

LA ENCRUCIJADA HÍBRIDA: (RE)PENSANDO LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR

El teletrabajo no se puede gestionar como una alternativa motivacional ni como una forma de recompensa. El 'smart working' es una filosofía de gestión en la que la organización y el empleado acuerdan formas flexibles de trabajo para conseguir los mejores resultados, poniendo el foco en la productividad y el bienestar para todas las partes. Este nuevo modelo de trabajo híbrido tiene que considerar y replantear aspectos clave de la empresa como la cultura, la estructura organizativa, el trabajo por procesos y proyectos, el liderazgo de los equipos y la manera de gestionar el tiempo de los profesionales que trabajan

IÑAKI BUSTINDUY

Socio-consultor en H&B Human and Business



Una encrucijada es una situación difícil o comprometida en la que, ante varias posibilidades de actuación, uno no sabe cuál de ellas escoger. La mayoría de las empresas se encuentran actualmente en esta misma tesitura. La pandemia de la COVID-19 ha puesto en jaque muchas de las

inercias del pasado relacionadas con las formas de trabajar, demostrando, una vez más, que acaban siendo las crisis las que empujan los cambios de modelo.

El confinamiento forzoso llevó la actividad profesional de muchos trabajadores a sus casas como la única opción de seguir adelante, a pesar de que la mayoría de las empresas no estaban preparadas para ello, ni tecnológicamente ni mucho menos culturalmente. En estas circunstancias, se configuró el mayor experimento no planificado de teletrabajo. Ahora que la emergencia sanitaria parece haber remitido, las organizaciones afrontan el futuro con la incógnita de saber cómo gestionar el teletrabajo en general y, en particular, cómo abrazar las posibilidades que se han abierto respecto a las nuevas maneras de trabajar. Las empresas tienen ante sí un dilema de difícil resolución, ya que, si bien ha quedado demostrado que los modelos antiguos no funcionan, también se ha visto que los nuevos ni están claramente definidos ni tampoco parece que acaben de arrancar del todo. Este artículo pretende contribuir a dotar a las compañías de argumentos y método para tomar e implementar definitivamente la mejor decisión al respecto.

¿POR Y PARA QUÉ REVISAR LAS FORMAS DE TRABAJAR?
Existe una cuestión plausible en el mercado laboral, circunscrita a la vuelta al trabajo ordinario y al regreso a las oficinas, bautizada como “la gran renuncia” (“*the great resignation*”, término acuñado en mayo de 2021 por Anthony Kletzt, profesor de Gestión en la MLS Business School



EL CONFINAMIENTO FORZOSO LLEVÓ LA ACTIVIDAD PROFESIONAL DE MUCHOS TRABAJADORES A SUS CASAS COMO LA ÚNICA OPCIÓN DE SEGUIR ADELANTE, A PESAR DE QUE LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS NO ESTABAN PREPARADAS PARA ELLO, NI TECNOLÓGICAMENTE NI MUCHO MENOS CULTURALMENTE

de Texas). La expresión sirve para poner de manifiesto que, en los últimos tiempos, un gran número de trabajadores han abandonado y renunciado voluntariamente a su puesto de trabajo. Y es que la pandemia, más allá de afectar a las personas que han perdido sus empleos o han sufrido una drástica reducción de su actividad, también ha afectado a aquellas que, aun habiendo mantenido el tra-

bajo, han visto cómo se incrementaba su malestar ante un entorno todavía hoy hostil e incierto. Una “coronafobia” laboral donde la angustia, la ansiedad y la fatiga siguen presentes, haciendo que la renuncia haya estimulado una reflexión profunda en torno al equilibrio entre lo profesional y lo personal, entre la obligación y la vocación y entre el trabajo y la vida. Es decir, una puesta al día del clásico

debate sobre si vivir para trabajar o trabajar para vivir, que toma ahora una relevancia determinante para cualquier trabajador.
Mientras que algunas personas practican el despido interior, viviendo resignadas su desmotivación, aun manteniendo el puesto de trabajo, otras reflexionan en qué otros proyectos profesionales tendrían posibilidades reales de trabajar desde casa o en otro lugar, sin horarios fijos o estrictos, con mayor facilidad para conciliar. Otros, los más intrépidos, ya han pasado –o pasarán en breve– a la acción, fichando por aquellas compañías que les permitan trabajar y vivir de una manera más sostenible en todos los sentidos. Este hecho lo corrobora la consultoría McKinsey¹, que, si bien explica que la ausencia de la flexibilidad en el modelo de trabajo no es una de las razones principales por las que

los trabajadores han dejado su compañía (básicamente, motivan dicha marcha por la falta de pertenencia y la relación con su jefe directo), sí es la razón número uno a la hora de optar por un nuevo trabajo, muy por encima del paquete retributivo. Esta nueva realidad contextual es el acicate definitivo, convirtiendo la amenaza en oportunidad para aquellas empresas que quieran gestionarla como ventaja competitiva a la hora de atraer talento, sobre todo en un momento en el que la escasez de profesionales con altas capacitaciones es creciente.
Ese es el motivo que justifica “para qué” o “por qué” revisar y repensar las formas de trabajar y decidirse por una propuesta remota o híbrida. Según un estudio de la empresa Poly², el 56% de las organizaciones es consciente de que, si no aborda planes de trabajo híbrido, comenzará a perder personal y no será capaz de atraer nuevos profesionales. Es algo que ya se vislumbraba hace años: el estudio *The future of work: reshaping the workforce today and building for tomorrow*³ ya apuntaba en 2013 que el 90% de los empleados creía firmemente que una organización que ofreciese trabajo híbrido sería más atractiva para atraer y retener el talento.

