

Seminario “El trabajo se transforma”

“El trabajo se transforma”: las relaciones laborales en servicios (Síntesis de la sesión del 23 de junio de 2022)

En la séptima sesión del seminario permanente “El trabajo se transforma” se abordaron las relaciones laborales en servicios, centrándose las ponencias y el comentario posterior del comité de expertos especialmente en los servicios profesionales y, concretamente, en la consultoría. Este es un mercado laboral al alza, que se sitúa de alguna manera en el extremo opuesto al ámbito de la sesión anterior (trabajos olvidados o despreciados) y que, aun así, evidencia una serie de complejidades específicas. Juan Pablo Riesgo, socio responsable de EY Insights y de EY People Advisory Services realizó la primera intervención seguida del comentario de Jesús Avezuela, letrado del Consejo de Estado y director general de la Fundación Pablo VI.

Juan Pablo Riesgo comenzó su intervención explicando que el mundo de las consultorías crece de forma dinámica porque las empresas e instituciones requieren ayuda para afrontar las aceleradas transformaciones de nuestro contexto económico y social. Propuso una síntesis de las macrotendencias en el mercado de trabajo, que afectan no solo al sector servicios, en cinco elementos disruptivos (siguiendo el informe *El trabajo del futuro: conectado, versátil y seguro* de la Fundación COTEC).

- La transformación digital aporta grandes oportunidades, pero al mismo tiempo es un desafío. Es necesario abordar los riesgos de la automatización, la pérdida de puestos de trabajo y una creciente polarización derivada de una digitalización que sustituye puestos de trabajo y que puede afectar mayoritariamente a una fuerza de trabajo con menor capacidad de adaptación.
- La transición energética: los pasos hacia una economía que se descarboniza implican una serie de cambios en la ocupación, que debe centrarse en competencias relacionadas con las energías eléctricas y renovables. Al mismo tiempo, este proceso genera más coste para las empresas y también puede tener repercusión en el empleo.

- La competencia de los mercados: de la globalización hemos pasado a hablar de una *glocalización*, el interés por acercar las fábricas y los mercados.
- El envejecimiento de los trabajadores: una macrotendencia en el mercado de trabajo que reducirá el porcentaje de población activa. También puede leerse en términos de oportunidad y es el de aumentar el porcentaje de población *senior* que trabaja.
- El covid: un factor coyuntural que puede ser temporal, pero que siempre acaba sustituido por otro, como puede ocurrir en estos momentos con la invasión rusa a Ucrania.

A continuación, Juan Pablo Riesgo resumió la coyuntura laboral de nuestros días a partir del *Observatorio trimestral del mercado de trabajo*:

- La tasa de paro en España duplica la media de la Unión Europea y el desempleo juvenil duplica la media general en el país. Al mismo tiempo, el número de parados de larga duración sigue creciendo.
- El número de empleos volvió a sufrir una fuerte caída provocada por el covid en el momento en el que se igualaba el número de ocupados previo a la crisis de 2008. Ahora se observa una recuperación en el número de trabajadores activos, pero no en el número de horas trabajadas. Entre los factores que explican esta cuestión está el importante impulso del empleo público en los últimos meses.
- La productividad evoluciona de una forma muy volátil en un contexto de estancamiento secular en España.
- El desempleo de larga duración sigue aumentando y se ha estabilizado en unos niveles demasiado elevados.
- El mercado de trabajo está marcado fuertemente por la inflación, que no se corresponde con un aumento salarial y que termina por generar la pérdida de poder adquisitivo de los trabajadores.

En este contexto general, Juan Pablo Riesgo expuso la situación del mercado de trabajo en el sector de la consultoría: en el último año se han ampliado las plantillas un 10 %, con cerca de un 90 % de contratos indefinidos. Incluso en el año 2020, marcado por la pandemia, creció el empleo en el sector. Cerca del 65 % de los trabajadores son titulados universitarios.

