

¿Estás preparado para liderar el trabajo sin empleo? Necesitamos un cambio significativo en el liderazgo



*Traducción de un artículo publicado en
MIT Sloan Management Review*

EMANA



Estamos avanzando hacia un sistema de diseño del trabajo que cambiará profundamente las funciones de quienes lideran las organizaciones.

La forma en que tradicionalmente hemos organizado el trabajo y las personas está cada vez más obsoleta. Estamos avanzando hacia un **nuevo sistema operativo de trabajo que deconstruirá el trabajo en tareas y proyectos** que pueden ser asignados no sólo a profesionales, sino también a las máquinas y a trabajadores temporales en los mercados de talento. Además, cada vez más se identificará a las personas trabajadoras no como titulares de un puesto de trabajo específico, sino como poseedoras de un conjunto de habilidades y talentos que pueden aplicarse allí donde la organización las necesite. Estos cambios se vieron acelerados por la pandemia de COVID-19, que puso de relieve la importancia crítica de la agilidad y la flexibilidad organizativa, ambas posibilitadas por este nuevo enfoque del trabajo.

Se identificará a las personas trabajadoras no como titulares de un puesto de trabajo específico, sino como poseedoras de un conjunto de habilidades y talentos que pueden aplicarse allí donde la organización los necesite.

Esto requerirá un **profundo cambio en la mentalidad y el comportamiento de líderes**. Esta nueva forma de diseñar el trabajo y organizar el talento, como han descrito anteriormente Ravin Jesuthasan y John Boudreau, coautores de este artículo, requiere que directivos y directivas empiecen a pensar en cómo se realizan las tareas y los proyectos, no en cómo se organizan los “trabajos”. Requerirá que líderes y gerentes se vuelvan hábiles en la orquestación de una amplia gama de recursos diferentes —algunos humanos, otros no; algunos empleados, otros no— para ejecutar esas tareas. Y a medida que el talento adquiere mayor autonomía para elegir proyectos y responsables de proyecto más deseables, la relación entre directivos y trabajadores será cada vez menos jerárquica.



Los retos de liderazgo del nuevo sistema operativo de trabajo

Cuando hemos presentado esta idea a líderes, hombres y mujeres, y a profesionales de recursos humanos, han señalado correctamente que el trabajo sin puestos de trabajo requerirá un replanteamiento del liderazgo, la gestión y la coordinación del trabajo. Una reacción típica es: “Antes tenía cuatro personas en compartimentos llamadas “puestos de trabajo” con líneas de información que iban hasta mi compartimento, y podía llamar a cualquiera o a todas ellas para que hicieran cosas dentro de la misión de nuestros compartimentos de trabajo colectivos. Ahora, este nuevo sistema operativo de trabajo disolverá en muchos casos esos compartimentos. ‘Mi gente’ se hace visible para otros líderes a través de sus capacidades deconstruidas, y esos otros líderes pueden reclutar a mi gente para tareas

o proyectos deconstruidos”. Se enfrentan a cuestiones como éstas:

- Cuando otro líder tiene una tarea que coincide con las capacidades de alguien que depende de mí, ¿cómo coordinamos la asignación?
- ¿Cómo decido cuándo permitir que uno de “mis” subordinados directos trabaje en una tarea para otra persona?
- ¿Cómo justifico mantener a los subordinados directos sin que parezca que los acaparo?
- ¿Cómo debo tener en cuenta los deseos del trabajador a la hora de decidir si acepto la petición?

Estas preguntas apuntan a la **necesidad de un conjunto evolucionado de competencias de liderazgo y gestión** que se ajusten mejor a este nuevo sistema operativo de trabajo. Y presagian un **cambio significativo** en lo que significa gestionar y dirigir con éxito.



Cambio de roles, de la alta dirección a la primera línea

¿Cómo alterará el nuevo mundo del trabajo las responsabilidades y prioridades de las personas directivas?

A primera vista, muchas cosas seguirán igual: líderes de la dirección seguirán estableciendo la misión estratégica de la organización y definiendo las normas, los objetivos, las condiciones y los recursos. Esto, a su vez, apoyará a líderes funcionales, que establecen sistemas para alinear y apoyar a quienes son líderes de nivel medio, que a su vez priorizan y traducen las metas de la organización en objetivos estratégicos para sus unidades. Y las y los directivos de primera línea seguirán definiendo y priorizando los procesos y tareas necesarios para cumplir estos objetivos.