UN MARCO DE ACTUACIÓN PARA REPENSAR EL MODELO DE TRABAJO
En cualquier caso, primero, las empresas deben decidir, más allá de la inercia o de las modas del momento, cuál es su apuesta estratégica, con independencia de cuestiones meramente tácticas –aunque no por ello menos importantes–, como cuándo volver al trabajo de manera presencial o cuántos días trabajar en casa y cuántos en la oficina.
Seguro que para muchas ha habido un punto de inflexión, y se están planteando qué hacer en el futuro con respecto a ofrecer o no un nuevo modelo de trabajo. En ese caso, se presenta para la organización un desafío transformacional y cultural de primer nivel, que debe conducir a una revolución en todas sus esferas, ya sean estratégicas, funcionales y/u operativas. Un cambio que, además, se debe realizar en un contexto de alta complejidad y volatilidad, lo que eleva, si cabe, su di-

MIENTRAS QUE ALGUNAS PERSONAS PRACTICAN EL DESPIDO INTERIOR, VIVIENDO RESIGNADAS SU DESMOTIVACIÓN, AUN MANTENIENDO EL PUESTO DE TRABAJO, OTRAS REFLEXIONAN EN QUÉ OTROS PROYECTOS PROFESIONALES TENDRÍAN POSIBILIDADES REALES DE TRABAJAR DESDE CASA O EN OTRO LUGAR, SIN HORARIOS FIJOS O ESTRICTOS, CON MAYOR FACILIDAD PARA CONCILIAR

ficultad, al no poder afrontarse “al uso” y de manera tradicional.
Se requiere así una mentalidad ágil (*mindset agile*), propia de la aplicación de los principios y valores de la *business agility*. Pero no existen recetas ni manuales de implementación, ni tan siquiera buenas prácticas (o, por lo menos, consolidadas en el tiempo), más allá de aquellas empresas que están liderando, de manera disruptiva, este cambio de modelo. Son estas las que han sido capaces de realizar propuestas de valor de pequeño formato que les permiten adaptarse rápidamente al entorno cambiante y, sobre todo, a las demandas cada vez más exigentes de sus clientes (también los internos, los empleados) con vocación de aprendizaje a través de la experimentación y la exploración.
Entre los diferentes marcos de actuación, propios de la agilidad operati- →

CUADRO 1. FASES DEL 'DESIGN THINKING'

FASES	OBJETIVO
1. EMPATIZAR	Atender a las demandas de los empleados actuales y al talento futuro en relación al trabajo y a las nuevas formas de trabajar
2. DEFINIR	Establecer cuál es el reto que se plantea para la empresa a partir de los <i>insights</i> (hallazgos) encontrados
3. IDEAR	Presentar ideas creativas e innovadoras respecto a las diferentes opciones de modelos de trabajo que encajen mejor
4. PROTOTIPAR	Construir un modelo “prototipo” piloto lo más cercano a la realidad de la solución deseada
5. TESTAR	Probar y evaluar si el prototipo encaja como solución a pequeña escala para poderlo escalar luego a toda la organización

ENTRE LOS DIFERENTES MARCOS DE ACTUACIÓN, PROPIOS DE LA AGILIDAD OPERATIVA, ENCONTRAMOS EL 'DESIGN THINKING', UNO DE LOS MÁS APROPIADOS PARA CREAR Y, SOBRE TODO, REPENSAR EL MODELO DE TRABAJO

mando diferentes perspectivas, pros y contras, etc., a la convergencia de una implementación, previamente consensuada y compartida, factible (funcionalmente y operativamente viable), usable (para y por la gente) y valiosa (rentable y sostenible). Este proceso se inicia pensando en grande, aunque luego se comience en pequeño, y, sobre todo, aprendiendo rápido. Como si de una escalada alpina se tratase, y a modo de campos base, el *design thinking* establece una ruta secuencial que permite avanzar en la construcción de lo que será para la empresa el nuevo modelo de trabajo (ver el cuadro 1).

1. DESCUBRIR, EMPATIZAR Y FOCALIZAR EN LAS DEMANDAS DE EMPLEADOS Y EMPRESA EN RELACIÓN A LAS FORMAS DE TRABAJAR
Antes de pensar o posicionarse respecto a alguna propuesta concreta, es determinante poner el foco en los *stakeholders* de la cuestión y conocer cuáles son los *insights* en forma de necesidades, deseos y expectativas de cada uno de ellos. Esta antesala es necesaria e imprescindible para poder empatizar y crear, más adelante, un modelo *ad hoc* customizado para todos ellos (en este caso, principalmente, empleados y empresa). Poner el fo-