Riesgo también trató los puntos más débiles del mercado de la consultoría: se evidencia una escasa presencia de mujeres, no tanto en puestos de

responsabilidad, sino en el sector como tal. Se observa una alta rotación de los trabajadores, un aspecto relacionado con la volatilidad, flexibilidad y el desapego. Un sector que necesita el talento necesita retenerlo o sufrirá las consecuencias.

En este sentido, la consultoría invierte mucho en la formación de los empleados, un elemento principal del sector. Sin embargo, esta no es una tendencia generalizada en el contexto laboral y el ponente señaló la necesidad de mejorar las políticas activas de empleo para fortalecer el ámbito de la formación: una cuestión que interpela a empresas, instituciones públicas, pero también a los propios trabajadores, que deben ser conscientes de la necesidad de invertir en su empleabilidad en un contexto volátil.

Volviendo al mundo de la consultoría, el ponente mencionó el problema de la conciliación y la motivación de los empleados. En muchos casos, se comprueba como la motivación extrínseca es menos relevante que la intrínseca, e incluso la “trascendental” (utilidad social del trabajo) entre los más jóvenes.

Para concluir, Juan Pablo Riesgo trazó las siguientes líneas de acción, sobre la base de la idea central de que el futuro del trabajo debe construirse entre todos. En ocasiones parece que la responsabilidad recae únicamente en el Gobierno o el Ministerio de Trabajo. Sin embargo, el reto también lo tienen que afrontar las empresas y los trabajadores. Por ello, es preciso trabajar en tres ámbitos:

1. Políticas públicas

- Invertir en mejorar la calidad de la educación española a todos los niveles, desde la educación infantil hasta la educación continua de los trabajadores, incluyendo la formación profesional.
- Incentivar y mejorar la formación y capacidades de las personas adultas, especialmente en materia digital, tal y como se comenta en la sección 2.3 de este informe, den particular en lo referente a big data, inteligencia artificial, robótica, escribir código, etc.
- Combinar la potenciación de las capacidades STEM con las disciplinas humanísticas, así como el arte y la filosofía, a fin de promover el pensamiento crítico, los valores éticos, y la responsabilidad social en la concepción, diseño, desarrollo, e implantación de las tecnologías digitales. Invertir en la profundización de las habilidades STEM a todos

los niveles, incluyendo programas de capacitación masivos para los niños y niñas.

- Reforzar la inversión continua en ciencia e innovación, facilitando la retención del talento nacional y la atracción del talento internacional.
- Proveer incentivos a las empresas para que profundicen sus prácticas de *reskilling* y *upskilling*, incluyendo los cursos internos de las empresas, la concienciación de su empleabilidad y la formación de líderes.
- Avanzar en la reducción de la dualidad laboral, adaptando la regulación de los contratos, reforzando los incentivos a la contratación indefinida y el régimen sancionador de la contratación temporal sin causa.
- Reconsiderar los modelos de contratación para luchar contra el desempleo juvenil aumentando su eficacia como mecanismo de transición de la formación al primer empleo.
- Impulsar la modernización funcional de las oficinas de empleo, y las administraciones públicas, dando un mejor y más eficiente servicio a las necesidades de la ciudadanía.
- Propiciar la ampliación de la cobertura y la profundización de la negociación colectiva, para que sea capaz de ofrecer respuesta al cambiante entorno tecnológico y económico, primando la flexibilidad interna.
- Evaluar la utilización de recursos de Fondo de Recuperación y Resiliencia para facilitar la introducción gradual de mecanismos individuales de protección al trabajador a lo largo de toda su vida laboral.
- Impulsar la prolongación voluntaria de la vida laboral, ampliando la posibilidad de acceder a la jubilación activa, facilitando la adaptación de las condiciones de trabajo a las necesidades y capacidades del talento senior, y apoyándolo con tecnologías facilitadoras, como realidad virtual y aumentada.

2. Gestión de RR. HH.

- Proveer formación continua a los trabajadores, identificando los gaps de capacidades demostradas y demandadas, elaborando itinerarios formativos y facilitándoles las acciones de *reskilling* y *upskilling*

requeridas, prestando especial atención a la capacitación en materia digital.

