

Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos

Autor: Carlos Cortés León

FEBRERO 2023



Créditos	03
1. Objetivo del estudio. Contexto del nuevo modelo de trabajo híbrido	04
2. El modelo de trabajo híbrido: estado del arte	09
Necesidades de los trabajadores y expectativas	10
Bienestar y salud	14
Estilo de liderazgo para equipos en formato híbrido	16
Cultura y organización del trabajo: actividades en remoto y presenciales	19
Espacios de trabajo presencial: la oficina	25
De la gran renuncia a la gran reorganización	28
Estrategias de gestión del talento	30
Ventajas y barreras del trabajo en remoto y presencial	32
3. Análisis de casos: fichas y análisis en profundidad	33
Empresa: ISS	34
Empresa: Danone Iberia	36
Empresa: NTT Data	38
Distrito administrativo de la Generalitat de Catalunya	40
Empresa: Banco Sabadell	42
Empresa: AGBAR	44
4. Buenas prácticas para la transición al modelo híbrido	46
5. El futuro: nuevas tendencias y expectativas	56
6. Conclusiones	60
Anexo: Encuesta realizada	64
Autor	74

CRÉDITOS

Para la obtención y la publicación de los resultados de este estudio, titulado *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos*, ha sido necesaria la colaboración y la generosidad de muchas personas. En primer lugar, expresamos nuestro agradecimiento a todas las personas que han participado respondiendo a la encuesta que se realizó. También queremos citar a aquellas organizaciones que han presentado sus casos en este informe. Por orden de intervención: ISS España, Danone Iberia, NTT Data, la Generalitat de Catalunya (distrito administrativo), el Banco Sabadell y Agbar. Y, en particular, gracias a las personas entrevistadas para obtener esta información (citadas por orden de intervención): Ricard Casas, de ISS España; Arantxa García, de Danone Iberia; Roberto Sánchez, Isabel Amor y Francisco Zamorano, de NTT Data; María José Martí, del distrito administrativo de la Generalitat de Catalunya; Emili Pascual y Xavier Marín, del Banco Sabadell, y Lidia Belascoain, de Agbar.

La elaboración de la encuesta cuantitativa y su análisis han corrido a cargo de Maria Sureda, investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade.

El contenido de este documento es propiedad de sus autores y no puede ser utilizado con finalidad comercial.

Puede ser distribuido con fines formativos, de promoción y sensibilización, incluyendo siempre la referencia a la fuente original y a su autoría.

Todas las imágenes del interior de este documento han sido extraídas de Unsplash y de freepik.

Maquetado por Vänster Design

<http://doi.org/10.56269/CCL20230216>

01

Objetivo del estudio.
Contexto del nuevo
modelo de trabajo
híbrido.

1. Objetivo del estudio. Contexto del nuevo modelo de trabajo híbrido.

El objetivo de esta publicación es **estudiar la situación actual y las tendencias del nuevo modelo de trabajo híbrido, centrándose especialmente en los retos de la organización del trabajo, la cultura y el liderazgo a que se enfrentan las empresas.**

Para ello, nos centraremos no solo en cómo han cambiado los espacios de trabajo, sino también en las dinámicas adyacentes a ellos y, sobre todo, en cómo esta realidad más líquida condiciona a las personas que ocupan dichos espacios. Así, en este informe, profundizamos tanto en el modelo híbrido como, especialmente, en los efectos que esta forma de trabajar produce en las relaciones de confianza dentro del equipo y su repercusión en los resultados de la empresa. Desde esta mirada, analizaremos aspectos como la cultura y la vinculación a la empresa, la salud emocional, las dinámicas entre los miembros de equipos que combinan el modo remoto con el presencial y, sobre todo, el rol específico del liderazgo que se requiere para poder gestionar, de manera responsable, esta nueva realidad emergente.

Para llegar a las conclusiones del estudio, hemos recogido datos de numerosos estudios y artículos que han tratado recientemente esta temática. Hemos complementado este análisis con un cuestionario diseñado específicamente para esta realidad y con el análisis detallado de prácticas reales de algunas empresas que han recurrido con decisión a este modelo de trabajo híbrido y que aún siguen

aprendiendo en este contexto, en el cual apenas se habían encontrado.

En concreto, esta nueva forma de organizar el trabajo nos invita a profundizar en las temáticas siguientes:

- Definición del nuevo paradigma de los espacios de trabajo híbridos.
- Identificación de los retos con respecto a este modo de organización del trabajo que afrontan hoy las empresas.
- La gestión del espacio como clave de la cultura organizativa y del compromiso de los equipos: la construcción de cercanía a pesar de la distancia.
- El rol del líder. En concreto, cuáles son las competencias básicas del liderazgo para gestionar equipos que funcionen en formato híbrido, como la transparencia, la confianza, la flexibilidad o la empatía.
- Atención a las prácticas de gestión responsable de personas, como el cuidado emocional y la creación de bienestar de los trabajadores en estos entornos mixtos.
- Adaptación del itinerario de gestión de talento a este modelo de trabajo.
- Identificación de nuevas tendencias para la oficina del futuro.



Podemos afirmar, con base en los datos que aportamos más adelante, que **este modelo de trabajo híbrido tiene muchas probabilidades de consolidarse en las organizaciones**, en diferentes grados en función del sector de actividad o de la cultura de cada entidad. En primer lugar, será impulsado por las ventajas que las propias empresas aprecian en este modelo híbrido para la productividad y para los empleados. Y, en segundo lugar, no podemos obviar que existe una expectativa mayoritaria entre los profesionales de las empresas acerca de una mayor flexibilidad en la forma de trabajar, que incluye la combinación del trabajo remoto con el presencial. Por tanto, si las empresas quieren atraer talento y, lo que es más importante, evitar su fuga, han de dar respuesta a estas expectativas de flexibilidad de forma definitiva y decidida.

¿En qué consiste el modelo de trabajo híbrido?

Cuando mencionamos el modelo de trabajo híbrido, nos referimos a la combinación de trabajo en remoto¹ y presencial. Consideramos un entorno híbrido aquel en que ambas modalidades conviven y se distribuyen a lo largo de la jornada de trabajo, con diferentes porcentajes según las necesidades de la empresa o la función de cada miembro del equipo.

A este respecto, no vamos a entrar en la distinción legal que existe en España entre las definiciones de teletrabajo y trabajo a distancia.² La distinción que nos interesa a los efectos de este estudio es entre un trabajo realizado de forma remota o virtual, ya sea con interacción síncrona o asíncrona, y un trabajo realizado de forma clásica, en persona, habitualmente en las oficinas de la propia empresa. **Es la combinación de ambas formas, remota y presencial, lo que consideramos un modelo de trabajo híbrido.**

Contexto

El detonante incuestionable de esta situación de cambio es, sin duda, la emergencia sanitaria a causa de la pandemia de la COVID-19 y sus consecuencias en la forma de interactuar en el trabajo. En este sentido, uno de sus efectos más evidentes ha sido *“acelerar drásticamente la penetración del teletrabajo, poniendo de manifiesto la tendencia hacia ecosistemas laborales híbridos que incluyan modalidades de trabajo flexibles, basadas en el trabajo tanto en la oficina como en remoto”*.³ Superada la situación de máximo impacto, que llevó a niveles nunca vistos de trabajo en remoto en los primeros meses del año 2020, la realidad actual es que, *“a medida que los espacios físicos se reabren y aprendemos a convivir en este nuevo contexto, es inevitable reconocer que se ha generado una nueva forma de relación entre los espacios y las personas”*.⁴



¹ El teletrabajo se ha venido realizando fundamentalmente desde la vivienda del propio trabajador, aunque no es el único lugar posible donde realizarlo. Es el hecho mismo de que se realice de manera remota lo que nos lleva a considerarlo como tal. A lo largo de este estudio, utilizamos indistintamente las denominaciones de trabajo en remoto, teletrabajo o trabajo desde casa, conscientes de que puede que esta no sea el único lugar en que se lleve a cabo.

² Art. 2 de la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.

³ ISS (2021): ¿Estamos preparados para la vuelta a las oficinas? El binomio personas-espacios.

⁴ Ibid.