co en los empleados, así como en los intereses de la empresa, es responder al quién, los verdaderos protagonistas, de la propuesta.
En primer lugar, y respecto a los trabajadores, el objetivo reside en escucharlos, y obtener así la máxima información posible para conocer sus características y preferencias a la hora de trabajar. Para recopilar dicha información es importante hacerlo no desde una perspectiva de gestión interna o tecnocéntrica, sino “saliendo del despacho” (especialmente RR. HH.) para interactuar con las personas e iniciar un proceso lo más participativo posible, que permita poner las bases de la cocreación del modelo. Estos momentos son los que provocan conversaciones reveladoras y permiten (re) conectar con los trabajadores. Podemos vehiculizar estas interacciones a través de *focus groups*, encuentros informales, encuestas... El objetivo, al final, es dar voz a los empleados, preguntar, escuchar y, definitivamente, saber de ellos.
Cada organización llevará a cabo la recogida de información y sacará sus propias conclusiones. Una manera de sintetizarlo es construyendo un *user persona*, un personaje tipo, cuya descripción responda a los empleados actuales (o futuros) representativos de la plantilla. Este perfil puede coincidir bastante con el que apuntan las tendencias sociodemográficas de mercado contrastadas en diferentes fuentes. Jacob Morgan⁶ retrata en su libro al empleado del futuro como aquel que trabajará en cualquier lugar, en un entorno de trabajo flexible, sin horario fijo y medido por la consecución. En paralelo, ha sido determinante la irrupción de la Generación *Millennial*, que son ya más del 50% de los empleados de las compañías y que, en 2030, se acercarán al 75%. Una generación caracterizada por los valores de la flexibilidad, la autonomía y la tecnología, cuya importancia en lo laboral es crítica, anteponiéndose al dinero en las ofertas de trabajo a las que acceden. Y, tras ellos, la Generación Z (nacidos a partir de 1995), que, con planteamientos aún más extremos, representan las incorporaciones más recientes en las organizaciones.
Respecto a las nuevas formas de trabajar, varias fuentes⁵ apuntan que

son más del 50% las personas que prefieren trabajar a distancia tres o más días a la semana. Asimismo, según una encuesta de la Universidad de Stanford⁶ a más de tres mil profesionales, solo el 21% de los entrevistados quería trabajo presencial los cinco días a la semana. El 32% prefería hacerlo en casa y el resto quería trabajar a través de una propuesta híbrida. Gartner⁷ y Mercer⁸ indican que el 82% de los trabajadores espera seguir trabajando en remoto después de un tiempo tras la pandemia y el 47% hacerlo para siempre.
Sin embargo, sería un grave error escuchar y atender tan solo las demandas de los empleados. La empresa, desde la cúpula directiva, Comités de Dirección y otros niveles de *management*, también debe posicionarse y exponer sus deseos, miedos e inquietudes. Sin lugar a duda, estos son algunos de los beneficios para la compañía:
• Mejorar el posicionamiento como marca empleadora.
• Fidelizar en mayor medida el talento.

• Poder reducir costes inmovilizados y de infraestructuras.
• Menores tasas de absentismo y de niveles de rotación, como claro retorno del incremento de motivación del personal (flexibilidad que deriva en felicidad).
• Ser una empresa socialmente responsable, que estaría contribuyendo a reducir la huella de carbono y a facilitar el equilibrio social-territorial, al eliminar el factor distancia a la hora de trabajar.
• Ser una organización con propósito y con participación activa en un capitalismo consciente, que da cabida a la prosperidad y la sostenibilidad, que, sin duda, son también claros factores de atracción de talento y de reputación corporativa.
De este modo concluiría la primera fase, habiendo puesto el acento en los actores y receptores de la nueva propuesta, acogiendo al unísono los objetivos del negocio y las necesidades de los empleados para desarrollar la

ANTES DE PENSAR O POSICIONARSE RESPECTO A ALGUNA PROPUESTA CONCRETA, ES DETERMINANTE PONER EL FOCO EN LOS 'STAKEHOLDERS' DE LA CUESTIÓN Y CONOCER CUÁLES SON LOS 'INSIGHTS' EN FORMA DE NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS DE CADA UNO DE ELLOS
equisatisfacción de todas las partes. Este clamor por parte de los trabajadores por la flexibilidad como eje vertebrador de la organización para hacer frente al nuevo entorno cambiante debe quedar refrendado y validado en forma de mayor productividad y rentabilidad para el negocio. —>



—> **2. DEFINIR EL ALCANCE DE LA FLEXIBILIDAD COMO RETO DESEABLE EN LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR**

El modelo de trabajo de 9 de la mañana a 5 de la tarde, cinco días a la semana, en formato presencial, ha sido la norma hasta ahora. Pero la demanda de flexibilidad por parte de los trabajadores apunta directamente a la disociación entre empleo, ubicación y temporalización. El espacio y el tiempo, el dónde y el cuándo trabajar, son, en definitiva, las variables independientes para la formulación de una propuesta exitosa.

Una cuestión que a veces pasa desapercibida es la certeza de que no todos los trabajos se pueden realizar en remoto. Hacer una primera aproximación, respondiendo a la pregunta qué es “teletrabajable”, es un baño de realidad ante propuestas maximalistas. De hecho, solo alrededor de un 30% de los trabajos lo son⁹. La amplia variedad de empresas y de sectores de actividad en los que estas actúan deriva en una vasta heterogeneidad de realidades y, por tanto, de formas para afrontar esta cuestión.