- Impulsar la planificación estratégica de la fuerza de trabajo (nuevos roles, capacidades necesarias y formación), a través de políticas de formación continua para el diseño/evolución de las carreras profesionales de sus empleados, identificando nuevos requerimientos y posible adaptación de los roles y cargos, según la evolución futura de las entidades y sus necesidades y retos.
- Impulsar modelos y prácticas de gestión ágiles
- Impulsar soluciones equilibradas y flexibles de teletrabajo, trabajo remoto y *smartworking* para incrementar la productividad y la conciliación, sin merma de derechos de los trabajadores (derecho a la desconexión digital).
- Promover espacios de trabajo adecuados que faciliten la cohesión de los equipos, co-creación y refuerzo del *engagement*.
- Generar espacios dentro de las empresas para fomentar la innovación, a través del fomento del pensamiento crítico, el flujo y la visualización de información pertinente para la toma de decisiones, la propia disposición de los espacios físicos, y en especial, mediante la promoción de la colaboración.
- Integrar la cultura de seguridad y salud en la cadena de valor fomentando la concienciación, la formación y el compromiso con su cumplimiento por parte de los trabajadores.
- Medir de cerca “el pulso de los empleados” en el proceso de adaptación a nuevas tecnologías y formas de trabajar, incluyendo la posibilidad de crear nuevos roles.
- Acompañar a los trabajadores en la medida de lo posible, y especialmente en el marco de la negociación colectiva, en la planificación y financiación de planes de previsión social complementaria, contribuyendo a la mejora de suficiencia de su futura pensión.

3. Decisiones individuales

- Resiliencia laboral y de carrera, evaluando la evolución dinámica de las oportunidades profesionales y tratando de liderar el diseño de la carrera profesional.
- Mantener una actitud abierta a cambios en el trabajo, siendo receptivo a los cambios y tratando de sacar lo más positivo de los mismos.
- Mantener la proactividad laboral y de carrera, manteniéndose al tanto de los cambios que pueden afectar a su trabajo y a las oportunidades de carrera, dentro o fuera de la organización para la que trabaja. Ampliar la gama de herramientas digitales para el aprendizaje que puede combinarse con los estilos, circunstancias y entornos de aprendizaje de los trabajadores. Reforzar las habilidades que se complementan con robots, IA y algoritmos, en vez de reemplazarlas.
- Desarrollar una permanente motivación de carrera, diseñando planes y estrategias de desarrollo y aprendizaje para alcanzar sus objetivos de carrera profesional.
- Proyectar la Identidad laboral, definiéndose a sí mismo en términos de trabajo, profesión o sector de actividad económica concretos.
- Complementar su protección económica de cara a las diferentes transiciones que va a experimentar a lo largo de su carrera profesional.

Jesús Avezuela comenzó su comentario valorando la rápida adaptación del sector servicios y, muy especialmente, del ámbito de la consultoría a las nuevas realidades, siendo ésta uno de los actores que ha contribuido especialmente al desarrollo y modernización de nuestra sociedad. Con un camino previo ya recorrido, este campo ha tenido menos dificultades a la hora de implementar las revoluciones tecnológicas a su día a día que, por ejemplo, en otros ámbitos como la educación o las administraciones públicas. Las consultoras han seguido creando empleo, incluso durante la pandemia, y muestran un perfil de trabajador especializado, con aptitudes y formación. En definitiva, un importante factor de crecimiento en el PIB y una punta de lanza en la utilización de los fondos europeos en materias como la innovación o la tecnología.

Sin embargo, siguiendo el informe de la Asociación de Empresas de Consultoría, aunque el balance general es muy satisfactorio, se echan en falta algunos perfiles, se constata una falta de adecuación de otros, especialmente ligados a las materias

STEM, y se señala una brecha de género de la que también dio cuenta Juan Pablo Riesgo.

Jesús Avezuela trató de ir un paso más allá de los datos para profundizar en la percepción que tienen del sector los empleados más jóvenes que se incorporan a los servicios profesionales. Estos constatan importantes diferencias con el entorno en el que se encontró su generación anterior. Así, se muestran hartos de escuchar frases como “yo trabajé gratis” o “no me quejaba tanto”. Este choque generacional con los denominados *boomers* se describe en el libro *No puedo más*, de Anne Helen Petersen, en el que se expone cómo las nuevas generaciones se cansan de unas condiciones precarias a costa de la “vocación” o la “pasión” por el trabajo.

