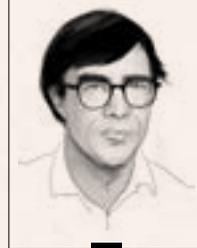




# La revolución flexible

SON LA CULTURA Y LAS PERSONAS, NO LA TECNOLOGÍA

**Palabras clave:** trabajo, futuro, espacio de trabajo, flexibilidad, cultura, generación Z, millennials.



BORJA BERGARECHE

El estado actual del debate sobre el futuro del trabajo, centrado miopemente en el lugar físico en el que se desarrolla la actividad profesional, no es más que una fase muy coyuntural, en el contexto pospandémico, de torpe respuesta inicial a un fenómeno mucho más amplio. Asistimos a una modificación tan profunda de nuestra relación con el empleo, que solo podrá abordarse de forma eficaz y sostenible reconstruyendo todo el marco de relaciones laborales desde la perspectiva de la flexibilidad.

*It's culture and people, not technology*  
**THE FLEXIBLE REVOLUTION**

*The current state of the discussion on the future of work, myopically focused on the physical place where professional activity takes place, is only a very short-term phase, in the post-pandemic context, of a clumsy initial response to a much broader phenomenon. We are witnessing such a deep change in our relationship with employment that it can only be effectively and sustainably addressed by reconstructing the entire framework of labor relations from the perspective of flexibility.*

**Keywords:** work, future, workspace, flexibility, culture, generation Z, millennials.

ILUSTRACIÓN: DANIEL TORNERO

Las placas tectónicas que definían los contornos de la esfera personal y la laboral en nuestras vidas han colapsado. La relación entre el ser humano y el trabajo ha cambiado para siempre. Y pretender que la respuesta adecuada a este terremoto consista en implantar un par de días de teletrabajo por semana en las empresas, equivale a intentar frenar un tsunami soplando en contra de las olas. “En todos mis años de profesión, nunca he visto este nivel de agitación de la relación de las personas con el mundo del trabajo en todos los niveles de edad, de desempeño o de categoría profesional”, explica Alfonso Villarroel, fundador de la firma de selección de talento que lleva su nombre.

Como ocurre en tantos otros ámbitos, los irresistibles cantos de sirena de la tecnología nos desvían de la ruta que debemos tomar. Claro que la dramática aceleración del cambio tecnológico que atravesamos desempeña un papel fundamental en la transformación del mundo del trabajo y de las relaciones laborales. Desde el correo electrónico a Zoom, pasando por la robotización de la producción y la *excelización* de los servicios, las

herramientas digitales redefinen las formas en que ejecutamos las tareas y medimos los resultados. Pero la perspectiva adecuada para definir el futuro del trabajo no debe ser la tecnología, sino las personas. Es la cultura, estúpidos... y la pirámide demográfica, el punto de partida.

Según un estudio de la consultora Randstad, más de la mitad de los trabajadores de las generaciones milenial (quienes tienen hoy entre 25 y 41 años) y Z (quienes tienen entre 15 y 24 años) “dejarían su empleo si les impidiera disfrutar de la vida”, frente a un tercio de sus mayores entre los *baby boomers*<sup>1</sup>. Los datos para España —elaborados a partir de las más de 13.500 encuestas a profesionales ocupados en 33 países del estudio Randstad Workmonitor— destacan que el 65 por ciento de los trabajadores españoles “considera más importante su vida personal que la profesional”. Esta priorización de lo personal sobre lo laboral es seis puntos porcentuales mayor en España que en la media de los países encuestados (59 por ciento).

La diferencia en la actitud hacia el empleo es radical entre los abuelos de hoy y sus hijos y nietos. Es muy pro-

bable que ser la primera generación en mucho tiempo que no tiene garantizado el vivir mejor que sus padres haya sido un factor clave. O, puesto en otros términos: hemos pasado de vivir en un entorno que muchos definían como volátil, incierto, cambiante y ambiguo (entorno VUCA, por sus siglas en inglés), a uno que caracteriza esta nueva era de íntimas transformaciones, y transformación de la intimidad, como una realidad frágil, ansiosa, no lineal e incomprensible (o era BANI, por las siglas en inglés de estos adjetivos, en la formulación pospandemia de Jamais Cascio, del Institute for the Future<sup>2</sup>).