EL MODELO DE TRABAJO DE 9 DE LA MAÑANA A 5 DE LA TARDE, CINCO DÍAS A LA SEMANA, EN FORMATO PRESENCIAL, HA SIDO LA NORMA HASTA AHORA. PERO LA DEMANDA DE FLEXIBILIDAD POR PARTE DE LOS TRABAJADORES APUNTA DIRECTAMENTE A LA DISOCIACIÓN ENTRE EMPLEO, UBICACIÓN Y TEMPORALIZACIÓN

Así, en primera instancia, la compañía necesita realizar un análisis exhaustivo de las funciones y tareas de cada uno de los puestos de trabajo, para conocer la idoneidad de que se pueda ofrecer alguna fórmula de flexibilidad en forma de trabajo remoto. La “teletrabajabilidad” está mayormente ligada a tareas relacionadas con la información, el conocimiento, la comunicación y la gestión de personas, y quedan fuera las que requieren manipular, mover, entregar, cuidar o servir. Existen, por otro lado, tareas de carácter individual y repetitivas que, ya no por idiosincrasia, sino por idoneidad, pueden realizarse a distancia, mientras que otras requieren explorar y no tanto explotar (como las grupales y creativas, basadas en el trabajo en equipo y la interacción relacional), que es recomendable, por impacto y desempeño, hacerlas de forma presencial.

Una vez determinados los puestos de trabajo o las tareas a desarrollar dentro de los mismos que pudieran entrar en la propuesta de flexibilidad, consideraremos el espacio y el tiempo para realizarlos.

Dónde trabajar

El trabajo, gracias a la tecnología, ha dejado de ser un lugar (aunque es verdad que el lugar donde se trabaja acaba condicionando el resultado de este). La nueva normalidad es el “*phy-gital*”, lo físico-presencial aunado a lo digital. Así, la vuelta a las oficinas, si es el caso, no puede ser la vuelta a las mismas oficinas y haciendo allí lo mismo que antes. La oficina debe albergar oportunidades y no amenazas, pues la presencialidad ofrece claros beneficios a la hora de socializar e interactuar con otras personas, fruto de lo cual nacen sinergias a través del intercambio y generación de lazos de confianza difícilmente alcanzables con el trabajo en remoto.

Se propone que las nuevas oficinas se caractericen por estas “cinco C”:

- Comunicación
- Colaboración
- Creación
- Conexión
- Celebración

El diseño ha de combinar espacios para el intercambio de ideas y para la

comunicación, tanto formal como informal, con espacios para la concentración y la privacidad que requieren determinadas reuniones y/o encuentros. Esta concepción de espacios optimizados se puede vehicular a través de ideas como:

- **'Hot-desking'** (mesas sin propiedad y con reserva previa), para hacer un trabajo en equipo más transversal sin que existan sitios estancos.
- **'Open office'**, que elimina los antiguos cubículos individuales.
- **'Naming rooms'**, que modulan el espacio a través de salas específicas para tareas colectivas como el *brainstorming*, la socialización y el descanso.
- **'Colocation'**, consistente en colocar los puestos de trabajo de tal forma que dibujen físicamente los flujos de los procesos y las dinámicas de los proyectos, utilizando el propio rediseño como una oportunidad para repensar las estructuras organizacionales.

Fuera de las oficinas es también importante asegurar de alguna forma que los trabajadores disponen de los lugares adecuados para trabajar en remoto, ya sea en casa, oficinas satélites, *coworkings* o cualquier otro espacio, garantizando un rendimiento óptimo. Durante el tiempo de confinamiento quedó claro que no todas las personas dispusieron entonces –y tampoco ahora– del mejor entorno para trabajar si no era en la propia oficina.

Cuándo trabajar

Respecto a la variable tiempo, una jornada laboral establecida en una temporalización fija entre una hora de inicio y una de finalización no es reflejo de flexibilidad alguna. La voluntad de los trabajadores reside en conseguir un trabajo discrecional donde el rendimiento no se mida por horas “presentistas”, sino por la productividad y la calidad del trabajo realizado. En España, este deseo podría parecer una quimera, ya que, actualmente, según el informe de SD Worx¹⁰, solo un 41% de los profesionales tiene actualmente un horario flexible, y solo el 27% de las empresas, de acuerdo con los últimos datos del INE¹¹, permite a los empleados el trabajo a distancia.

El reto que aquí se plantea para las empresas, más allá del refrendo de los grados de libertad otorgados en cuotas de responsabilidad correspondidas, es el de la gestión del tiempo individual y colectivo. Obviamente, esta cuestión es más sencilla cuando los trabajos son de factura de “*solo player*” que como equipo.

• **Para los primeros**, la empresa deberá fomentar la mejora y el desarrollo de la productividad personal. A día de hoy, son todavía muchas las personas que manifiestan problemas para autoorganizarse, priorizar tareas y desarrollar y ejecutar un plan de trabajo diario que integre (más que concilie) vida personal y profesional. Una ardua tarea que requiere altas dosis de automotivación, autocontrol y disciplina. En la era de la distracción, es importante puntualizar que teletrabajar nunca significó trabajar viendo la tele.