Las nuevas formas de organizar y asignar el trabajo exigirán que los líderes de alto nivel de una organización presten mayor atención al trabajo y a la forma de realizarlo y compartirlo.

Todas estas personas, directivas, tendrán otras funciones vitales en el nuevo sistema operativo de trabajo. Una de ellas será **establecer las normas y los límites del nuevo sistema operativo de trabajo**, especialmente cuando las organizaciones se encuentren en las primeras fases de la transición. No todo el trabajo se realiza mejor de forma deconstruida, y la velocidad con la que las organizaciones adopten un enfoque de deconstrucción de puestos de trabajo variará en función de su misión, estrategia, procesos, cultura y tecnología, entre otros factores.



El segundo papel vital para quienes lideran, líderes funcionales de alto nivel, será **establecer las líneas generales que definen cómo se delimita y coordina el trabajo entre las funciones.**

Funciones como la financiera, la operativa, la de instalaciones, la jurídica, la médica, la de RRHH y la de TI establecerán cada una ciertos límites y principios sobre cómo se realiza, coordina y comparte el trabajo.

En la actualidad, esos límites se establecen generalmente cuando una persona acepta un trabajo: Por ejemplo, a las personas trabajadoras se les concede acceso a determinados sistemas informáticos, autorizaciones para manipular materiales sensibles o incluso el derecho a entrar en instalaciones que requieren formación en materia de salud y seguridad.

Pero a medida que los puestos de trabajo se descomponen en conjuntos de capacidades o tareas —que podrían ser

realizadas por una mayor variedad de personas, incluidas las que no son empleadas—, el establecimiento y la adaptación de estas barreras de protección tendrán que hacerse de forma rápida y continua y requerirán una rápida coordinación interfuncional.

Tiene que haber un **modelo subyacente aceptado sobre cómo se distribuyen el poder y la responsabilidad**, y también debe evolucionar al mismo tiempo que la organización adopta herramientas como los mercados de talento internos. Esta es la clave para evitar el caos y garantizar que el nuevo sistema operativo de trabajo siga siendo coherente con la estrategia, el propósito y la cultura más amplios que definen a la organización.

Mientras tanto, las y los líderes de primera línea seguirán organizando y optimizando los objetivos de sus unidades y atendiendo a las necesidades y deseos de las personas



trabajadoras, pero ahora en forma de tareas y proyectos, y de habilidades y capacidades. Se convertirán en jefes de proyecto que deconstruirán continuamente los proyectos en tareas y organizarán a los trabajadores en equipos para que realicen esas tareas en función de sus capacidades deconstruidas.

En muchos casos, **los trabajadores ya no estarán asignados exclusivamente a un líder mediante un puesto de trabajo estable y una jerarquía.** En las organizaciones que adopten plenamente el “trabajo sin puestos”, el trabajo y las y los trabajadores serán más flotantes, y líderes y directivos montarán y desmontarán rápidamente los equipos para lograr los objetivos generales de la unidad y de la organización.

Todo esto dará lugar a que quienes lideran tengan menos lugares donde esconderse y más oportunidades de ser vistos. Líderes y directivos/as se definirán menos por sus

títulos y credenciales y más por sus logros y su carácter: ¿Qué han hecho? ¿Cómo lo han hecho? ¿Qué son capaces de hacer? El nuevo sistema operativo exige reforzar y adaptar algunas habilidades de liderazgo tradicionales y crear otras nuevas.



Nuevas competencias de liderazgo para el trabajo sin empleo

Por supuesto, el liderazgo siempre ha supuesto la creación de condiciones para que los miembros de la organización ofrezcan sus mejores capacidades, pero el nuevo sistema de funcionamiento del trabajo cambia fundamentalmente el cómo. He aquí **algunas de las competencias y enfoques necesarios** para futuros líderes y personas directivas en un sistema de trabajo sin puestos de trabajo:

1. De la destreza digital a la fluidez tecnológica. En el nuevo sistema operativo de trabajo, la deconstrucción y la reconstrucción que combinan humanos y automatización requerirán que los líderes se anticipen constantemente a cómo la tecnología y la automatización afectan al trabajo. Esto significa equilibrar en todo momento las

nuevas innovaciones con la viabilidad y la practicidad y explicar a los empleados las nuevas combinaciones de trabajo humano y automatizado. Las decisiones sobre si la automatización sustituirá, aumentará o reinventará el trabajo humano tendrán que tomarse continuamente a nivel de tarea/proyecto, y tendrán que reflejar un conocimiento actualizado de las capacidades tecnológicas.

