceso de incorporación de las nuevas formas de trabajo en nuestra sociedad; proceso que se retoma con mayor convicción y conocimiento de causa tras



la experiencia vivida durante la pandemia. Las empresas encaran su futuro dando respuesta, inicialmente, a los grandes retos identificados hasta el momento:

- **El reto de la seguridad:** mientras la pandemia y los riesgos asociados al virus sigan presentes, la vuelta a las oficinas, en cualquiera de sus versiones (solo oficinas, solo teletrabajo, turnos, días fijos, flexibilidad total...), supone la responsabilidad añadida de garantizar la protección de los empleados frente a la COVID-19.
- **El reto de la productividad:** se hace necesario asentar la organización y los sistemas de gestión del trabajo (planificación, objetivos, seguimiento, apoyo...) requeridos para asegurar la máxima eficiencia y productividad en el nuevo modelo.
- **El reto de los espacios de trabajo:** está relacionado con lo anterior. Y es que los espacios han de adaptarse a las nuevas formas de trabajar definidas en cada caso, combinando todo lo bueno que ofrece la oficina con los aspectos valorados más positivamente del trabajo desde casa.
- **El reto del bienestar emocional:** uno de los grandes aprendizajes del período de pandemia es que hemos descubierto la importancia de las relaciones sociales en el trabajo, el contacto y la interacción física con otros. En función del modelo elegido –híbrido, presencial o teletrabajo–, el impacto potencial podrá ser significativo.
- **El reto del compromiso:** un entorno híbrido requiere una forma diferente de construir y potenciar el vínculo de las personas con el proyecto y la cultura de la organización. Algunos de los aspectos fundamentales son aquellos relativos a la integración de nuevos empleados (*onboarding*) y la gestión global de la comunicación interna en toda la organización.
- **El reto del liderazgo:** gestionar equipos distribuidos, conectados y diversos requiere un estilo de liderazgo evolucionado y orientado a obtener los mejores resultados en el nuevo contexto.

## CUADRO 2. "THE NEW WOW": IMPLANTAR LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR



Fuente: Peopl matters & Henkô, 2021

### GESTIONAR LA TRANSFORMACIÓN: LAS CLAVES

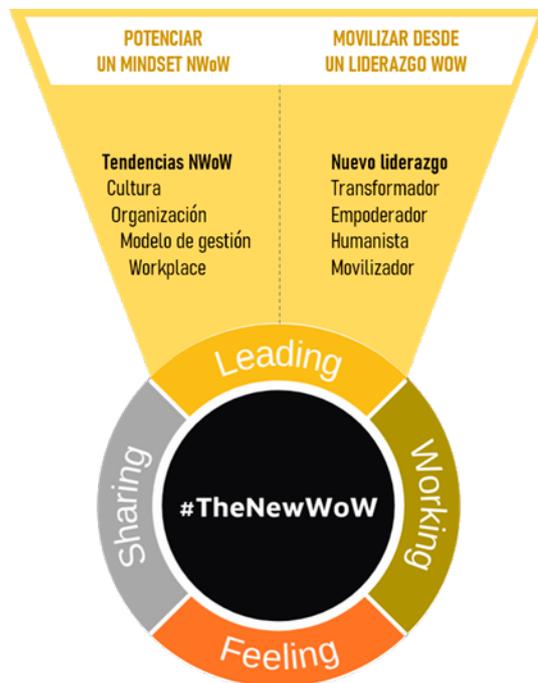
Es evidente que la transformación que supone la adopción de las nuevas formas de trabajar no representa un proceso fácil. Como ante cualquier reto, la organización y sus personas deben prepararse y “entrenarse” para conseguir abordar con éxito nuevas formas de liderar, nuevas formas de organizarse y de gestionar a las personas y los equipos, nuevas formas de colaborar y compartir información y recursos y nuevas formas de vivir el proyecto y la experiencia empleadas.