• **Para los segundos**, es preciso llegar a acuerdos y convergencias a la hora

LA VOLUNTAD DE LOS TRABAJADORES RESIDE EN CONSEGUIR UN TRABAJO DISCRECIONAL DONDE EL RENDIMIENTO NO SE MIDA POR HORAS "PRESENTISTAS", SINO POR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO

de colaborar en equipo, ya sea en el espacio (común o disperso) y en el tiempo (síncrono o asíncrono) o estableciendo periodos de sonido (conectividad) y de silencio (ausencia de esta). Podría ser de utilidad crear cronogramas de trabajo sincrónico y diseñar un organigrama de trabajo en el que quede reflejada la disponibilidad de cada trabajador para llevar a cabo actividades simultáneas, como reuniones de equipo, formaciones o llamadas con clientes.

Uno de los peligros de la flexibilidad “*anytime-everywhere*” es acabar en un escenario “*always on*”, totalmente contrario al objetivo pretendido de equilibrio vital, convirtiendo la flexibilidad en la peor de sus acepciones: la intensidad. El bombardeo de llamadas, emails y reuniones virtuales (“*zoom fatigue*”) puede desencadenar episodios de estrés o ansiedad. Cuidar el bienestar de los profesionales, su salud mental y física, debe ser un punto importante en la agenda de las compañías, minimizando el desconcierto y la angustia y maximizando los hábitos saludables de cualquier tipo. Y, de hecho, lo es: según un informe de ManpowerGroup¹², el 63% de los responsables de Recursos Humanos tiene actualmente como mayor prioridad preservar la salud y el bienestar de los empleados.



—> Definir la nueva dinámica laboral profundizando en las variables espacio-tiempo es clave a la hora de dar forma y alcanzar el reto de la flexibilidad. Lo que también merece consideración, aunque sea solo de soslayo, es que el futuro del trabajo basado en la flexibilidad abre la puerta a las empresas a ampliar sus relaciones mercantiles con profesionales liberales y *freelancers*, que ya aportan esta condición en su *modus operandi* sin necesidad de esperar la adecuación del rígido marco normativo laboral, ni tampoco de llegar a acuerdos con los trabajadores y sus representantes.

3. IDEAR MODELOS DE TRABAJO FLEXIBLE A MODO DE POTENCIALES PROPUESTAS

Hasta el momento, en los puntos anteriores, a la hora de decidir un modelo de trabajo, hemos manifestado la necesidad de que encaje con las prioridades (para qué o por qué) de los grupos de interés (quién), potenciando la flexibilidad a través del espacio-tiempo (dónde y cuándo), siempre que la actividad de la empresa y las tareas concretas de los puestos de trabajo (qué) así lo permitan. La única pregunta que queda por responder es esta: ¿cómo trabajar a partir de ahora y articularlo en un nuevo modelo?

Una primera división de los modelos de trabajo congregaría en los dos extremos las propuestas 100% presenciales y las 100% remotas. En el punto medio estaría la propuesta que incorpora elementos de ambas modalidades, la conocida como “híbrida”. En el transcurso de los últimos años, de alguna u otra forma, casi todos hemos acabado inmersos en estos tres modelos. Un *continuum* que reproduce la teoría de las tres etapas del cambio del psicólogo Kurt Lewin: la pandemia provocó un “descongelamiento” (siguiendo la denominación de las tres fases del cambio de Lewin) del modelo tradicional rígido presencial, posibilitando movimientos y fuerzas internas en las empresas para con las nuevas maneras de trabajar (“cambio”). Actualmente, inmersos en la fase de redefinición (“recongelamiento”), es cuando se deben consolidar los cambios. Así ha transcurrido la evolución. Antes de la pandemia, el modelo era mayoritariamente presencial, en el *in-*

EL MODELO HÍBRIDO, TAMBIÉN CONOCIDO COMO 'SMART WORKING', RESPONDE A UNA FILOSOFÍA DE GESTIÓN EN LA CUAL LA ORGANIZACIÓN Y EL EMPLEADO ACUERDAN FORMAS FLEXIBLES DE TRABAJO, PONIENDO EL FOCO EN LA PRODUCTIVIDAD Y EL BIENESTAR DE TODAS LAS PARTES, INDEPENDIENTEMENTE DEL LUGAR DESDE EL QUE SE TRABAJE

terim se trabajó en remoto en una forma telemática de emergencia y, ahora, parece que se está imponiendo un trabajo combinado entre la presencialidad y la virtualidad. En el informe *Nuevas formas de trabajar. Reflexiones sobre el futuro*, de Boston Consulting Group y enClave de Personas, se apunta que el 65% de las empresas españolas aspira a alcanzar estos modelos híbridos.