En este contexto, lo que en los meses posteriores al confinamiento se manifestaba en forma de intuiciones, anécdotas y lugares comunes sobre la transformación laboral en curso —llamémosle *periodo webinar*— se ha confirmado ya como una revolución en toda regla, con un apabullante caudal de pruebas y datos. Así, según una encuesta reciente de Sigma Dos para el diario *El Mundo*, el 55,3 por ciento de los españoles de entre 18 y 29 años asegura que “preferiría estar en el paro antes que seguir trabajando en un

## Las generaciones milenial y Z priorizan intangibles como la felicidad, la vida personal o el impacto positivo de su trabajo en la sociedad

puesto en el que fuera infeliz”<sup>3</sup>. Ninguna otra franja de edad ofrece este resultado. Bienvenidos a la generación de los “antes parado que amargado”.

Si ubicamos ahora estas diferencias generacionales —abismales— en el paisaje profesional actual, emerge en toda su magnitud esa redefinición tectónica en curso de la relación del

*Homo sapiens* con el trabajo. En las oficinas actuales conviven cuatro generaciones: los *baby boomers*, la generación X, la milenial y la Z. Pero, ya en 2025, se estima que los milenial conformarán más del 70 por ciento de la fuerza laboral, por un 20 por ciento la generación Z. Dos generaciones que van a repoblar el paisaje laboral con su

<sup>1</sup> “Dos de cada tres trabajadores españoles anteponen su vida personal a la profesional”, Randstad, 25 de abril de 2022. Disponible en: <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/dos-de-cada-tres-trabajadores-espanoles-anteponen-su-vida-personal-a-la-profesional>

<sup>2</sup> “Facing the age of chaos”, Jamais Cascio en Medium, 29 de abril de 2020. Disponible en: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

<sup>3</sup> “Uno de cada dos jóvenes españoles preferiría estar en el paro antes que ser infeliz en su trabajo” en *El Mundo*, 13 de noviembre de 2022.

# Ha llegado la hora de que las organizaciones transformen de forma radical su concepto de flexibilidad

decidida priorización de intangibles como la felicidad, la vida personal o el impacto positivo en la sociedad por encima de las variables tradicionales asociadas a la búsqueda de empleo (sueldo, pagas, coche de empresa...).

Desde esta perspectiva, el empeño de un Elon Musk en (re)implantar la presencialidad obligatoria en una empresa como Twitter parece un claro ejemplo de esfuerzo inútil abocado a la melancolía. Igual que el falso dilema entre habilitar el teletrabajo dos días o tres, o lunes y miércoles, pero no martes y jueves. El estado actual del debate, centrado miopemente en el lugar físico en el que se desarrolla la actividad profesional, será conceptualizado muy pronto como lo que realmente es: una fase muy coyuntural, en el contexto pospandémico, de torpe respuesta inicial a un fenómeno mucho más amplio. Asistimos a una

modificación tan profunda de nuestra relación con el trabajo, que solo podrá abordarse de forma eficaz y sostenible reconstruyendo todo el marco de relaciones laborales desde la perspectiva de la flexibilidad.

“En menos de 15 años, los directivos de las empresas serán estos milenials de hoy”, señala Ángel Serrano, CEO y fundador de Zityhub. “Y con ellos se hará realidad la revolución flexible, en la que el trabajo no es un lugar, sino un resultado”, defiende. De forma más general, las voces más interesantes en uno de los debates más críticos de nuestro tiempo aluden, para esbozar el futuro del trabajo, a la convergencia de tres fuerzas con una profunda energía transformadora: la revolución tecnológica, con su acelerado proceso de cambio; la revolución demográfica, con la reivindicación generacional de un mejor equilibrio entre vida personal y profesional; y la revolución flexible, según la cual un empleado puede trabajar donde quiera, cuando quiera y como quiera.

