

Analizar el pasado para comprender el futuro

Esta transformación desde modelos fijos de trabajo a otros altamente flexibles es un *journey* en el que actualmente están embarcados muchas compañías. Se empiezan a utilizar sistemas de medición de resultados y patrones de trabajo autónomo en los que los empleados disfrutan de un alto grado de libertad. Otros no han ido tan lejos, aunque sí han aplicado distintos grados de «agilidad» y han variado los niveles de empoderamiento de su plantilla. Con la independencia de la etapa del momento en la que se encuentre cada uno, el rumbo evidente es el mismo para todos.

El trabajo del futuro. La expresión nos señala el hecho de que avanzamos hacia un paradigma futuro de trabajo que responda a las influencias sociales, tecnológicas y económicas del siglo actual. Para muchas empresas, este cambio va a resultar duro, ya que cuestiona las bases de poder existentes y los controles de mando establecidos. Amenaza la existencia de determinados mandos intermedios y elimina muchos de los símbolos de poder y estatus de las estructuras jerárquicas verticalistas del siglo pasado.

Avanzamos hacia un modelo futuro de trabajo que responda de verdad a las influencias sociales, tecnológicas y económicas del siglo XXI. Para muchas empresas va a resultar duro. Para otras más fácil de implementar donde no hay horario obligatorio ni oficina fija y tampoco un calendario.

Nada de esto debería sorprendernos. Expertos en gestión y cultura organizacional llevan diciendo lo mismo hace más de 50 años. Si damos instrucciones a los individuos, se limitarán a cumplirlas. Si les damos responsabilidad, se sentirán motivados para ir más allá. Atrás queda la era del taylorismo, en la que el trabajo era simple y los empleos eran aburridos.

Ahora, el trabajo repetitivo lo hacen ordenadores y robots, y las personas son empleadas por sus destrezas humanas.

Igualmente seguimos manteniendo organizaciones que reflejan esta dirección anticuada del trabajo. Tenemos estructuras jerárquicas en las que el poder pertenece a la cúpula y se delega a través de capas de mandos intermedios. Para justificar su pertinencia, los líderes concentran el conocimiento en lugar de compartirlo y expandirlo con los demás colaboradores. Las instrucciones provienen de arriba y los de abajo solo las obedecen. Los que más se ajustan a la cultura organizacional predominante son ascendidos a puestos más

altos. Los que cuestionan y o critican el statu quo son relegados. Con este estado de cosas, no debe sorprendernos que las empresas así se resistan al cambio. Defienden su modelo de gestión de las influencias externas y solo se sienten obligados a cambiar cuando llegan a un punto crítico.

En el entorno laboral, este punto clave es inminente. La generación de nativos digitales que acaban de incorporarse a la fuerza laboral durante esta última década está cuestionando las ideas preconcebidas sobre empleo. No están dispuestos a hacer lo que se les diga.

Cuando preguntan por qué tienen que trabajar del modo en que lo hacen, no obtienen respuestas satisfactorias. En su vida personal usan tecnologías que los liberan de tiempo y espacio, pero en sus trabajos sigue imperando la idea de que son un activo fijo. Usan las redes sociales para relacionarse con sus amigos a distancia, pero en su trabajo están obligados a asistir a reuniones interminables metidos en una oficina.

Cuando muchos trabajos solo se podían hacer en las posiciones dentro de las compañías, la vida era más simple. Se iba al trabajo y se pasaba allí unas horas. El trabajo era un lugar al que se acudía durante el tiempo estipulado en un contrato y se percibía un salario por las horas cumplidas. El sistema de recompensa reflejaba las aportaciones o *input*. Ahora la vida es más compleja.

La tecnología ha liberado al trabajo de las limitaciones de un emplazamiento fijo y ha dado al trabajador más opciones respecto a cuándo realizarlo. El trabajo ya no es un lugar al que acudir es solo una actividad con un propósito. Es un proceso dirigido a conseguir resultados y lo que cuentan son los datos de rendimiento o *output*. Recompensar resultados que contribuyan a los objetivos de la empresa parece mucho más lógico que premiar un esfuerzo que puede no contribuir al éxito del negocio.

En la conectividad que vivimos hoy, el trabajo y las tareas que realizamos en él se están transformando poco a poco en un bien comercializable. Hoy se paga por resultados, hoy cada tarea es un proyecto puntual que inicia y termina. De modo que para conseguir que alguien realice un trabajo, lo más práctico es publicar una oferta en internet y asignarlo a un proveedor independiente o un trabajador autónomo.

Proveedores, terceros y consultores pujarán cada vez más por el trabajo online y cobrarán según resultados y objetivos (KPI). Se trata de una forma emergente de lo que se ha denominado *crowdsourcing*, en la que se aprovecha el poder de internet para asignar tareas a personas en cualquier lugar del mundo mediante la difusión de una oferta de trabajo.

En un principio, esta forma se asociaba sobre todo a la búsqueda de voluntarios dispuestos a aportar sus conocimientos de forma gratuita. El movimiento de software abierto y gratuito se basa en este modelo, y tenemos otros ejemplos notables como Wikipedia.

Desde 2005, Amazon gestiona un mercado de trabajo que permite a los interesados plantear tareas de inteligencia humana y pagar para que alguien las lleve a cabo. Suele tratarse de tareas simples y repetitivas, como búsquedas en la web, en las que se pagan unos centavos por cada resultado positivo. En el otro extremo está Innocentive, donde se ofrecen remuneraciones de hasta medio millón de dólares por encontrar la solución a problemas de investigación. Se trata de un modelo muy atractivo para empresas con capacidad para asignar trabajos a través de internet, ya que podrán recurrir a proveedores que realicen estos trabajos por una fracción de lo que cuesta un empleado. Es muy probable que conseguir que el trabajo se haga a costo cero, si se encuentran colaboradores dispuestos a donar sus esfuerzos.

Estas nuevas formas de conectividad entre las personas y el trabajo se están abriendo paso en los mercados laborales tradicionales. Las compañías ya no necesitan ofrecer empleo, una carrera profesional y estabilidad para que alguien realice tareas. Cuando hay que realizar algo, simplemente se encuentra a alguien que lo haga y se le paga una vez que lo termina (proyecto). No precisan empleados, solo trabajadores a medida o trabajo terciarizado. Si los proveedores individuales cobran por resultados, entonces controlan su propio tiempo, y normativas como salario mínimo, expresado en términos de una cantidad por hora, resultan irrelevantes.

Este pensamiento o forma de trabajo, uno creería que es más beneficioso para la empresa y no para el colaborador. Pero para muchas personas es un modo de ganarse la vida preferible a estar atadas por un compromiso a un empleador.

Primero, son libres de decidir cuándo y cómo trabajan y segundo, tienen el control de sus vidas. Se unirán a las cada vez más nutridas filas de los autoempleados, que están dispuestos a renunciar a la seguridad de un empleo tradicional por la flexibilidad de vender sus conocimientos expertos en el mercado abierto.