Se trata, en definitiva, de un proceso de cambio que debe gestionarse como tal, como un viaje que comienza sabiendo dónde queremos llegar (algo propio de cada organización) y teniendo en cuenta el punto del que se parte.

El modelo del cuadro 2, desarrollado por Peopl matters y Henkô<sup>2</sup>, presenta algunas de las claves para la transformación asociada a las nuevas formas de trabajar, y consta de diferentes elementos: →

**EL CONCEPTO “TRABAJO” SE DISOCIA PROGRESIVAMENTE DEL CONCEPTO “EMPLEO”, PONIENDO EN MARCHA ECOSISTEMAS DE TRABAJO BASADOS EN EL CONOCIMIENTO COMPARTIDO Y LA COOPERACIÓN DE AQUELLAS PERSONAS O CAPACIDADES QUE EN CADA MOMENTO RESULTEN NECESARIAS**

### CUADRO 3. IMPLANTAR LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR: 'LEADING'



Fuente: Peplematters & Henkô, 2021

#### → 'Leading'

Se trata de liderar desde el futuro sostenible, y no desde las experiencias pasadas. Para ello son necesarios líderes transformadores, que movilicen y empoderen a sus equipos a través de un liderazgo humanista (ver el cuadro 3).

Según un estudio publicado en la revista *MIT Sloan Management Review* en el año 2020<sup>3</sup>, “solo un 12% de las empresas considera que sus directivos/as tienen el *mindset* adecuado para liderar la organización” y llevarla adelante. La misma publicación menciona, en un artículo complementario<sup>4</sup>, cómo los cambios constantes, principalmente asociados a la tecnología, requerirán nuevos estilos de liderazgo y sacarán del terreno de juego a aquellos directivos que no evolucionen y se adapten conforme a ello. El autor de este último artículo describe a los líderes del futuro como personas que:

- **Impulsan la inclusión genuinamente**, alejándose del modelo anacrónico de rodearse de quienes más se asemejan a ellos mismos y conociendo el valor de la diversidad en la economía del conocimiento.
- **Adquieren rápidamente conocimientos de amplio espectro**, frente a la ruta tradicional basada en la especialización y el conocimiento profundo en disciplinas concretas como vía para el crecimiento profesional. El entorno actual y la velocidad requerida para la toma de decisiones precisan una visión más global de la empresa y del mundo.
- **Colaboran con mucha más intensidad** entre sí, y, desde luego, facilitan y potencian la colaboración en sus equipos, que, en un entorno digital, integran a personas de diversos perfiles y funciones transversales, con retos compartidos, pero, posible-

mente, deslocalizadas a nivel global y con procesos, usos y costumbres diferentes. Generan y trabajan desde la confianza en el equipo y sus capacidades.

- **Miran más allá de la productividad e impulsan la creatividad**, en un entorno en el que el pensamiento creativo facilita la mejor y mayor respuesta ante los retos de negocio, identificando nuevas posibilidades y soluciones a problemas inéditos en mercados impredecibles que cambian a gran velocidad.
- **Ponderan y definen el papel que las tecnologías digitales jugarán en su organización**, desde el equilibrio entre la resistencia a su llegada y la tendencia a adoptar cualquier nueva tecnología, sin la reflexión adecuada. La capacidad de valorar hasta qué punto se trata de algo factible, que aporta valor a la organización y es útil para personas y sociedad, marcará la diferencia.