Esta “trampa” de la vocación, que esconde realidades como los bajos salarios u horarios excesivos en sectores como el periodismo, la abogacía o la propia consultoría, se deja notar en la educación que imparte esa generación anterior: el libro antes citado, *No puedo más*, menciona el riesgo que unos padres críen “currículums en lugar de hijos”.

Al mismo tiempo, se ha dicho que esta tendencia puede terminar generando una cultura del agotamiento fruto de una falta de esperanza en el futuro por parte de los trabajadores más jóvenes que ven como sus carreras pueden eternizarse sin alcanzar los hitos profesionales deseados. En este punto, se observa una brecha salarial, al menos en determinadas industrias de este sector, donde los becarios ven como se prolonga ese estadio a través de contratos que no modifican mucho su situación *sine die*. Véase el ejemplo de los medios de comunicación o, incluso, en el ámbito de la universidad donde es corriente encontrar a profesores con edad madura que siguen en puestos de ayudante doctor, generalmente con escasa retribución.

La suma de factores tiene consecuencias más allá del mercado laboral. Como exponía Robert Whitaker en *Anatomía de una epidemia*, los problemas de salud mental siguen al alza y el consumo de psicotrópicos evidencia una realidad marcada por la ansiedad en algunas capas de población. Aunque, para no caer en un absoluto pesimismo, es probable que en las generaciones anteriores también se hicieran diagnósticos como el que ahora firman los *millennials*.

Más allá de calificativos, urge una reflexión en aspectos como los siguientes:

- El impulso tecnológico que es motivo de celebración por todo el progreso que ha significado es también visto como una amenaza por muchos trabajadores.
- El cortoplacismo domina el sector de los servicios profesionales y ya es difícil encontrar planes estratégicos que vayan más allá de los tres años vista.
- La necesidad de los trabajadores de llenar un aspecto vital, incluso religioso, dentro del mercado laboral.
- Las habilidades ganan peso frente a los títulos. Apartándose de una cultura de la “titulitis”, como se ha venido a denominar coloquialmente, el sector servicios empieza a buscar otro tipo de *skills* que no siempre son garantizados por los planes de estudio.

Tras ambas intervenciones, se abrió el debate entre los miembros del comité de expertos. Entre los temas que se mencionaron en las distintas intervenciones, se hizo hincapié en la necesidad en general de apostar por el cuidado de la inteligencia y por un empleo altamente cualificado. En esta línea, Juan Pablo Riesgo explicó que los trabajadores deben dedicar tiempo a estar actualizados y lamentó que, año tras año, quede sin utilizar parte de los recursos públicos presupuestados para la formación del empleado. Así, señaló la necesidad de mayores incentivos para las empresas. Como en sesiones anteriores, la cuestión de la formación profesional dual volvió a mencionarse. Frente al caso paradigmático de Alemania, a España le queda un largo camino para el pleno desarrollo y la completa aceptación de estas formaciones, que deben ser equiparables en reputación con las mejores formaciones universitarias.

El debate también giró en torno a las diferencias entre el sector público y el privado. Se habló de dos modelos contrapuestos a la hora de contratar personal, en las retribuciones y en el potencial de carrera laboral. También se subrayó la necesidad de una mayor colaboración público-privada como base para la innovación, el desarrollo y el crecimiento.

Juan Pablo Riesgo reconoció que la dicotomía entre lo público y lo privado es un lastre para la economía española. El empleo en el sector público necesita más reconocimiento, más aptitud y mayor compensación. Si el Estado toma mejores decisiones, el sector se hará más dinámico para acompañar al tejido productivo.