Destacamos cuáles son los cambios más significativos que encontramos en este nuevo contexto:

- La irrupción de la pandemia ha forzado el teletrabajo, rompiendo las barreras existentes sobre esta modalidad de trabajo. Ello ha convertido en factible una opción que no era prioritaria, tanto para las empresas como para los profesionales. Además, ha supuesto una **clara aceleración del proceso de digitalización** en que estábamos inmersos.
- Un porcentaje elevado de personas esperaban una situación distinta en su “vuelta a la oficina”. Superada la intensa experiencia de trabajo en remoto vivida durante la pandemia, la realidad es que en muchas empresas se ha hecho efectiva una forma de trabajo híbrida que ha generado estas nuevas expectativas. Si bien los estudios indican que el grado de implantación de esta tendencia va cambiando a medida que avanza el tiempo, **la expectativa de alcanzar una experiencia laboral flexible, saludable y sostenible ya está consolidada**. Esta necesidad se manifiesta reiteradamente en todos los estudios y, por tanto, reclama una respuesta. Ahora sabemos que otro modelo de trabajo es posible.
- Las personas han tenido ocasión de **replantearse sus prioridades en el ámbito laboral**, como una mayor flexibilidad en la forma de organizarse el trabajo, el cuidado de la salud o la motivación en torno a un propósito y el sentido de pertenencia a su empresa.
- Se están produciendo movimientos del mercado laboral a escala global, como la llamada “gran dimisión”, para algunos convertida en la “gran reorganización” -según la perspectiva que adoptemos-. Sucede que, en determinados países, y algunos sectores más que en otros, **un número creciente de personas están abandonando sus trabajos actuales**, para buscar otro espacio laboral más sostenible o, en ocasiones, incluso sin disponer de otra alternativa laboral. Esta corriente significa que **las empresas que quieran atraer el talento y retenerlo deberán responder a estas nuevas inquietudes si quieren seguir contando con los profesionales que necesitan**.⁵
- Las consecuencias naturales de la pandemia en **la salud física han llevado a primera línea la importancia del cuidado emocional y del bienestar de las personas y de los equipos** en las organizaciones. Era esta una tendencia emergente en la propuesta de gestión responsable de las personas que ya formulábamos a finales de 2019 en el estudio *La influencia de la RSE en la gestión de personas: buenas prácticas* y que ahora se está convirtiendo en una prioridad ineluctable.⁶

⁵ “El cambio en las expectativas y los valores de los trabajadores también han llevado a un aumento en el activismo de los trabajadores. La gente ya no solo quiere un trabajo. Quieren y esperan trabajar para una empresa que comparta sus valores y creencias, y no solo se preocupan por ellos mismos, sino también por el panorama general y la postura sociopolítica de la empresa. Como resultado, la voz del trabajador nunca se ha oído tanto y tiene más impacto que nunca”. *Qué quieren los trabajadores en la nueva era del trabajo híbrido*. Steelcase, 2022.

⁶ CORTÉS, C.; CARRERAS, I. (2019): *La influencia de la RSE en la gestión de personas: buenas prácticas*. Instituto de Innovación Social de Esade; ISS, pp. 31 y 32.

- Finalmente, **los líderes se han encontrado con el reto inesperado de tener que reforzar la confianza de sus equipos**, mermada por la distancia y por la incertidumbre, y guiarles hacia un resultado común.

Para ello, emerge con más fuerza el concepto de **liderazgo responsable** de personas, que definíamos en el estudio antes mencionado sobre la base de estos tres elementos: *“la capacidad de generar un propósito común, desde la pasión y la ética; la orientación a resultados, desde una perspectiva de negocio responsable, y el cuidado y el desarrollo de las personas del equipo.”*⁷

En este estudio, pues, pretendemos arrojar luz sobre esta cuestión, para responder a las preguntas siguientes:

- ¿Cómo será el futuro de los espacios de trabajo?
- ¿Cómo van a convivir el teletrabajo con la presencialidad en la oficina?
- ¿Cómo se construirá la cultura corporativa en un modelo de trabajo híbrido?
- ¿Cómo adaptamos las políticas de gestión de talento a esta nueva situación?
- ¿Qué experiencia de empleado podemos crear en un espacio de bienestar?
- ¿Qué habilidades serán prioritarias para liderar a los equipos en entornos híbridos?



⁷ CORTÉS, C.; CARRERAS, I. (2019): *Op. cit.*, p. 101.

02

El modelo de trabajo híbrido: estado del arte

2. El modelo de trabajo híbrido: estado del arte

Necesidades de los trabajadores y expectativas

¿Teletrabajo, trabajo presencial o híbrido: cuál va a predominar?

Transcurrido el tiempo de pandemia que más consecuencias ha tenido en los modos de trabajar, analizamos cómo está siendo la vuelta al trabajo, una vez superada esta circunstancia, desde la perspectiva tanto de las organizaciones como de las personas trabajadoras.

Según un informe presentado en 2021 por Microsoft,⁸ más del 70% de los empleados quieren que las opciones de trabajo en remoto se mantengan, en cierto modo, tras el fin de la pandemia. Por contra, el 65% afirman que necesitan más tiempo presencial con sus equipos. Esta aparente contradicción se explica desde la virtud de conciliar un modelo –el híbrido– que beneficie ambas perspectivas.

Un año después, un informe similar⁹ refleja que el 50% de los líderes afirman que sus empresas prevén un

retorno presencial el año próximo, mientras que más de la mitad de los empleados aspiran a consolidar el trabajo en remoto o en formato híbrido. De hecho, la apuesta por el formato híbrido, según este estudio, se incrementa 7 puntos porcentuales cada año: del 38% al actual 53% de personas que ven probable la transición al modelo híbrido el año próximo.

Con respecto a España, un estudio de ManpowerGroup¹⁰ sobre el modelo híbrido señala que el 89% de las personas tienen la expectativa de que sus trabajos sean parcialmente a distancia después de la pandemia. Asimismo, se espera que la presencia de modelos híbridos en las empresas pase del 28% de antes de la pandemia a un predominante 81%. Este crecimiento exponencial refleja el contexto actual y explica la lógica de este estudio.

A escala global, un reciente estudio de McKinsey¹¹ concluye que más de tres cuartas parte de los directivos esperan una “vuelta” presencial a la oficina: al menos 3 días semanales (36%) y 4 o más días (52%). Solo el 12% de estos directivos apostarían por un modelo de dos



⁸ Microsoft (2021): *2021 Work Trend Index: Annual Report. The Next Great Disruption is Hybrid Work. Are We Ready?*

⁹ Microsoft (2022a): *2022 Work Trend Index: Annual Report. Great Expectations: Making Hybrid Work.*

¹⁰ ManpowerGroup (2022): *El impacto de lo híbrido.* ManpowerGroup, LLYC, The Move Zityhub.

¹¹ DE SMET, A., et al. (2022): “It’s time for leaders to get real about hybrid”. *McKinsey Quarterly.*

días presenciales, lo cual contrasta con las expectativas de los empleados de disponer al menos de 3 días de teletrabajo (54%) o bien de 4 o más días (31%).¹²

Es más, el formato híbrido es el preferido por las personas encuestadas,¹³ ya que solo el 11% eligen el formato remoto como exclusivo, frente al 37% que optan por el presencial. El resto, más de la mitad (el 52%), escogerían un formato híbrido. Esta tendencia la corrobora otro estudio de Cisco, en que el 71,2% de las personas optan por el modelo híbrido¹⁴ (en España, el 70,4%), sin apenas diferencias generacionales, de género o de perfil (júnior o sénior).

En esta misma línea, The Boston Consulting Group concluye, con respecto a España,¹⁵ que el 93% de los directivos quieren mantener el modelo de trabajo híbrido en el futuro. Y, aunque las empresas parten de situaciones diferentes, la mayoría (el 65%) aspiran a ofrecer para el año 2025 el modelo híbrido de manera predominante. A escala global, The Adecco Group refuerza esta idea en su estudio *Vuelta a la normalidad*,¹⁶ realizado en 25 países, pues señala que el 53% de los trabajadores (el 59% en España) desean mantener el modelo de trabajo a distancia.