En España, el estudio *Los nuevos retos del liderazgo*<sup>5</sup> menciona tres grandes retos:

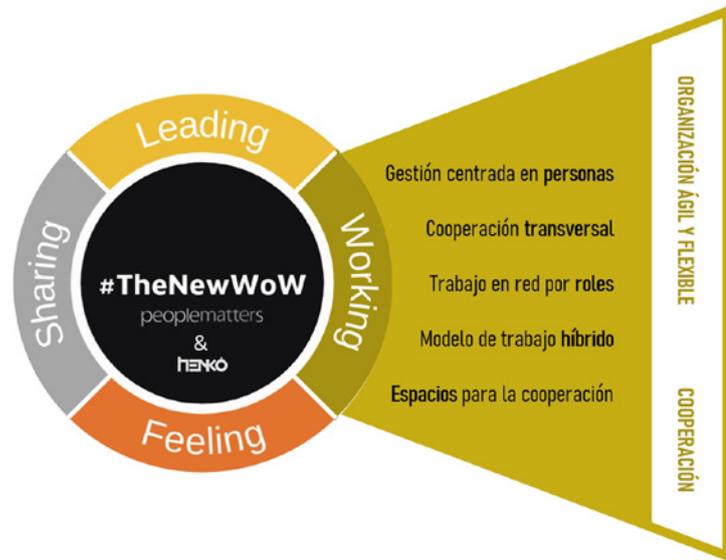
1. Comunicar una visión que motive a las personas a adoptar nuevas formas de trabajo para ganar flexibilidad y rapidez (81% de la muestra).
2. Navegar la incertidumbre en el entorno: asumir riesgos calculados sin perder el foco en el cliente y los objetivos (57% de la muestra).
3. Comprender y saber explicar implicaciones de los cambios para la organización y las personas (57% de la muestra).

Complementariamente, el estudio recoge, como obstáculos principales para la transformación del liderazgo en el nuevo entorno, que los directivos...

- ... no se sienten cómodos con las nuevas conductas de liderazgo (71%).
- ... creen que deben controlar la actividad, se resisten a delegar (65%).

**LAS ORGANIZACIONES SE FLEXIBILIZAN PARA DESARROLLAR SU CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN ÁGIL A CONTEXTOS CAMBIANTES, FOMENTANDO UNA COOPERACIÓN TRANSVERSAL QUE SEA CAPAZ DE SUMAR LOS ESFUERZOS DE TODAS LAS ÁREAS Y DE PONER EN JUEGO TODO EL CONOCIMIENTO RELEVANTE**

**CUADRO 4. IMPLANTAR LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR: 'WORKING'**



- ... no perciben la necesidad o los beneficios de cambiar (35%).

Según la metodología “The New WoW”, trabajar el eje del liderazgo ante las nuevas formas de trabajo requiere prestar atención a dos aspectos fundamentales: potenciar un nuevo *mindset*, que responde a las tendencias actuales en materia de cultura, organización, modelos de gestión y entorno físico de trabajo, y movilizar desde un nuevo estilo de liderazgo, transformador, que empodera, humanista y movilizador.

**'Working'**

Se trata de diseñar una organización, modelos de gestión y entornos de trabajo altamente colaborativos, híbridos y centrados en la persona (ver el cuadro 4).

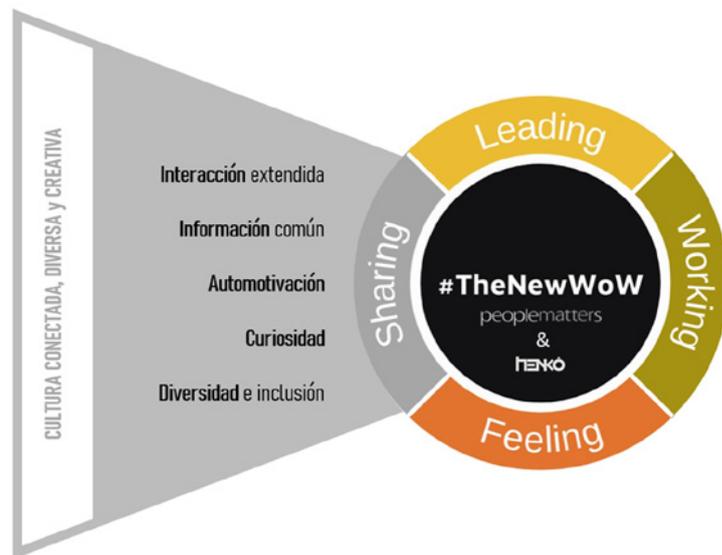
Las organizaciones se flexibilizan para desarrollar su capacidad de adaptación ágil a contextos cambiantes, fomentando una cooperación transversal que sea capaz de sumar los esfuerzos de todas las áreas y de poner en juego todo el conocimiento relevante. Los objetivos son superar las expectativas del cliente antes que los competidores y generar innovaciones que sean difíciles de imitar.