El modelo híbrido, también conocido como *smart working*, responde a una filosofía de gestión en la cual la organización y el empleado acuerdan formas flexibles de trabajo, poniendo el foco en la productividad y el bienestar de todas las partes, independientemente del lugar desde el que se trabaje. Las aplicaciones de esta filosofía en forma de modelo no acogen una mirada única. La amalgama de opciones a la hora de definirlo es amplia, aunque el principal dilema que se acaba planteando es el número de días (y cuáles) que se va a trabajar en remoto y los que se hará presencialmente en las oficinas. El denominador más comúnmente aplicado es el de un



40% de trabajo en remoto y un 60% de trabajo presencial, lo que viene a ser una media de dos días de teletrabajo. En cuanto a los días concretos, Apple, por ejemplo, anunció que los días obligatorios de trabajo presencial en la oficina serían los lunes, los martes y los jueves. Una política diametralmente contraria a las preferencias de los trabajadores, por lo menos según el anteriormente mencionado estudio de la Universidad de Stanford, donde los encuestados manifestaron preferir trabajar desde casa los vier-

nes (64%) y los lunes (56%), y apenas un 18% se mostró partidario de hacerlo los miércoles. De estos datos es fácil concluir que lo que los trabajadores realmente persiguen es disfrutar de largos fines de semana.

Otros posibles modelos plantean la discrecionalidad y la customización, con varias opciones de afiliación en base a las necesidades y preferencias de cada empleado, ya sea en función de la edad, momento vital, responsabilidades familiares, etc. Pero la bondad de intentar hacer un traje a medi-

da puede generar el efecto contrario, crear bandos, sesgos, favoritismos y diferencias entre los que trabajan en presencial o en remoto, acogiéndose a un modelo u otro. De hecho, existen datos que aseguran que el ratio de promociones en el colectivo que trabaja desde casa es un 50% inferior que el de los que regularmente van a la oficina¹³. Seguramente esto responde a que, en un entorno remoto, donde los empleados colaboran, principalmente, a través de medios virtuales, el compromiso del trabajador es mucho más difícil de transmitir y de ser identificado por parte de la empresa. La no “visibilidad” se puede traducir en no ser importante ni tenido en cuenta. Y no solo se dan estas desviaciones prácticas en las promociones, también podría hacer más grande la brecha de género. El perfil que mayoritariamente prefiere quedarse en casa son mujeres jóvenes con hijos. Lo ratifica así una encuesta de HBR¹⁴ que demuestra que son las mujeres, en mayor medida que los hombres, las que desean trabajar desde casa los cinco días de la semana.

Una vez hecha la planificación, el análisis y la definición definitiva del modelo a implementar, la empresa está en condiciones de plantearse ya el piloto a lanzar como prueba de modelo híbrido. A modo de resumen, el modelo acaba configurándose como se recoge en el cuadro 2.

4. PROTOTIPAR UN PROYECTO PILOTO DE NUEVA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO QUE ASEGURE UN MÍNIMO MODELO VIABLE

Todo el trabajo realizado en las fases anteriores debe ser aterrizado y desarrollado en algo tangible. Un prototipo debe poder ser implementado como un ensayo relativamente rápido y con un coste controlado en todas sus dimensiones para poder ser evaluado cuanto antes. Se entiende este como un experimento, la validación de una hipótesis, que quiere reducir al máximo esfuerzo y tiempo para saber si ha recogido bien las demandas de los *stakeholders* (empleados y empresa) acerca de la propuesta de nueva organización del trabajo.

El prototipo del modelo de trabajo híbrido necesita en su construcción, más allá de lo comentado anteriormente sobre cuántos y qué días trabajar en presencial o en remoto, un sistema operativo adecuado y una forma de trabajar claramente definida, que sincronice diferentes elementos organizativos, que ahora serán circunscritos a un área o departamento concretos, pero que luego deberán acabar extendiéndose a toda la organización. Nos referimos a una estructura más plana y menos jerarquizada, unos procesos más ágiles y optimizados, un trabajo en equipo por proyectos, sistémico y digitalizado, y un liderazgo participativo, distribuido y de

—>

CUADRO 2. NUEVO MODELO DE TRABAJO

¿PARA QUÉ O POR QUÉ?	Flexibilidad - Atracción y fidelización del talento
¿QUIÉN?	Grupos de interés - Trabajadores y dirección
¿QUÉ?	Puestos de trabajo teletrabajables
¿DÓNDE?	Espacios “phygital”
¿CUÁNDO?	Time flex discrecional
¿CÓMO?	Filosofía <i>smart working</i>

LA FLEXIBILIDAD NO SE CONSEGUIRÁ A TRAVÉS DE DÍAS DE TELETRABAJO, SINO DESARROLLANDO UNA CULTURA BASADA EN LA CONFIANZA, LA AUTONOMÍA Y LA RESPONSABILIDAD

—> soporte. La flexibilidad no se conseguirá a través de días de teletrabajo, sino desarrollando una cultura basada en la confianza, la autonomía y la responsabilidad.

La tecnología, sin duda, debe ser la herramienta que planee las jerarquías, manteniendo a todos conectados a través de canales para la participación de los equipos en la toma de decisiones y en el trabajo colaborativo de forma remota. Hay que evitar a toda costa que la tecnología acabe acercando a los que están lejos, pero aleje a los que están cerca. Si bien la pandemia ha sido un catalizador evidente de la capacitación digital de las personas y los profesionales (¿quién no sabe hoy en día manejarse con Zoom, Teams o Trello?), es la empresa quien debe proceder con una actualización competencial, más allá del uso de aplicaciones concretas, a través de programas de *reskilling* y *upskilling* sobre comunicación “e-fectiva”, trabajo en red y liderazgo virtual.