2. De la ejecución de procesos a la orientación de proyectos. La organización se convertirá en un paisaje de proyectos en curso y en evolución, en lugar de un conjunto de procesos definidos y organizados. Quienes gestionan buscarán constantemente talentos dentro y fuera de la organización tradicional y reunirán rápidamente equipos en función de las habilidades y capacidades requeridas. Trabajadores del conocimiento se conectarán más a menudo con los proyectos de forma virtual a través de la tecnología, por lo que esta



gestión de proyectos evolucionada reflejará de forma más destacada la automatización, la colaboración a distancia y la influencia. En los sistemas tradicionales, esta gestión y coordinación de proyectos podría llevarse a cabo alineando las tareas con los diagramas de Gantt, por ejemplo, pero el nuevo sistema requerirá una coordinación más permanente y en tiempo real. Los y las gestoras aplicarán continuamente herramientas muy parecidas a las que ahora utilizan los equipos ágiles (como *scrums*, *sprints* y *hacks*).

3. De la autoridad jerárquica al empoderamiento y la alineación. La autoridad jerárquica será inadecuada en el nuevo sistema de trabajo sin empleo, porque las personas no estarán tan atadas a las estructuras tradicionales de información, y el trabajo basado en proyectos requiere que los equipos se autogestionen cada vez más. La transparencia del nuevo sistema hará más visibles las oportunidades de trabajo a través de un abanico de

opciones continuamente actualizado a disposición de todo el personal. Los profesionales exigirán más trabajo que se ajuste a sus preferencias personales y buscarán la libertad de cambiar de proyecto. Las personas líderes tendrán que establecer marcos sólidos que equilibren la capacitación de los trabajadores con la responsabilidad y la coherencia que refleje la tarea/misión más amplia. Tendrán que discernir cuándo y cómo negociar, si hacerlo de manera formal o informal, y cómo lograr la alineación del equipo y de los individuos sobre cómo se creará y compartirá el valor.

4. De la automatización técnica del trabajo a la humanística. La automatización del trabajo requiere un trabajo sin puestos de trabajo porque las soluciones óptimas suelen ser visibles sólo a nivel de tareas y habilidades.

Tendremos que tomar decisiones más frecuentes y visibles entre sustituir, aumentar o reinventar al trabajador humano, en este último caso, utilizando la tecnología



para dotar a los humanos de capacidades totalmente nuevas y más valiosas que sólo son posibles mediante la automatización. Estas decisiones ya no serán episódicas, discutidas en el contexto de un nuevo robot o sistema de IA, sino que serán una serie perpetua de decisiones de líderes y sus equipos. Una cuestión que ganará protagonismo es el posible sesgo a la hora de elegir si las tareas las realizan trabajadores humanos o máquinas/ automatización.

Las y los dirigentes pueden dar por sentado que la automatización siempre produce una mayor previsibilidad y eficiencia, pero como estas decisiones se producen cada vez más a nivel de proyecto, las y los directivos necesitarán una comprensión más matizada de lo que los humanos pueden aportar en cuanto a creatividad estética, perspectiva cultural y potencial innovador.

El pilar fundacional: El trabajo con propósito

En resumen, **el éxito de un sistema de trabajo sin empleos dependerá de personas líderes y directivas que se dirijan a sí mismas y a los demás con un propósito**. La esencia de este cambio se destila en una pregunta planteada por Robert Goffee y el difunto Gareth Jones: “¿Por qué debería alguien ser dirigido por ti?”. Esta pregunta se vuelve aún más importante a medida que el talento humano gana agencia¹ y autonomía para elegir el trabajo desde plataformas al servicio de equipos en serie y múltiples líderes.