Esta flexibilización provoca que la gestión se centre más en las personas y en sus capacidades que en los puestos y el organigrama. Personas que, cada vez con más frecuencia, dejarán →

Fuente: Peoplematters & Henkó, 2021



## CUADRO 5. IMPLANTAR LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR: 'SHARING'



Fuente: Peoplematters & Henkó, 2021

→ los trabajos estáticos y repetitivos para asumir roles adecuados a su talento en equipos multidisciplinares que se crearán y disolverán según se necesite.

Además, estas capacidades de las personas deberán evolucionar a un ritmo nunca visto para adaptarse a la evolución tecnológica y de los modelos de negocio. Según el World Economic Forum<sup>6</sup>, en los próximos años cambiará el 44% de los conocimientos y habilidades que las plantillas aplican ahora en el trabajo.

Pero esta flexibilización tiene que cumplir ciertas características para desplegar todo su potencial sin riesgos:

- La cooperación transversal debe extenderse fuera de las fronteras de la organización, a proveedores, clientes, colaboradores etc., creando un ecosistema productivo donde todos ganan.
- Deben mantenerse de forma clara y explícita las responsabilidades esenciales de la organización; no todo vale. La autonomía de los equipos y la flexibilidad no pueden poner en ries-

go las claves del negocio, como la gestión de la relación con los clientes y la responsabilidad sobre su satisfacción, o el control de la calidad de los productos y servicios. Es decir, probablemente, toda la organización no deba ser “líquida”, y la clave será la capacidad de “licuar” o “solidificar” lo que se necesite.

- La comunicación, comprensión y alineamiento con el propósito común de este ecosistema son la brújula común para que la autonomía y la flexibilidad converjan en la consecución de los objetivos.

En esta flexibilidad controlada, y en su gobierno, juegan un papel esencial las políticas de gestión de personas, puesto que es el talento el que pasa a ser el centro de atención. Estas políticas deben no solo facilitar el trabajo flexible y la cooperación transversal, sino también fomentarlos, para evitar la tendencia natural a cerrarse en silos organizativos y permanecer en la “zona de confort”, y ejercer la propiedad sobre el talento de los colaboradores.

Finalmente, los espacios físicos y los medios de comunicación e interacción entre personas deben ser también facilitadores de la flexibilidad organizativa y personal, incluyendo facilidades para la cooperación, y del trabajo híbrido (presencial y teletrabajo).

### 'Sharing'

Se debe generar una cultura organizacional conectada y diversa, donde la interacción, la adaptabilidad, la generosidad, la tolerancia y la curiosidad sean capacidades clave (ver el cuadro 5).

La flexibilidad organizativa por sí sola no transforma una compañía si no va acompañada de la cultura que la activa por la voluntad de las personas. Algunos rasgos del comportamiento son críticos para multiplicar la efectividad organizacional que se puede alcanzar con un modelo ALF de organización y gestión:

- La curiosidad y la automotivación para salir de la “zona de confort”.