Por encima de todo esto, la palanca más crítica a desarrollar en este primer prototipo de modelo híbrido de trabajo es el desarrollo de equipos ágiles. Equipos que establezcan dinámicas de entrega recurrente (inspirado en el marco de trabajo *Scrum*) y de seguimiento del trabajo diario, creando ritmo de coordinación a través de reuniones frecuentes, rápidas y de revisión-retrospectiva.

Dentro de estos equipos deben aflorar liderazgos alejados del poder y la autoridad formal. Los equipos deben ganar protagonismo en detrimento de quien los lidera; sin olvidar que el liderazgo virtual es, en esencia, liderazgo, y que lo que lo dificulta es ejercerlo a distancia. Mismos principios, distinto medio. Así, el líder híbrido ha de ser ejemplo de flexibilidad, agilidad y empatía. Un líder de servicio, de apoyo y de acompañamiento, un facilitador y un generador de confianza, que deje atrás el control para conectar y confiar en la gente.

Todas estas cuestiones más estructurales deben formar parte del prototipo en primera instancia, para más tarde convertirse en la propuesta de valor de la empresa donde el modelo de trabajo híbrido sea el núcleo de la misma.

5. PROBAR EL PROTOTIPO PARA MEDIR, APRENDER Y, SI CABE, ESCALAR

El prototipo, pensado para la pequeña escala, debe ser lanzado (y testado) en una determinada área o departamento, antes de generalizarlo a toda la empresa. Es una primera entrega en forma de mínimo modelo viable.

La elección del grupo piloto es determinante, ya que, como en cualquier proceso de cambio, apalancar la propuesta en aquellos que reman a favor (*supporters*) es factor clave de éxito. Seguramente, en la empresa existen departamentos donde, o bien la demanda o el sentir respecto al trabajo en remoto es mayor, o bien potencialmente pueden demostrar un mayor y mejor rendimiento. Estos deben ser los candidatos a realizar la prueba. Es la misma fórmula con la que Telefónica España ha procedido con la medida de flexibilidad de la jornada laboral de cuatro días. Propuesta que ha extendido a toda la plantilla después de una prueba piloto realizada durante unos meses sobre un grupo de empleados.

Este, como cualquier otro proceso iterativo e incremental, requiere que se vaya traccionando y que se haga un seguimiento de su puesta en marcha a través de la recogida de *feedback* constante, preguntando a los trabajadores sobre la experiencia. Heineken España, uno de los promotores del *smart working* en España, realizó una encuesta entre los trabajadores de la



compañía que participaron en la primera fase del plan. Los datos revelaron que el 96% de los consultados valoró positivamente el *smart working*, recomendándolo con una nota media de 8,7. También que, desde su implementación, el nivel de satisfacción con la organización había aumentado, hasta el punto de que nueve de cada diez empleados la recomendaban para trabajar.

En cualquier caso, debemos subrayar que la medición del éxito del prototipo y de la propuesta escalada no puede circunscribirse exclusivamente a la satisfacción generada en los propios trabajadores. Recordemos la necesidad de que la empresa vea sus demandas satisfechas, que, básicamente, son dos: mantener, si no incrementar, la productividad, y lo mismo con el sentimiento de pertenencia. Siguiendo con

el caso de Heineken España, gran parte de los encuestados destacó que su compromiso con la empresa aumentó, y más del 90% afirmó que mejoró su productividad. A pesar de ello, y no queriendo hacer del caso concreto categoría, son, indudablemente, estas dos cuestiones las que generan mayor controversia a la hora de apostar definitivamente por el cambio.

Referente a la productividad, y para ofrecer algo de esperanza a los más escépticos, los datos recogidos de diferentes fuentes durante la pandemia reflejaron que la productividad “en remoto” no se resintió, más bien todo lo contrario. Según Mercer¹⁵, el 94% de las empresas indicó que la productividad y calidad del trabajo fueron iguales o más altas que antes de la pandemia. La lectura detallada de los datos refleja que este incremento también

EN LO INDIVIDUAL Y EN LA REALIDAD DIARIA DE LAS EMPRESAS, PARTIMOS DE LA CERTEZA EMPÍRICA DE QUE LOS EMPLEADOS QUE TRABAJAN BIEN EN LA OFICINA LO HARÁN DE IGUAL MODO A DISTANCIA, Y DE QUE AQUELLOS QUE TRABAJAN MÁS BIEN POCO EN LA OFICINA, SEGURAMENTE LO HARÁN MENOS, O CASI NADA, FUERA DE ELLA

pudo venir dado por una cuestión coyuntural de cierto “miedo”, ante lo que ocurría y se avecinaba, de perder el trabajo. Cuando todo empezó a normalizarse fue cuando, quizá, hubo una cierta acomodación de los trabajadores. Por otro lado, también puede deberse a que se trabajó más a costa de invertir más horas, ya que, por aquel entonces, no había muchas otras alternativas de actividad dentro del domicilio. Sea como fuere, en lo individual y en la realidad diaria de las empresas, partimos de la certeza empírica de que los empleados que trabajan bien en la oficina lo harán de igual modo a distancia, y de que aquellos que trabajan más bien poco en la oficina, seguramente lo harán menos, o casi nada, fuera de ella.