Si observamos la segmentación generacional de los datos, obtenemos unas conclusiones interesantes: *“Las generaciones más jóvenes desean pasar más tiempo en la oficina. Los trabajadores de la generación Z, por ejemplo, quieren pasar el 56 % de su tiempo de trabajo en la oficina. Por lo general, cuanto más joven es el encuestado, más probabilidades hay de que tienda a querer pasar tiempo en la oficina. Esto sugiere que necesitan la estructura de contar con expertos a su alrededor que puedan ayudarles en persona, mientras que los trabajadores sénior ya tienen la experiencia y conocimientos suficientes para trabajar con autonomía.”*¹⁷

Este estudio concluye que existe una validación global del trabajo híbrido y flexible, con independencia de

las estructuras empresariales, la geografía o las generaciones. Se observa que tanto los trabajadores como los directivos coinciden en las ventajas del trabajo híbrido: *“8 de cada 10 afirman que los empleados y las empresas se beneficiarán de tener una mayor flexibilidad en cuanto al tiempo invertido en la oficina y a distancia.”* Estos datos confirman que el modelo híbrido se convierte, tras ser un efecto temporal de la pandemia, en una expectativa cierta para los trabajadores en su vuelta al trabajo.

Conclusiones: predominancia del híbrido

Ofrecemos tres conclusiones del análisis de estos datos:

- **Los directivos de las empresas tienen menos expectativas que sus empleados con respecto al trabajo en remoto y más intención de volver a lo presencial.**
- **Entre los empleados, se mantiene e incluso crece la expectativa de continuar con el teletrabajo, sobre todo con el formato híbrido, que es el más aceptado.**
- **Desde las diferentes perspectivas, se consolida el trabajo híbrido como un espacio de confluencia que ofrece las ventajas de ambos sistemas, el presencial y el remoto.**

¿Qué necesidades predominan ahora en los equipos?

Además de las expectativas sobre el modelo de trabajo –presencial, a distancia o mixto–, los trabajadores han experimentado un reajuste importante de sus prioridades y necesidades, fruto de la experiencia vivida en la época de la pandemia.

Estas nuevas necesidades están muy cerca de consolidarse, creemos, por dos razones:

¹² ALEXANDER, A., et al. (2021): *What employees are saying about the future of remote work*. McKinsey.

¹³ DE SMET, A., et al. (2022): *Op. cit.*

¹⁴ Cisco (2022): *Employees are ready for hybrid work, are you? Cisco Global Hybrid Work Study 2022*.

¹⁵ BCG (2021): *Nuevas formas de trabajar: reflexiones sobre el futuro del trabajo en España*.

¹⁶ The Adecco Group (2021): *Vuelta a la normalidad. Definiendo la nueva era del trabajo*.

¹⁷ The Adecco Group (2021): *Op. cit.*

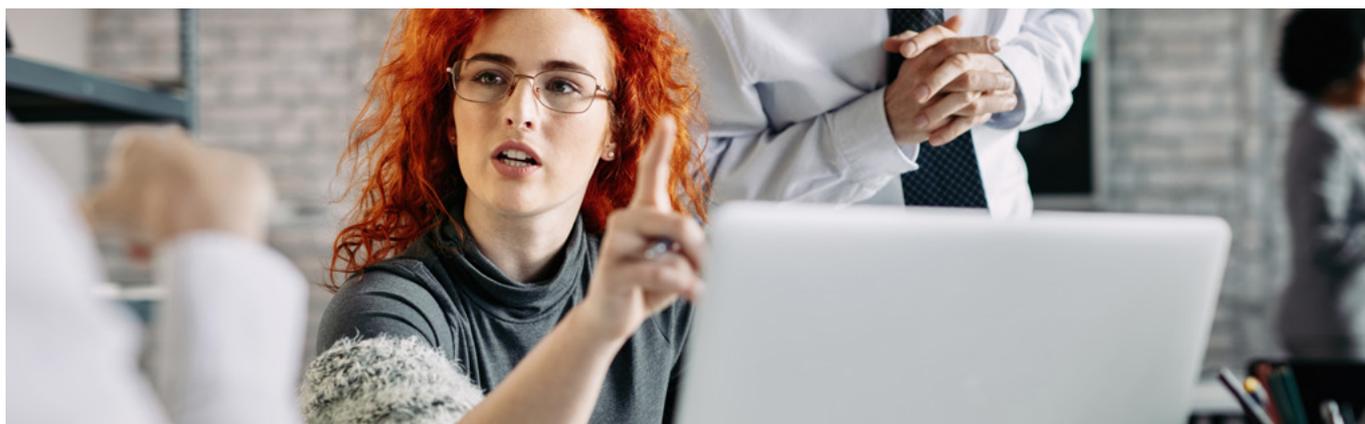
- Muchas de ellas ya estaban presentes en la etapa anterior, pero se acentúan durante la pandemia porque se han vivido como una realidad. Por ejemplo, la salud emocional o la seguridad psicológica de los equipos, ambas de naturaleza higiénica,¹⁸ al faltar durante un período prolongado de tiempo, se perciben ahora con más fuerza como necesidades de primer orden.
- El transcurso del tiempo en esta nueva realidad ha ido generando hábitos de organización del trabajo y de relación, como la flexibilidad, una mayor autonomía o la consolidación de las ventajas del teletrabajo. La expectativa de mantener estos hábitos es una lógica aspiración de quienes han experimentado ya sus beneficios.

Así, según el estudio del BCG,¹⁹ para el año 2025 un abrumador 98% de encuestados quiere tener esta flexibilidad. The Adecco Group lo confirma al precisar que el 76% afirman que mantener la flexibilidad laboral será importante después de la pandemia.²⁰ ManpowerGroup²¹ refuerza esta idea cuando comenta que profesionales de todos los puestos (desde la línea de producción hasta la oficina en remoto) reclamarán flexibilidad, salarios justos y más autonomía. Así lo corrobora el informe de tendencia de Up Spain,²² en

que las más de 1.000 personas entrevistadas señalaron el horario flexible (57%) y el teletrabajo (52%) como los beneficios sociales más relevantes.

En concreto, las dos necesidades más recurrentes, relacionadas con el modelo de trabajo híbrido, son la flexibilidad en el lugar del trabajo y el bienestar.

Por otro lado, de acuerdo con este *white paper* de ISS,²³ la primera necesidad que emerge tras la pandemia hace referencia a la conciliación y a los límites (físicos y emocionales) entre lo laboral y lo personal. Le siguen en importancia la adaptación del espacio de trabajo en el hogar, y los horarios y las políticas de desconexión laboral. Finalmente, aparecen las necesidades de cuidado del empleado y el fomento del espíritu de equipo, en relación con la salud y el bienestar emocional. En este mismo sentido, el análisis de las nuevas tendencias de Randstad²⁴ constata que los dos factores más importantes para asegurar una buena adaptación de la empresa a la nueva realidad provocada por la COVID-19 son la seguridad y la salud de los empleados (43%) y la flexibilidad (30%), con el teletrabajo como medida estrella.²⁵



¹⁸ Cf. teoría bifactorial de Herzberg, factores higiénicos (desmotivan cuando no están, pero no motivan) y factores motivadores (motivan en sí mismos).

¹⁹ BCG (2021): *Op. cit.*

²⁰ The Adecco Group (2021): *Op. cit.*

²¹ ManpowerGroup (2022): *The Great Realization: aceleración de tendencias, urgencia renovada.*

²² Up Spain (2021): *Informe Tendencias: Employee Experience 2022.*

²³ ISS (2021): *Op. cit.*

²⁴ Randstad Research; CEOE (2021): *¿Qué ha cambiado con el COVID-19? Transformación y adaptación, nuevos retos y soluciones RRHH. Tendencias de RRHH.*

²⁵ La flexibilidad y el teletrabajo (entre las empresas que pueden aplicarlo y/o ya lo han probado) han aumentado la satisfacción de los empleados (67%) y la productividad de los empleados (21%). O eso se prevé en 3 años (77%).

Con razón, el 63% de los responsables de recursos humanos creen que preservar la salud y el bienestar de los empleados es la máxima prioridad de sus organizaciones a partir de 2021, según un estudio de ManpowerGroup.²⁶ Mercer²⁷ abunda en esta idea: el 49% de los empleados prefieren trabajar para una empresa que se ocupe de su salud y bienestar.