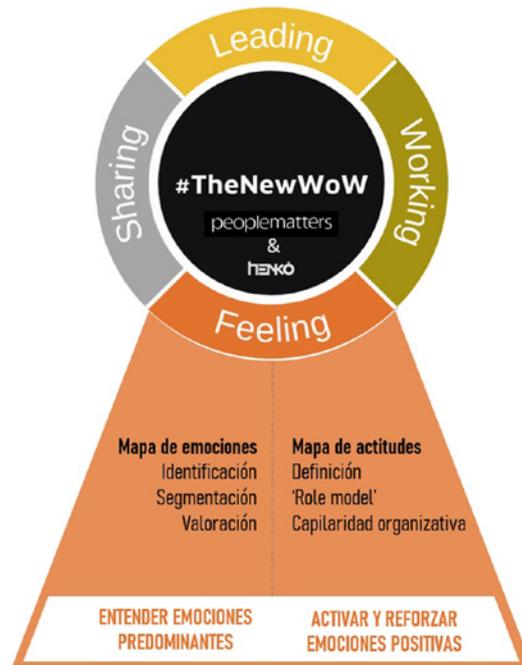
- La aceptación de la diversidad de formas de contribuir, conocimientos, talento, motivaciones, que son necesarias para una cooperación extendida.
- El autoaprendizaje continuo para mantener al día las propias capacidades.
- La autoconfianza y la generosidad para compartir conocimiento e información que hagan efectiva y eficiente la cooperación.

Además, estas actitudes y comportamientos se deben materializar para un cuerpo de información común y relevante que facilite el análisis cooperativo y la toma de decisiones consensuada. Se acabó la protección de la información importante (no de la confidencial), para proteger el ámbito de responsabilidad.

### 'Feeling'

Hay que atender al propósito y a las emociones de las personas para gene-

## CUADRO 6. IMPLANTAR LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR: 'FEELING'



Fuente: Peoplematters & Henkó, 2021

rar la mejor experiencia de transformación (ver el cuadro 6).

Como todo proceso de cambio, la adopción de las nuevas formas de trabajar –sean las que sean– debe realizarse prestando especial atención al estado de ánimo de la organización y sus personas, buscando conocer sus actitudes, miedos y expectativas antes, durante y a lo largo de todo el proceso de transformación. Solo así será posible gestionar el cambio, de modo que se minimicen los sentimientos negativos y se maximicen los positivos.

La clave está en plantear una hoja de ruta que coloque a las personas en el centro del proceso de cambio, buscando generar una experiencia positiva sostenida, en línea con la propuesta de valor al empleado y con una filosofía de experiencia de empleado (EX) aplicada al proceso de transformación. Este enfoque supone actuar a dos niveles: →

**LA ADOPCIÓN DE LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR –SEAN LAS QUE SEAN– DEBE REALIZARSE PRESTANDO ESPECIAL ATENCIÓN AL ESTADO DE ÁNIMO DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS PERSONAS, BUSCANDO CONOCER SUS ACTITUDES, MIEDOS Y EXPECTATIVAS ANTES, DURANTE Y A LO LARGO DE TODO EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN**

→ • **Conocer las emociones predominantes**, a través de una segmentación de la plantilla que ofrezca un mapa de emociones sobre el que actuar. La vivencia de los procesos de cambio es personal y subjetiva, siendo lo importante para las personas el modo en que cada nuevo elemento les afecta personalmente (el mundo anglosajón denomina a esto los “*me issues*”). Conocer el mapa de emociones (miedo, expectación, enfado, ilusión...) en distintos momentos del proceso permitirá identificar y gestionar los segmentos con mayor riesgo y aquellos con mejor predisposición.

• **Activar y reforzar las emociones positivas en torno a una nueva experiencia de empleo**, gestionando los “puntos de dolor” y “momentos WOW” como áreas críticas de actuación. En este punto se requiere una definición clara de las actitudes a reforzar, y a las que dar visibilidad a través de personas que actúen como referentes en toda la organización.

### UN VIAJE DE LARGO RECORRIDO

Las claves contenidas en los epígrafes anteriores marcan los ejes de trabajo fundamentales para hacer realidad las nuevas formas de trabajar. Sin embargo, es importante comprender que no existe una fórmula única, mágica, cuya aplicación funcione en cualquier organización, sino que el proceso ha de realizarse teniendo en cuenta la realidad, contexto, prioridades y necesidades de cada compañía, así como las que resulten más sostenibles para su futuro.