Sin embargo, en relación con el método de contratación, Jesús Avezuela defendió el sistema de oposiciones, aunque añadió la necesidad de incluir la evaluación de aspectos como las denominadas *soft skills*. Si en cambio encontró más problemas en cuanto a las posibilidades de carrera profesional en el sector público y relacionó este asunto con el importante número de funcionarios de alto nivel que optan por marcharse a la empresa privada, teniendo en cuenta que éstos entran directamente por los niveles de arriba. También se mencionó a los colaboradores elegidos directamente por responsables públicos, fuera del sistema de oposiciones: en este aspecto es necesario introducir cambios que garanticen niveles adecuados de cualificación y aptitud entre los seleccionados.

Este debate se entremezcla con la cuestión de la productividad. Juan Pablo Riesgo consideró que mejorar este parámetro es fundamental a la hora de abordar otras cuestiones relacionadas como la subida de los salarios. El reto de las compañías es el de acompañar a los trabajadores para que puedan producir y evitar situaciones insostenibles como el de unos salarios superiores a la productividad generada.

Se mencionaron los salarios en un contexto relacionado con la motivación de los empleados y la situación real de los más jóvenes en los servicios profesionales. Se volvió a señalar la motivación intrínseca que supone el trabajar en compañías de alta reputación, o la necesidad de las compañías de cuidar a sus trabajadores, de permitir un desarrollo profesional y económico adecuado. Aquí salió a relucir también la cuestión de la brecha de género, especialmente la que se produce cuando una mujer se convierte en madre.

En su intervención final, el director del seminario justificó el que se dedicara una sesión al sector de la consultoría dado su papel clave en la modernización de la vida económica. Las dificultades encontradas por los jóvenes que entren en las actividades de servicios más avanzadas quizás lleven con el tiempo a nuevas formas de asociacionismo sindical. De hecho, en las grandes centrales europeas se está trabajando en modelos de negociación colectiva en empresas regidas por algoritmos o en la representación de los trabajadores a distancia.

Se vuelven a mencionar en esta sesión aspectos que ya emergieron anteriormente, como la alta rotación voluntaria, la poca participación femenina o los problemas con la satisfacción de los empleados. También se vuelve a poner sobre la mesa la necesidad de impulsar una mayor colaboración público-privada y apostar por una

formación profesional renovada. Sobre todo ello se volverá en la siguiente etapa del seminario.

En el debate se vuelven a plantear también cuestiones de fondo y de mayor alcance como la escala en la que se puede medir la productividad o, en otras palabras, cómo se determina el valor social y económico de cada trabajo, una pregunta que surgió con fuerza, por ejemplo, a propósito de los trabajos “esenciales” durante la pandemia. También hay una cuestión de fondo subyacente en todos estos debates: ¿es el trabajador el que se debe adaptar al capitalismo, o es a la inversa? En todo caso, el cambio del sistema económico está ocurriendo ahora mismo: en los espacios que crea esta transformación es donde se debe poner el foco para influir y proponer medidas que vayan en el sentido del bien común.

Listado de asistentes en la sesión del 23 de junio de 2022

1. Javier Anitua Echeverría, ex socio de Russell Reynolds
2. Jesús Avezuela Cárcel, director general de la Fundación Pablo VI
3. Santiago García Echevarría, Catedrático em. de Política Económica de la Empresa, Instituto de Dirección y Organización de Empresas y profesor Honorífico de la Universidad de Alcalá
4. Raúl González Fabre, profesor, Universidad Pontificia Comillas
5. Enrique Lluch Frechina, economista, Universidad CEU Cardenal Herrera
6. Francisco Javier López Martín, exsecretario general, CCOO Madrid
7. Francisco Martínez Delgado, empresario, Fundación Centesimus Annus
8. Cynthia Montaudon, directora del Observatorio de Competitividad y Nuevas Formas de Trabajo, Escuela de Negocios, UPAEP Universidad
9. Juan Pablo Riesgo, Socio responsable de EY Insights y Socio de People Advisory Services, Ernst & Young
10. Juan Manuel Sinde, presidente de la Fundación Arizmendiarieta
11. Domingo Sugranyes Bickel, director del seminario
12. José Luis Zofío, Catedrático de Fundamentos del Análisis Económico, Universidad Autónoma de Madrid