Por ello es importante cuidar los aspectos relacionados con la salud mental en el formato híbrido.²⁸ El 42% de los trabajadores afirman sentir o haber sentido mucha inquietud con respecto a la “vuelta” a la oficina.²⁹ Y, aunque el 63% optan por un modelo de trabajo en remoto o híbrido, muchos trabajadores informan que trabajar desde casa les ha generado fatiga y dificultad de desconexión del trabajo, con el consiguiente deterioro de los aspectos relacionales y del sentido de pertenencia.³⁰ Es algo que muchos equipos y organizaciones están experimentando y que The Atlantic³¹ denomina “retroceso de la confianza”, como resultado de la separación física que los trabajadores han experimentado en los últimos dos años, en que la confianza entre compañeros se está erosionando.

Steelcase³² insiste en las siguientes necesidades: pertenencia (sentido de comunidad, confianza y propósito compartido), control sobre el lugar y la forma en que quieren trabajar, apoyo a la productividad de los trabajadores para que puedan colaborar y establecer relaciones, y bienestar y salud física y psicológica. Al respecto, The Adecco Group³³ ha observado un retroceso en las relaciones, la motivación, el sentido de pertenencia a un equipo y la cultura empresarial

desde 2020. Esta desconexión es una amenaza para la cohesión de la empresa. Así lo confirma BCG cuando señala que el 94% de los empleados esperan que sus empresas lancen iniciativas relativas a nuevas formas de trabajar para aumentar su compromiso y su sentimiento de pertenencia.³⁴

Para completar esta mirada de propósito y pertenencia, 1 de cada 3 empleados, según Mercer,³⁵ prefieren trabajar para una organización que sea responsable con sus *stakeholders*. El 50% quieren trabajar para una organización que ofrezca sistemas de recompensas responsables y el 37% se sienten muy motivados por el propósito y los valores de su organización. Es más, la probabilidad de trabajar en una empresa que impulsa el cumplimiento de los criterios ESG³⁶ se sitúa en torno al 85%.³⁷

En esta mirada responsable, abunda el hecho de que se esté experimentando un mayor activismo por parte de los empleados de las empresas (*employee activism*), los cuales, de forma creciente, exigen un mayor compromiso por parte de las empresas donde trabajan: “El 38% de los entrevistados se definen como empleados activistas, mientras que un 11% adicional están considerando exigir más de la política medioambiental, social y de gobernanza de sus empresas.”³⁸

Si las empresas apuestan por esta conexión con el propósito y la pertenencia, pueden convertir una dificultad (*great resignation*) en una oportunidad (*great reshuffle*), como luego veremos.

²⁶ ManpowerGroup (2022): *El impacto de lo híbrido*. ManpowerGroup, LLYC, The Move Zityhub.

²⁷ Mercer (2021): *Win with empathy. Global talent trends 2020-2021*.

²⁸ Steelcase (2022): *Qué quieren los trabajadores en la nueva era del trabajo híbrido*.

²⁹ The Adecco Group (2021): *Op. cit.*

³⁰ DE SMET, A., et al. (2022): *Op. cit.*

³¹ Useem, J. (2021): “The end of trust”. *The Atlantic*.

³² Steelcase (2022): *Op. cit.*

³³ The Adecco Group (2021): *Op. cit.*

³⁴ BCG (2021): *Op. cit.*

³⁵ Mercer (2021): *Win with empathy. Global talent trends 2020-2021*.

³⁶ *Environmental, Social and Governance*.

³⁷ PwC (2021): *2021 Consumer Intelligence Series survey on ESG*.

³⁸ RUIZ, S. (2020): *Liderando desde el propósito*. Instituto de Innovación Social de Esade; ISS. Weber Shandwick (2019): *Employee Activism in the Age of Purpose: Employees (UP)Rising4*. Weber Shandwick; United Minds; KRC Research.

Bienestar y salud

Entre las prioridades que se han activado con más fuerza tras la pandemia destacan el cuidado de la salud física y emocional, y la búsqueda del bienestar del empleado (wellbeing).

Efectivamente, la importancia de la salud mental y el bienestar físico es otro elemento de valor, ya que, según The Adecco Group,³⁹ 7 de cada 10 trabajadores (71 %) afirman que será importante para ellos poder contar en el futuro con ayuda para su salud mental. Casi tres cuartas partes (74 %) esperan que su empresa dé más prioridad a este problema. Y más de la mitad de los empleados (53%) priorizan la salud y el bienestar en el trabajo con más determinación tras la pandemia.⁴⁰ En España, son el 57%.

Sin embargo, aquí se observa una desconexión con las habilidades de liderazgo necesarias para dar una respuesta sólida. Este estudio también descubre que al 51% de los supervisores les resulta difícil identificar cuándo sus equipos se encuentran con problemas

de exceso de trabajo o agotamiento. Este hecho lo confirman los no supervisores, pues el 67% de ellos opinan que sus líderes no están a la altura de sus expectativas sobre cómo cuidar la salud mental.

Según la AEDIPE,⁴¹ tras la pandemia, la importancia de la salud física y emocional ha aumentado más de 20 puntos (la física, del 68% al 91%; la emocional, del 64% al 88%). Otro estudio de Cisco, de 2022,⁴² lo confirma, pues señala que el 77,9% de las más de 28.000 personas encuestadas creen que el trabajo en remoto e híbrido ha mejorado su bienestar. Además, aparece el concepto de salud digital, que evoluciona en relevancia del 38% al 69%. A pesar de la importancia creciente que se da también a la salud digital, no se ha incrementado de forma destacada la implementación de medidas al respecto, ya que solo el 15% de las empresas utilizan herramientas de desconexión digital.

La realidad es que solo 6 de cada 10 empresas de la gran industria, de actividades presenciales y de servicios han implementado medidas para mejorar el bienestar de los trabajadores, y en otros sectores, como educación o sanidad, no llegan más que al 13%. Así pues, resulta



³⁹ The Adecco Group (2021): *Op. cit.*

⁴⁰ Microsoft (2022): *Op. cit.*

⁴¹ AEDIPE (2022): *(Nuevas) formas de trabajar, 9 tendencias en España.*

⁴² Cisco 2022: *Op. cit.*

necesario plantear una serie de medidas que puedan desarrollar y crear entornos de trabajo saludables, en especial si recurrimos al formato de trabajo híbrido.

Entre las medidas más apropiadas para apoyar el bienestar y la salud, encontramos las siguientes:

- Cuidado de los hábitos de salud física y de los hábitos de alimentación.
- Mecanismos de ayuda psicológica externos o internos a la propia empresa.
- Formación a los responsables de equipos en inteligencia emocional, para identificar sus propias emociones y las de sus colaboradores, así como el estrés.
- Creación de una cultura de naturalización del conflicto y formación a los responsables, acompañada de sistemas de gestión de conflictos.⁴³
- Procesos de *coaching* para identificar y mejorar situaciones de estrés.
- Políticas de desconexión digital, avaladas desde hace tiempo por la ley.⁴⁴
- Programas de desarrollo del liderazgo y de habilidades para los responsables de equipos sobre cómo abordar situaciones de estrés o de conflicto y cómo responder a ellas.
- Sistemas de recompensa a los líderes que impulsen y mejoren la salud de la organización y del equipo.
- Establecimiento de sistemas de vigilancia del estrés y del *burnout*.
- Proyectos de *mentoring* inverso para aprovechar el talento sénior o proyectos transversales (trabajo por proyectos) basados en competencias y no en las titulaciones.
- Creación de entornos de seguridad psicológica, cohesión e interdependencia de los equipos, con herramientas como el *coaching* de equipos o el *mentoring*.



⁴³ FOWLER, A., *et al.* (2019): *The Upside of Conflict*. Stanford Social Innovation.

⁴⁴ Estatuto de los Trabajadores, Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y garantía de Derechos Digitales y Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.

Se trata de un conjunto de buenas prácticas, algunas de las cuales ya anticipábamos en el estudio sobre *Gestión Responsable de Personas*⁴⁶ y que ahora cobran más fuerza y protagonismo.