El liderazgo y la gestión en tiempo real en un sistema de trabajo continuamente reinventado significa repensar

¹ *En ciencias sociales, la agencia se define como la capacidad de las personas para actuar de manera independiente y tomar sus propias decisiones libres.*



aspectos fundamentales como atraer, retener, motivar y comprometer a los trabajadores. El talento elegirá los proyectos en función de la conveniencia de la tarea (“¿Qué voy a hacer?”) y también de la “marca” del líder (“¿Cómo voy a ser dirigido?”). Para formar equipos de forma continua y con éxito en el nuevo sistema operativo de trabajo, los líderes deben alimentar su marca de liderazgo, ahora más transparente, y su trayectoria.

Ya lo vemos en las organizaciones que hacen un seguimiento y codifican la calidad del líder/gerente, o de la líder/gerente, en los mercados de talento internos. Los empleados tienen fácil acceso a la marca de liderazgo de la persona líder en todos los proyectos de la plataforma. Esta marca se revelará en la sombra que quienes lideran proyectan de sus proyectos anteriores y se plasmará en las calificaciones del mercado por parte de los antiguos miembros del equipo que abordan una serie de preguntas, como “¿Cuánto puedes aprender trabajando con ellos, con

ellas?” y “¿Cómo de abiertas y flexibles son esas personas a la innovación y a los diferentes estilos de trabajo y contribución?” En un sistema tradicional basado en el puesto de trabajo, estas preguntas sólo se responden de forma oscura e indirecta.

El nuevo sistema puede encarnar algo así como un Net Promoter Score (NPS) de líderes, perpetuamente actualizado, que se calcula como el porcentaje de promotores menos el de detractores sobre la base de la pregunta “¿Qué probabilidad hay de que nos recomiende a un amigo o colega?” En la actualidad, el NPS es una herramienta habitual para evaluar la satisfacción de los clientes, y el nuevo sistema operativo de trabajo podría adaptar fácilmente la herramienta para líderes. El nuevo sistema hará que sea muy obvio cómo les ven las y los seguidores que se comprometen y vuelven a comprometerse continuamente, al igual que las y los clientes que tienen experiencias repetidas con el servicio o el producto.



Si la reputación de las personas líderes se gana y confirma a través de su historial de proyectos, tendrán mucho menos tiempo para transmitir de forma eficaz e inspiradora quiénes son y qué les guía. A medida que las personas recorren una trayectoria profesional de tareas/proyectos y funciones que cambian rápidamente, trabajando en serie para nuevos directores/as de proyecto, discernirán cada vez más qué líderes comparten sus mayores aspiraciones de valor más allá del éxito de la tarea. El aumento de la velocidad y la particularidad del trabajo sin funciones premiará a las y los líderes cuyo propósito sea como la quilla de un velero, que lo estabilice y lo guíe hacia un destino incluso cuando viren los vientos cambiantes. Quienes lideren transmitiendo ese propósito de forma constante serán más capaces de atraer el talento necesario.

A primera vista, el nuevo sistema de funcionamiento del trabajo puede parecer que disminuye la dimensión humana.

Sin embargo, **el trabajo sin puestos de trabajo aumentará en realidad el impacto de la humanidad de las y los líderes**, diferenciando las organizaciones buenas de las grandes. Las organizaciones que prosperen dependerán más de líderes y gestores que sean capaces de reunir, seleccionar, evaluar, desarrollar, motivar y articular el propósito y la alineación de equipos a corto plazo formados por la deconstrucción y reconstrucción del trabajo y los trabajadores.

Este nuevo liderazgo ágil y en serie requerirá que líderes y directivos destaquen en el liderazgo humano mientras reinventan el trabajo de forma perpetua; construyen equipos más transitorios, deconstruidos y altamente eficientes; y combinan a los humanos con la tecnología.



Sobre los autores

JOHN BOUDREAU

(@johnwboudreau) es profesor emérito de la Escuela de Negocios Marshall de la Universidad del Sur de California y científico investigador senior de su Centro para Organizaciones Eficaces.

JONATHAN DONNER

(@jondonner) asesora a las organizaciones sobre el futuro del liderazgo y la capacidad organizativa; fue vicepresidente de aprendizaje global y desarrollo de capacidades en Unilever de 2009 a 2016.

Enlace al artículo original

<https://sloanreview-mit-edu.cdn.ampproject.org/c/s/sloanreview.mit.edu/article/are-you-ready-to-lead-work-without-jobs/amp>