“La auténtica flexibilidad es mucho más amplia que la libertad de trabajar de manera remota, y muchas organizaciones todavía no lo han entendido”, aseguran los autores de un artículo publicado en el *blog* de McKinsey en abril, en el que analizan los tres tipos de flexibilidad laboral que exigen los trabajadores actuales. “La mera actualización de una política de trabajo remoto es insuficiente para responder a las necesidades de la fuerza laboral pospandémica. Y la visión estrecha de las compañías sobre esta cuestión está empujando a mucha gente a abandonar su puesto de trabajo e, incluso, a abandonar la fuerza laboral

de forma definitiva. Ha llegado la hora de que las organizaciones transformen de forma radical su concepto de flexibilidad”, defienden De Smet, Dowling, Lim y Pineault, especialistas de la consultora estratégica<sup>4</sup>.

## Tres dimensiones

La primera dimensión de la flexibilidad laboral tiene que ver con el dónde. La mayoría de los trabajadores del presente, y casi todos los del futuro, dan por hecho que podrán elegir, en todo momento, dónde realizar su actividad profesional. En casa, en la oficina... o en cualquiera de los terceros espacios que han ido emergiendo en este camino, asociados a fenómenos nuevos como el *coworking* o el nomadismo digital, o antiguos como el amor al monte o a la playa. La clave aquí —como estarán comprobando quienes realicen entrevistas de trabajo a candidatos milennial y centennial— es ofrecer a estos jóvenes una sensación de control sobre el lugar en el que trabajan. Ofrecer la posibilidad teórica de teletrabajar 360 días al año constituye, en lo que no es más que una ironía aparente, la mejor manera de atraer nuevo talento a la oficina. Este es, quizás, el primer gran aprendizaje de la apuesta que estamos llevando a cabo en Harmon, la primera firma de servicios profesionales que apuesta en España por un modelo de trabajo 100 por ciento libre<sup>5</sup>.

La segunda dimensión de la flexibilidad laboral se refiere al cuándo. Según datos de McKinsey, tres de

cada cuatro empleados —ya sean presenciales, remotos o híbridos—, aseguran que tener control sobre cuándo trabajan constituyó un factor clave en su decisión de aceptar su actual empleo. Por supuesto, ofrecer libertad en esta segunda variable de la flexibilidad exige situar en el centro de la cultura corporativa la confianza: confianza en la responsabilidad de todos para que el trabajo salga; confianza de los supervisores hacia sus supervisados, y viceversa; y confianza dentro de los equipos, y entre unos equipos y otros. Si la flexibilidad en el dónde debe servir para erradicar el virus de la presencialidad, la flexibilidad en el cuándo, por su parte, exige eliminar los horarios rígidos, los prejuicios sobre lo que es entrar pronto o salir tarde, y la expectativa de que nadie, ni jefes ni subordinados, debe estar disponible 24/7.

La tercera dimensión de la revolución flexible en la organización del mundo del trabajo se refiere al cómo. Es decir, a facilitar que sea cada empleado quien organiza su carga de trabajo y coordina con sus colegas la ejecución de las distintas tareas. Es decir, más autogestión. Y es a la luz de este tercer elemento de flexibilidad cuando surge, de forma clara, una verdad insoslayable: que hablamos de un camino difícil pero inminente en el sector servicios, y lejano —como mucho, incipiente—, en el de la industria. Por una razón muy sencilla: porque ser flexibles en el cómo exige tratar a todos, incluidos los presentes en la oficina, como trabajadores remotos. Y asignar a todos las mismas oportunidades en cuanto al acceso a los documentos, la asistencia a las reu- ➤

<sup>4</sup> “Three types of modern flexibility today’s workers demand”, por Aaron De Smet, Bonnie Dowling, Randy Lim y Laura Pineault. McKinsey & Company, 25 de abril de 2022. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/three-types-of-modern-flexibility-todays-workers-demand>

<sup>5</sup> “Harmon implanta un modelo de trabajo 100 por ciento libre: sin horarios fijos y desde cualquier lugar del mundo” en *Dircomfidencial*, 7 de septiembre de 2022. Disponible en: <https://dircomfidencial.com/comunicacion/harmon-implanta-un-modelo-de-trabajo-100-libre-sin-horarios-fijos-y-desde-cualquier-lugar-del-mundo-20220907-0410>

# Estar a la altura de las nuevas demandas laborales exige redefinir el liderazgo corporativo

niones y el uso de las herramientas corporativas. Y, todo ello, sin que la mayor presencialidad o virtualidad, o el mayor desempeño en modo síncrono o asíncrono, sesgue —beneficie o penalice— la evaluación de ese desempeño.