Según la Organización Mundial de la Salud,⁴⁷ el teletrabajo, si se implanta adecuadamente, otorga beneficios para la salud mental y para el bienestar social, al mejorar la conciliación personal y profesional, y aumentar la flexibilidad en el trabajo. Para ello, es clave:

- Establecer los canales de comunicación apropiados, sobre todo para cubrir la carencia de las interacciones en persona.
- Trasladar con detalle las tareas a realizar, para evitar generar estrés.
- Crear espacios de cocreación y generación de ideas, de debate y actualización de eventos relevantes en la organización.
- Reforzar las relaciones sociales en el trabajo para evitar la sensación de aislamiento, con reuniones o espacios informales dedicados, aunque sea de modo virtual.
- Limitar los horarios de conexión, especialmente en aquellos trabajos que se desarrollan en distintas zonas horarias, o para respetar la obligada desconexión del trabajo en casa, evitando el contacto fuera del horario laboral.
- Proporcionar la tecnología y las herramientas adecuadas para la conexión.
- Ajustar el número y la duración de los encuentros virtuales a las necesidades.
- Crear espacios físicos para compartir y relacionarse, que no estén orientados a la tarea.
- Crear un código de relación consensuado sobre la interacción digital.

“Todo este nuevo escenario ha obligado a las empresas a replantearse la noción de bienestar, que ya no solo se entiende como un bienestar físico, sino que se reconoce abiertamente que tanto la salud psicológica como la emocional son también activos imprescindibles para potenciar la motivación, el compromiso y la productividad de los equipos, pero también para aspirar a tener unas organizaciones más humanas, con mayor capacidad de escucha”,⁴⁹ concluye ISS.

Estilo de liderazgo para equipos en formato híbrido

El elemento intangible más relevante para una transición adecuada al modelo de trabajo híbrido es, sin duda, la adaptación del estilo de liderazgo. La persistencia de la incertidumbre desde la pandemia precisa, en concreto, de modelos de liderazgo más flexibles, con mayor capacidad de organización del trabajo orientada a los resultados y con mayor empatía para comprender las necesidades de los equipos.

El primer dato que corrobora la relevancia de esta dimensión lo arroja BCG⁴⁸ al señalar que el 75% de los directivos consideran prioritario transformar y adaptar los modelos de liderazgo. Más aún: el 90% de los directivos apuestan por hacer evolucionar su modelo de liderazgo con el fin de adecuarlo a las nuevas formas de trabajar. Esta idea ya era evidente antes de la pandemia, como señalaban Esguerra y Contreras,⁴⁹ en el sentido de que *“ser un líder efectivo en contextos virtuales es mucho más complejo, pues el líder debe influir a través de medios tecnológicos, para lograr que los equipos virtuales sean efectivos”*, además de influir en otras variables, como *“las experiencias previas de los miembros, el tipo de tarea que realizan, los sistemas de recompensa establecidos, las características culturales y las habilidades comunicativas”*.

⁴⁵ CORTÉS, C.; CARRERAS, I. (2019): *Op. cit.*, pp. 31 y 32.

⁴⁶ Organización Internacional del Trabajo; Organización Mundial de la Salud (2021): *Healthy and safe telework: Technical brief*.

⁴⁷ ISS (2021): *Op. cit.*

⁴⁸ BCG (2021): *Op. cit.*

⁴⁹ ESGUERRA, G.; CONTRERAS, F. (2016): “Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy”. *Estudios Gerenciales*, 32 (140): 262-268.

Por su parte, ISS y Sagardoy⁵⁰ se preguntan por los factores de cambio más relevantes para la empresa en este contexto, que se concretan en **el desarrollo de un nuevo modelo de liderazgo, con líderes más cualificados en competencias emocionales o digitales, como un factor clave para el 72% de los empleados y el 85% de los directivos**. Y en la necesidad de evolucionar hacia unos perfiles más especializados y flexibles, orientados a objetivos (el 78% de los empleados y el 87% de los directivos), y de que los cambios impacten en la cultura corporativa (el 77% de los empleados y el 85% de los directivos).

Según la AEDIPE,⁵¹ los tres aspectos más relevantes en un futuro próximo para las direcciones de recursos humanos se centran en el liderazgo y la cohesión de los equipos, la digitalización y la gestión del tiempo de trabajo. Si pensamos en las empresas de más 20 trabajadores, el estudio nos ofrece el siguiente *ranking*: 1) el liderazgo y la cohesión de equipos, con un 63%; 2) la digitalización, con un 62%, y 3) la oferta de formación para los líderes de equipos, con un 37%. En cuanto a la formación requerida a los líderes, además del rol determinante de la tecnología también surgen temas como la gestión de los espacios y la organización del trabajo.

Sin embargo, parece que no ha sido fácil para los responsables de equipos cumplir esta expectativa. The Adecco Group,⁵² con casi 15.000 encuestados en 25 países, cree que los gestores de equipos se han enfrentado a una curva de aprendizaje muy pronunciada y que es necesario hacer más para apoyar a los líderes en esta transición.

Podemos afirmar que, con respecto, a la capacidad de reconectar a los empleados, reinventar la cultura empresarial y promover el sentido de pertenencia, hay una gran brecha entre la opinión que tienen los líderes de su propio rendimiento y la del resto de empleados.



⁵⁰ ISS; Sagardoy (2020): *Los cambios del modelo de trabajo en tiempos de la Covid-19: las personas y los espacios*.

⁵¹ AEDIPE (2022): *Op. cit.*

⁵² The Adecco Group (2021): *Op. cit.*

Según este mismo estudio, tres cuartas partes de los trabajadores afirman que es importante que los supervisores promuevan y alimenten una moral y una cultura de equipo sólidas, pero menos de la mitad consideran que sus responsables cumplan o superen las expectativas para crear esta cultura y tengan la motivación requerida por el equipo. Así, entre quienes no ocupan puestos de supervisión, poco más de un tercio (37 %) creen que sus líderes aciertan a la hora de fomentar un entorno de trabajo y una cultura de equipo adecuados.

Y es que a casi la mitad (46%) de los supervisores no les ha resultado fácil la experiencia de gestionar a otras personas en esta etapa de pandemia. Por ejemplo, incorporar a nuevos miembros al equipo ha sido un desafío para el 55% e identificar problemas de bienestar mental, agotamiento y presión laboral, para la mitad de ellos. No es de extrañar que el 69% de los responsables de equipo consideren importante que las empresas ofrezcan orientación y *coaching* en relación con las habilidades de los líderes.

Sucede que muchos de estos líderes se ven bloqueados a la hora de satisfacer las expectativas de sus equipos, y en ocasiones sin la capacidad dentro de la empresa para poder dirigir esos cambios. El 54% de ellos (el 60% en España), según Microsoft,⁵³ sienten que el modelo de liderazgo corporativo no encaja con esas necesidades. Más aún, el 74% (el 79% en España) afirman que no disponen de la influencia ni de los recursos necesarios para abordar ese cambio. De ahí su petición de formación y herramientas adecuadas.

En este escenario híbrido, no es fácil para el líder encontrar un espacio para las conversaciones emergentes –casuales o espontáneas– de motivación, reconocimiento o celebración, y para realizar un seguimiento adecuado de los objetivos,⁵⁴ y así apuntalar el equilibrio responsable entre la cohesión del equipo y la flexibilidad del trabajo en remoto. Por todo ello, es

importante hacer crecer las habilidades de liderazgo relacionadas con la creación de relaciones dentro del equipo, y es este el reto principal del trabajo híbrido para el 43% de los líderes.