—>

—> La única manera de conseguir y gestionar la productividad, lejos de cualquier control absurdo medido en tiempos o monitorizado a distancia, es el establecimiento de un buen sistema de dirección por objetivos. La consecución (*outputs*), y no las horas dedicadas (*inputs*), es el criterio que debe regir en las organizaciones a partir de ahora. Metodologías como los OKR, de definición trimestral y seguimiento quincenal, pueden ser un marco ideal que ayude a organizar el trabajo diario, estableciendo ciclos cortos de actividad (*sprints*) que, al finalizar, permitan evaluar la contribución de los individuos y los equipos.

Por otro lado, el sentido de pertenencia y compromiso, algo que preocupa sobremanera a las empresas, es algo más difícil de medir. La gestión del compromiso, que viene siendo desde hace años una cuestión estratégica (una encuesta de Gallup¹⁶ establece que solo un 20% de los empleados están realmente comprometidos con su empresa a nivel global), coge ahora mayor relevancia ante la implementación de los modelos híbridos de trabajo. Es una obviedad reconocer que trabajando a distancia es más plausible caer en el aislamiento (soledad), desconexión relacional (“roce”) con compañeros y compañeras y desvinculación con la empresa. Fue justamente esta la razón, entre otras, por la que la empresa de telecomunicaciones Yahoo decidió en 2013 volver al trabajo presencial después de un experimento de teletrabajo.

El modelo híbrido, o *smart working*, si bien puede hacer aumentar a medio-largo plazo el compromiso y la productividad, no es automático ni infalible. Del mismo modo que el teletrabajo ni es la panacea, ni la solución a todos los problemas, ni la mejor solución para todas las empresas. De todas formas, si la compañía realiza el experimento y este resulta exitoso, estará en la situación óptima para que se plantee escalar la propuesta a toda la organización. Para ello, deberá crear un equipo de cambio multi-

LA ÚNICA MANERA DE CONSEGUIR Y GESTIONAR LA PRODUCTIVIDAD, LEJOS DE CUALQUIER CONTROL ABSURDO MEDIDO EN TIEMPOS O MONITORIZADO A DISTANCIA, ES EL ESTABLECIMIENTO DE UN BUEN SISTEMA DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

disciplinar e interdisciplinar –end to end–, para trabajar transversalmente la experiencia de empleado a través de la tecnología, las personas y la estrategia. También, potenciar especialmente a los actores de recursos humanos y comunicación y a los má-

nagers, como palancas clave del cambio. Incluso, como han hecho algunas organizaciones, podrían crear la figura o el rol de director de Trabajo Remoto, para supervisar el proyecto, garantizar la eficiencia operativa y asegurar el avance en el *road map* de transformación.

La agilidad no es sinónimo de rapidez; por ello, se debe avanzar sin prisa, pero sin pausa. En un entorno como el actual, la sensación de urgencia es más determinante. Parafraseando a la Reina de Corazones en *Alicia en el país de las maravillas*, “deberás correr el doble de rápido para seguir estando donde estás”. Cambiemos por convicción y no por convulsión. Actuemos, fracasemos pronto, corrijamos lo que no funcione y, sobre todo, aprendamos rápido. Procrastinar hoy esta decisión situará mañana a las organizaciones tardías fuera de la batalla por el talento. ●

REFERENCIAS

1. De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M. y Schaninger, B. "'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours". *McKinsey Quarterly* (www.mckinsey.com), 8 de septiembre de 2021.

2. Poly. Estudio *Recruit, Retain and Grow*, 2022.

3. Chess Media Group. Estudio *The future of work: reshaping the workforce today and building for tomorrow*, 2013.

4. Morgan, J. *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*. Wiley, 2014.

5. Barrero, J. M., Bloom, N. y Davis, S. J. "Don't Force People to Come Back to the Office Full Time". *Harvard Business Review* (www.hbr.org), 24 de agosto de 2021.

6. Barrero, J. M., Bloom, N. y Davis, S. J. "Why Working from Home Will Stick". *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*, abril de 2021.

7. Gartner. "Forecast Analysis: Remote and Hybrid Workers, Worldwide", 2021.

8. Mercer. "The new shape of work is flexibility for all", 2021.

9. Anghel, B., Cozzolino, M. y Lacuesta, A. Banco de España. Artículos analíticos, Boletín Económico. "El teletrabajo en España", febrero de 2020.

10. Informe de SD Worx en colaboración con Protime, basado en una encuesta realizada por iVoox entre febrero y marzo de 2022.

11. INE. Indicadores de confianza empresarial. Módulo de opinión sobre COVID-19, 2022.

12. ManpowerGroup. "Skills Revolution Reboot: The 3Rs - Renew, Reskill, Redeploy", 2021.

13. Morgan, K. "Why in-person workers may be more likely to get promoted". BBC (www.bbc.com), 8 de marzo de 2021.

14. Barrero, J. M., Bloom, N. y Davis, S. J. "Don't Force People to Come Back to the Office Full Time". *Harvard Business Review* (www.hbr.org), 24 de agosto de 2021.

15. Mercer. "The new shape of work is flexibility for all", 2021.

16. Gallup. "Employee engagement survey", julio de 2021.