Todo ha de comenzar desde la reflexión, al más alto nivel en la organización, sobre qué tiene sentido y cuál es la aspiración que se plantea la compañía con respecto a las nuevas formas de trabajar. Se requiere una fase previa de apertura y sensibilización, que ayude a visualizar en qué consisten las tendencias y las posibilidades, y que oriente el proceso de decisión.

También es fundamental trabajar desde la premisa de que no será un proceso fácil ni inmediato, ya que se debe abordar desde múltiples aspectos a nivel organizativo, tecnológico, cultural y competencial, que traerán cambios con gran impacto sobre la organización y sus personas.

## LA HOJA DE RUTA MARCARÁ EL CAMINO A SEGUIR PARA, POCO A POCO, INCORPORAR EL NUEVO MODELO Y LLEVAR A LA ORGANIZACIÓN HACIA EL PUNTO DESEADO, DE UNA MANERA ORDENADA Y MIDIENDO AVANCES A LO LARGO DEL PROCESO. SE TRATA DE LOGRAR UNA GESTIÓN DEL CAMBIO GESTIONADA COMO TAL Y ATENDIENDO A LAS MEJORES PRÁCTICAS PARA EL ÉXITO, CON LAS PERSONAS EN EL CENTRO Y BUSCANDO GENERAR EXPERIENCIAS POSITIVAS

Ello requiere un proceso que parta del autoconocimiento, a partir de los elementos clave analizados, que permita identificar la distancia desde el esquema actual hasta la situación marcada como objetivo, así como los facilitadores y barreras para hacerla realidad.

La hoja de ruta marcará el camino a seguir para, poco a poco, incorporar el nuevo modelo y llevar a la organización hacia el punto deseado, de una manera ordenada y midiendo avances a lo largo del proceso. Se trata de lograr una gestión del cambio gestionada como tal y atendiendo a las mejores prácticas para el éxito, con las personas en el centro y buscando generar experiencias positivas.

### EL FUTURO

La evolución continúa. A la incorporación de las nuevas formas de trabajar, que requerirá su tiempo, seguirán nuevos avances, fundamentalmente tecnológicos y sociales, que ocurrirán cada vez con mayor velocidad y fuerte impacto, y las organizaciones deberán adaptarse y evolucionar nuevamente. Otros líderes ocuparán el lugar de los actuales, y otros individuos conformarán las organizaciones. Al igual que la capacidad de aprendizaje es una competencia fundamental en las personas,

desarrollar las capacidades organizativas necesarias para transformarse y adaptarse al ritmo del cambio será lo que diferencie a unas compañías de otras.

La Revolución Industrial supuso un profundo cambio en la noción de trabajo y las relaciones laborales, y la di-

gitalización ha traído un nuevo salto, al que aún nos estamos adaptando. Un próximo hito: los robots como fuerza de trabajo. La pregunta no es “si”, sino “cuándo”. El futuro es apasionante; trabajemos para estar preparados. ●

### REFERENCIAS

1. Espinel, Victoria A. “The digital economy: what is it and how will it transform our lives?”. Para World Economic Forum, 2016.
2. Metodología “The New WoW”. Peopl matters ([www.peopl matters.com](http://www.peopl matters.com)) y Henkô ([www.henkoconsultancy.com](http://www.henkoconsultancy.com)), 2021.
3. Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D. y Pring, B. “The New Leadership Playbook for the Digital Age. Reimagining What It Takes to Lead”. *MIT Sloan Management Review*, 21 de enero de 2020.
4. Mukherjee, A. S. “5 Musts for Next-Gen Leaders”. *MIT Sloan Management Review*, 22 de abril de 2020.
5. Peopl matters. Estudio *Los nuevos retos del liderazgo*, 2020.
6. World Economic Forum. “The Future of Jobs Report 2020”, octubre de 2020 ([www.weforum.org](http://www.weforum.org)).