Clarificado este escenario, aportamos nuestra mirada, a partir de datos de otros estudios,⁵⁵ sobre cuáles deberían ser las habilidades de un liderazgo efectivo para el trabajo en entornos híbridos.⁵⁶

Habilidades de liderazgo en equipos en trabajo híbridos:

- Establecer unos roles claros y unos objetivos medibles, dando apoyo y seguimiento presencial o en remoto, en función del grado de madurez profesional de cada persona del equipo.
- Comunicar con transparencia los resultados esperados, centrándose en el medio plazo y no tanto en los procesos (*outcomes vs. inputs*).
- Dotar de autonomía y flexibilidad para adoptar con agilidad los cambios que requiera el contexto, delegando con claridad y confianza.
- Construir equipos cohesionados, basados en la confianza y que sepan colaborar tanto de forma síncrona como asíncrona.
- Crear un entorno de seguridad y salud (física, emocional, digital) en el espacio de trabajo, incluyendo en él el apoyo tecnológico necesario, no solo en equipamiento sino especialmente en forma de normas de uso e interacción.
- Comprender con empatía las necesidades de las personas del equipo y “*comunicarse con transparencia como clave para fomentar la confianza en los equipos*”.⁵⁷

⁵³ Microsoft (2022a): *Op. cit.*

⁵⁴ Scharf, S.; Weereda, K. (2022): *How to lead in a hybrid environment*. McKinsey.

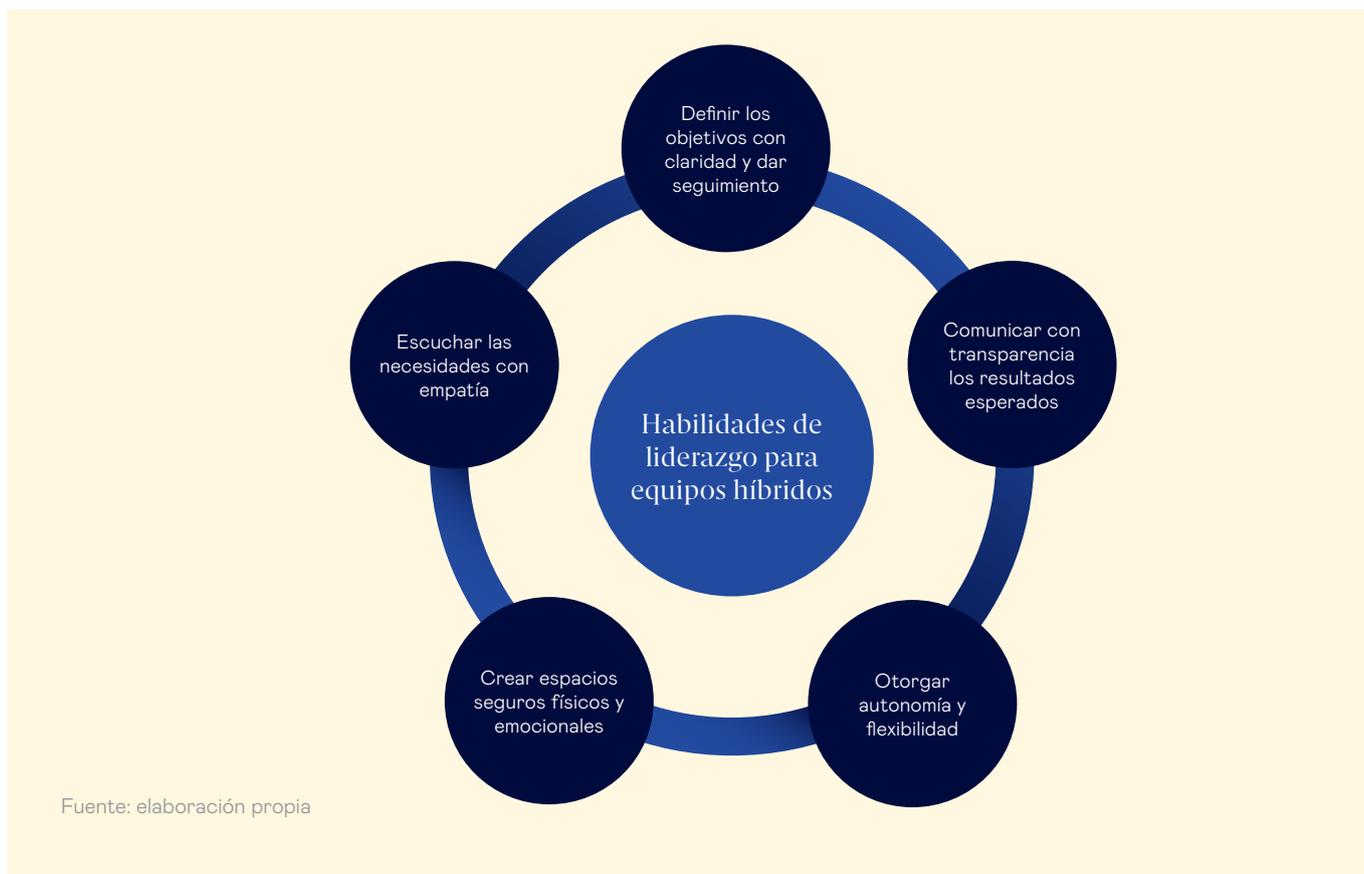
⁵⁵ Gartner (2022): *Future of Work Reinvented: Managing in a Hybrid World*. ISS, Sagardoy (2020): *Op. cit.* Capgemini Research Institute (2021): *The future of work: from remote to hybrid*. CAIN, Matt (2021): *Making Hybrid Work More Permanent? Set Some Ground Rules*. Gartner.

⁵⁶ Según la encuesta propia realizada para acompañar este estudio, los trabajadores piden principalmente tres elementos a sus responsables en este modelo híbrido: unos objetivos claramente definidos, autonomía en la gestión del trabajo y una comunicación transparente. En un segundo nivel de importancia, se sitúan la flexibilidad en la gestión de tareas, la cohesión del equipo, el reconocimiento o feedback y, por último, la conexión con el propósito. Las menos relevantes son la gestión de las emociones o los conflictos, la creación de espacios seguros y la empatía, aunque todas ellas con una puntuación de 3,9 en una escala de 1 a 5.

⁵⁷ RUIZ, S. (2021): *CEOs en tiempos de incertidumbre*. Instituto de Innovación Social de Esade; ISS.

En definitiva, el punto de apoyo se desplaza hacia un liderazgo centrado en la persona, lo cual significa la capacidad de mantener conversaciones difíciles, para impulsar la cohesión y la seguridad psicológica en el equipo, ponderadas con un seguimiento de los objetivos basado en la autonomía y la flexibilidad.

Cuadro 1. Habilidades de liderazgo en equipos de trabajo híbridos



Cultura y organización del trabajo: actividades en remoto y presenciales

Otro eje esencial para la puesta en marcha de un modelo de trabajo híbrido es la consolidación de una cultura y de una organización del trabajo adaptada a esta realidad mixta.⁵⁸ Para analizar este aspecto, trataremos de responder a estas cuestiones:

- ¿Cómo se impulsa una cultura de trabajo híbrido?
- ¿Qué actividades es preferible desarrollar en la oficina y cuáles pueden desempeñarse en forma de teletrabajo?
- ¿Cómo ha de ser la cultura de seguimiento de los resultados?

⁵⁸ Según la encuesta propia realizada para acompañar este estudio, la principal petición a los responsables es una definición clara de los objetivos, aunque también se consideraba uno de los tres elementos clave para adaptar en la gestión de personas el hecho de centrar el trabajo por objetivos y resultados. Estos datos son coherentes con que el tema que se considere más importante reforzar sea focalizarse más en los objetivos y los resultados (y menos en la "jornada"). Otros dos aspectos que se considera que es preciso reforzar más son la conciliación y la flexibilidad. Finalmente, el tercer aspecto puntuado por encima de 4,5 es asegurar contar con herramientas tecnológicas de trabajo compartido, siendo este punto realmente importante en especial entre las personas que trabajan en las empresas de mayor tamaño (de más de 1.000 trabajadores), que lo sitúan como el primer elemento.

• ¿Cómo se impulsa una cultura de trabajo híbrido?

El 80% de los directivos piensan que las empresas deberán adaptar o cambiar su cultura, pero una vez definidos el modelo de liderazgo y la propuesta de valor al empleado.⁵⁹ Más aún: para el 85% de los encuestados, la cultura es importante en el modelo de liderazgo y si está definida incrementa un 80% la satisfacción de los trabajadores.⁶⁰ En el proyecto *El impacto de lo híbrido*,⁶¹ ManpowerGroup y el Everest Group proponen implementar ecosistemas híbridos en cuatro pasos, que hemos adaptado según la experiencia de las empresas entrevistadas y las aportaciones de otras publicaciones, como McKinsey⁶² y Adecco,⁶³ entre otras.