“Las culturas híbridas solo tienen éxito cuando tratan a todo el mundo como [trabajador] remoto”, insisten los autores de un reciente artículo en *Harvard Business Review*<sup>6</sup>. “Esto significa dar a todo el mundo acceso a la misma información, personas, herramientas y oportunidades para tener éxito... Es simple, pero no fácil”, advierten. No es fácil, porque la revolución flexible —y, por tanto, el estar a la altura de las demandas laborales y necesidades personales de quienes han crecido entre la caída de Lehman Brothers y la invasión rusa de Ucrania— exige redefinir el liderazgo corporativo y reprogramar la función del jefe o jefa.

La revolución de la flexibilidad exige, para empezar, que quienes dirigen personas dediquen mucho más

tiempo que antes a la organización del trabajo y al bienestar de sus equipos. En la industria de servicios profesionales más que en ninguna otra, el talento es el combustible que hace prender la magia. Y de eso se debe hablar en los comités de dirección: del cuidado de las personas, para atraerlas, satisfacerlas, y retenerlas. Además, la aventura de la flexibilidad exige situar la cultura corporativa en el centro de la vida en común entre profesionales. “Las nuevas formas de trabajo exigen un cambio radical en el rol de los *managers*, que deben actuar ahora como facilitadores y conectores, y como portavoces de una cultura que debe ser más explícita”, explica Alejandra Martínez Boluda, *managing director* en la consultora BICG.

La cultura corporativa es la argamasa que vincula a las personas entre sí, y a estas con un proyecto profesional. La cultura debe ser la cara B del propósito corporativo, porque es la dimensión interna de la ambición colectiva de tener un impacto positivo en la sociedad. La cultura es el *flow* que intentamos afirmar y transmitir en nuestro programa de becarios, en nuestras sesiones de lide-

razgo y diversidad, o en los encuentros con personas que nos gustan y nos inspiran. Y es, también, la actitud, el respeto y la dedicación con las que un equipo atiende a las necesidades de sus clientes. La revolución del trabajo flexible avanza con el factor humano a la vanguardia. Y el foco principal situado en la emoción de construir nuevas culturas corporativas. La selección de unas u otras herramientas tecnológicas viene después.

## Bibliografía

Bergareche, B. y Manfredi, J. L. (2021). “El liderazgo con propósito: una visión transformadora de la empresa española ante las demandas de la nueva sociedad digital” en *Do Better by Esade*. Disponible en: <https://dobetter.esade.edu/es/liderazgo-proposito>

Bergareche, B. (2022). “Inteligencia artificial: ni fascinación, ni distopía” en *Política Exterior*. Disponible en: <https://www.politicaexterna.com/articulo/ni-fascinacion-ni-distopia/>

Harari, Y. N. (2016). *Homo Deus: Breve historia del mañana*. Barcelona, Debate.

Kasulke, C. (2021). *Several People Are Typing*. Nueva York, Doubleday.

Lucassen, J. (2021). *The Story of Work: A New History of Humankind*. Connecticut, Yale University Press.

Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter*. Barcelona, Editorial Anagrama.

Wiener, A. (2021). *Valle inquietante*. Barcelona, Libros del Asteroide.

<sup>6</sup> “What Great Hybrid Cultures Do Differently”, James Stanier, Michael Li y Jesse Anderson en *Harvard Business Review*, 16 de marzo de 2022. Disponible en: <https://hbr.org/2022/03/what-great-hybrid-cultures-do-differently>