• Poner en marcha una cultura de trabajo híbrido en cuatro pasos

1. Identificar los roles más adecuados para el trabajo en remoto

Dado que no todos los puestos son susceptibles de desempeñarse en remoto, se plantea realizar una matriz basada en dos ejes: aceptación a nivel organizativo y viabilidad de la actividad del puesto. En términos generales, solo si se alcanza un número óptimo de puestos idóneos para el trabajo en remoto y ello se acepta en la cultura organizativa, se aconseja plantear el modelo de trabajo híbrido.

Más adelante, veremos ejemplos de empresas que no han avanzado hacia el modelo híbrido porque la resistencia suscitada generaba más inconvenientes que ventajas.

2. Atender las expectativas y definir los objetivos

En segundo lugar, se deben plantear los objetivos que la empresa debe cumplir en coherencia

con el formato y la distribución horaria que se decidan. Una vez escogido el modelo viable, la empresa ha de dejar claro cómo será sostenible el modelo en el tiempo. De este modo, elimina la incertidumbre que generan los sistemas reactivos o temporales, pensados para el corto plazo, y articula una propuesta de organización del trabajo desde los cimientos. Es verdad que no se requiere construir el modelo de una sola vez, pero sí plantear cómo la modalidad híbrida conllevará la modificación de los espacios físicos, herramientas tecnológicas y actividades de formación y seguimiento.

En esta fase, pensamos que es clave la escucha. Si mantener la flexibilidad laboral es importante para tres cuartas partes de la plantilla –como hemos visto–, atender a sus necesidades y expectativas es esencial para identificar qué elementos del trabajo flexible podrán funcionar y en qué grado. De hecho, el 56% de los profesionales señalan que su organización no les había pedido opinión sobre las políticas y los procedimientos de la vuelta al trabajo.⁶⁴ La forma de hacerlo es sencilla: crear espacios de escucha activa, foros de debate, consultas abiertas y otros mecanismos similares. Este proceso de escucha es fundamental, al considerar a los empleados como un grupo de interés, en coherencia con la Gestión Responsable de Personas y de talento.⁶⁵

3. Pilotar

Una vez decidido el modelo, conviene pilotarlo para ver dónde ha funcionado correctamente y corregir allí donde haya espacio de mejora. En paralelo, es aconsejable ajustar las áreas de gestión del talento a esta forma de trabajar, ya que se requiere un tiempo de adaptación y para evitar riesgos, como posibles discriminaciones o agravios comparativos en su puesta en marcha.

⁵⁹ BCG (2021): Op. cit.

⁶⁰ PwC (2021): Global Culture Survey: *The link between culture and competitive advantage*.

⁶¹ ManpowerGroup (2022): El impacto de lo híbrido. ManpowerGroup, LLYC, The Move Zityhub.

⁶² DE SMET, A., et al. (2022): "It's Time for Leaders to Get Real about Hybrid". *McKinsey Quarterly*.

⁶³ The Adecco Group (2021): Op. cit.

⁶⁴ Según la encuesta propia realizada para acompañar este estudio, solo una minoría (29%) consideran que la plantilla ha participado en la definición de la política de teletrabajo, aunque casi la mitad indican que cada trabajador ha tenido una cierta flexibilidad a la hora de decidir sobre su jornada o su nivel de teletrabajo.

⁶⁵ CORTÉS, C.; CARRERAS, I. (2019): Op. cit., pp. 19, 20 y 107.

4. Realizar el seguimiento y el acompañamiento formativo

Para terminar, procede evaluar las ventajas del modelo y también sus posibles efectos negativos, como el debilitamiento de la cultura corporativa, la pérdida de confianza entre los equipos o la falta de cohesión.

Por último, se ha de acompañar con formación específica en herramientas y actitudes digitales, así como entrenar a los líderes en habilidades de coordinación y apoyo a los equipos, dándoles el poder necesario para que puedan desarrollar ese difícil equilibrio entre la productividad individual y la colaboración entre los miembros del equipo. Recordemos que **la cultura no se cambia desde el ámbito individual, sino con formaciones o con procesos de *coaching* colectivos. La cultura se cultiva en lo individual y en lo relacional, y se cosecha en lo colectivo.**

· ¿Qué actividades es preferible desarrollar en la oficina y cuáles pueden desempeñarse en forma de teletrabajo?

En realidad, aún no sabemos qué distribución de tareas es la más adecuada; estamos aprendiendo el nuevo modelo híbrido y no ha transcurrido tiempo suficiente para extraer conclusiones definitivas. Así lo manifiestan las empresas consultadas y se deduce de las últimas publicaciones que existen sobre esta cuestión.

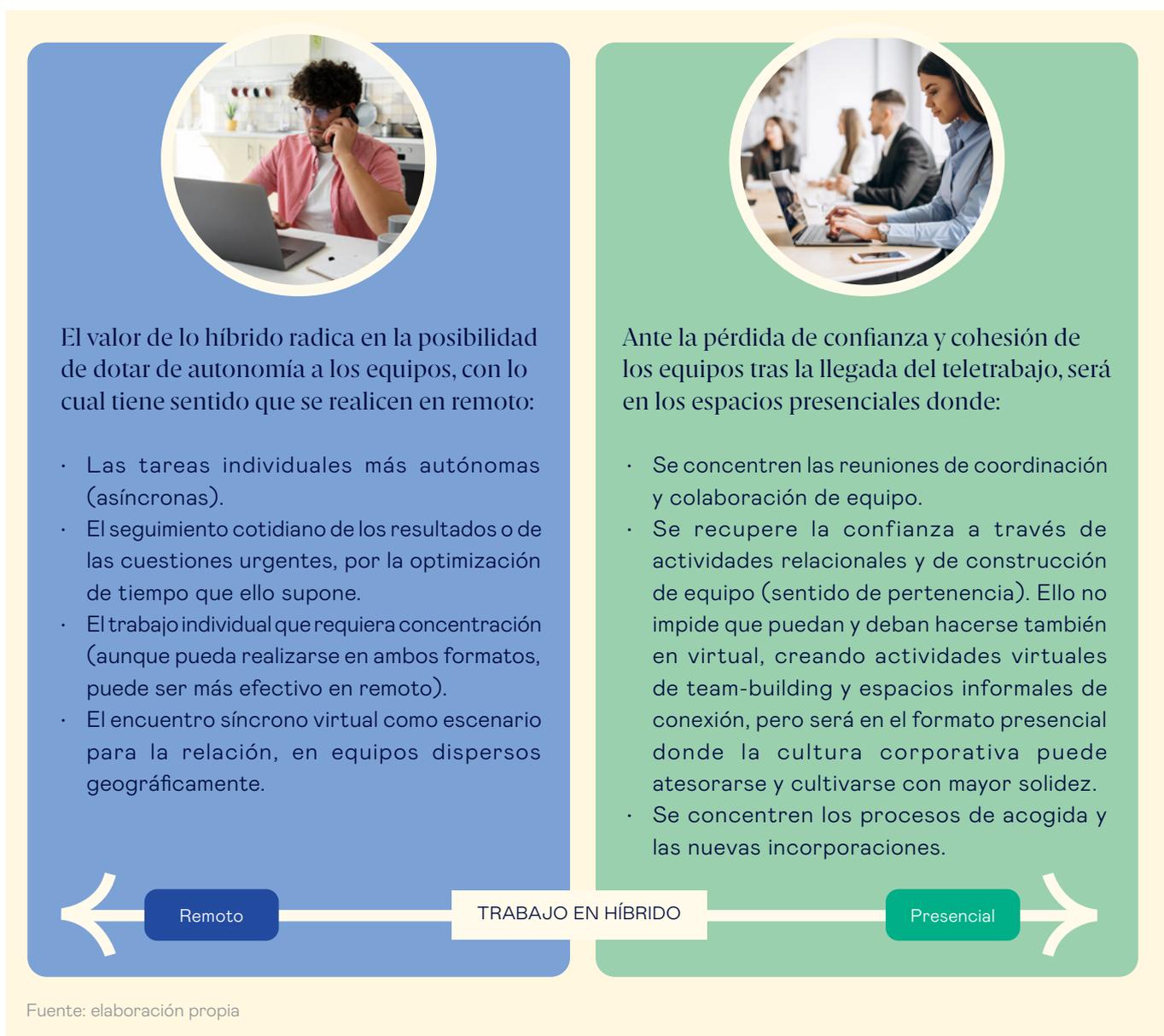
Por nuestra parte, a lo largo de este estudio intentamos ofrecer prácticas que hoy en día funcionan en las organizaciones que han adoptado el modelo híbrido. También **sabemos que hay ciertas actividades que son más adecuadas para el entorno presencial y otras, para el remoto. De hecho, la oficina pierde protagonismo como lugar para realizar una tarea y lo gana como espacio de inspiración, cocreación y relación entre compañeros.**

En su estudio exhaustivo, Microsoft⁶⁶ aporta algunas pistas sobre la organización del trabajo:

- El 38% de las personas que trabajan en formato híbrido entienden que su mayor reto es conocer cuándo acudir a la oficina y para qué.
- Sin embargo, solo el 28% de los líderes han llegado a acuerdos con sus equipos para definir este punto con respecto al trabajo híbrido (el 23% en España).
- Es especialmente importante establecer acuerdos para las reuniones de equipo híbridas, para que todo el mundo se sienta incluido y aportando valor. A pesar de que el 43% de las personas que trabajan en remoto y el 44% en híbrido no se sienten incluidas, solo el 27% de las organizaciones han establecidos reglas para las reuniones en híbrido.
- El refuerzo de las relaciones entre los miembros del equipo y con el resto de la empresa es también esencial. Si se cultiva la relación, la satisfacción con la empresa aumenta (el 76% frente al 57%) y se siente más plenitud en el trabajo (el 79% frente al 59%), respecto a otras organizaciones que cuentan con redes de relación más débiles.
- Y es que más de la mitad de los empleados que trabajan en híbrido (59%) o en remoto (56%) han visto cómo ha disminuido su cercanía con los compañeros desde que trabajan en ese formato, lo cual contribuye al sentimiento de soledad en el 55% de las personas en híbrido (el 60% en España) y el 50% en remoto, con respecto a su situación anterior.
- Abunda en esta idea otro estudio posterior de Microsoft:⁶⁷ el 84% de los empleados estarían motivados para acudir presencialmente ante la posibilidad de socializarse con sus compañeros, y el 85% buscarían reconstruir los lazos dentro del equipo; es más, el 73% acudirían con más frecuencia a la oficina si los demás miembros del equipo también estuvieran allí.

⁶⁶ Microsoft (2022a): *Op. cit.*

⁶⁷ Microsoft (2022b): *Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong?*

Cuadro 2. ¿Qué actividades pueden desarrollarse en la oficina y cuáles en remoto?• **¿Cómo ha de ser la cultura de seguimiento de los resultados?**

BCG⁶⁸ extrae de su estudio que el 69% de los empleados consideran que las empresas deberían medir su contribución en términos de resultados, y no de horas trabajadas. En este mismo sentido, en el informe global *Vuelta a la normalidad*⁶⁹ se indica que, mientras el 73% de los trabajadores indican que las empresas deberían medir el rendimiento según sus resultados en lugar del número de horas (el 81% de los líderes se muestran conformes con esto), más de la mitad (52%) también afirman que sus supervisores inmediatos no cumplen sus expectativas para evaluarlos de esta manera. Más aún, si preguntamos a los “no supervisores”, el porcentaje es muy inferior, ya que solo el 36% consideran que su responsable basa su rendimiento en los resultados, por delante de las horas.

Por otro lado, para casi la mitad de los líderes (48%), no ha sido fácil ayudar al desarrollo profesional de sus equipos. En concreto, el 45% de los supervisores encontraron dificultades en apoyar y guiar a sus equipos para

⁶⁸ BCG (2021): *Op. cit.*

⁶⁹ The Adecco Group (2021): *Op. cit.*

lograr sus objetivos empresariales, y el 44%, en evaluar el rendimiento conforme a los resultados, en lugar de las horas trabajadas. Es más, según Microsoft,⁷⁰ confiar en la productividad de sus equipos en el formato de trabajo híbrido ha supuesto un reto para el 85% de ellos.

Con relación al seguimiento de los resultados, enumeramos a continuación⁷¹ tres elementos que han evolucionado como consecuencia de la implantación del teletrabajo y que han consolidado un modelo de trabajo híbrido:

1. Está cobrando mucha importancia el uso de herramientas tecnológicas para controlar el trabajo, pues la digitalización lo ha favorecido. El 28% de empresas tienen implantado un software de control de horas. Con respecto a las aplicaciones informáticas más sofisticadas de seguimiento de los procesos o de los proyectos que se llevan a cabo, el 66% de empresas tienen pensado desarrollarlas en el plazo máximo de 2-5 años, según datos del estudio de la AEDIPE.⁷² Son herramientas necesarias para facilitar la flexibilidad laboral que tanto reclaman los trabajadores.

Llamamos la atención sobre el seguimiento de los resultados a través de la tecnología, ya que puede volverse en contra. Si es percibido como intromisión o falta de confianza, por ejemplo, porque se trata de la mera comprobación de la conexión, puede generar comportamientos tóxicos como la “presencialidad” digital. De ahí que se prefiera realizar un seguimiento del impacto del trabajo mediante herramientas de productividad y no tanto de control.

2. Para este seguimiento, se incorpora otra herramienta que complementa los KPI, más enfocada a los resultados y menos a los procesos, como son los objetivos y los resultados clave (OKR).⁷³ Estos OKR se vinculan más a la estrategia de la empresa y permiten así, por un lado, dotar de mayor autonomía a los equipos y, por otro, conectar los equipos con los resultados esenciales de la empresa, aportando una visión más global.

3. Están cambiando las formas de trabajar y de organizar los proyectos. El aumento del trabajo en silos como consecuencia de la división generada por el teletrabajo estaba siendo un problema en las organizaciones. De ahí la aceleración, en estos años, de nuevas formas de trabajar que ya estaban en proceso de implantación y que ahora se encuentran en auge. Nos referimos al modelo de **trabajo por proyectos**.

Para conseguir un modelo de trabajo colaborativo y realmente flexible, sugerimos la incorporación del **modelo de trabajo por proyectos**, frente a la tendencia clásica de organización por departamentos. Es más eficiente y fomenta la agilidad, la polivalencia y la orientación a resultados. Además, estimula el desarrollo de competencias frente a las especializaciones técnicas.

Además, esta tendencia se complementa con las estrategias de retención de talento y de actualización de competencias, tanto digitales como transversales (*reskilling & upskilling*).

Para cerrar este apartado, es preciso comentar **el impacto que pueda estar teniendo la puesta en marcha del trabajo en remoto e híbrido en la productividad**. Al respecto, señalamos que no es fácil encontrar datos, más allá de las percepciones, en ocasiones contradictorias.

⁷⁰ Microsoft (2022b): *Op. cit.*

⁷¹ Microsoft (2022a): *Op. cit.* AEDIPE (2022): *Op. cit.* BCG (2021): *Op. cit.*

⁷² AEDIPE (2022): *Op. cit.*

⁷³ Los KPI son los *key performance results* y los OKR, los *objective and key results*.

Algunos indicadores son los siguientes:⁷⁴

- Durante el año 2020, creció la productividad para el 63% de las organizaciones del 13% al 24%; así, el 72% de las empresas entienden que se ha incrementado la productividad, con una media del 27%, a consecuencia del trabajo en remoto o híbrido.⁷⁵
- El 80% de empleados consideran que son más productivos tras cambiar su forma de trabajar a remoto o híbrido, mientras que el 54% de los líderes temen que el impacto haya sido negativo.
- En esta misma línea, según el mencionado estudio de Microsoft,⁷⁶ el 87% de los empleados se ven productivos en el trabajo, mientras que solo el 12% de los directivos manifiestan plena confianza en la productividad de sus equipos.
- Según Cisco,⁷⁷ estos temores no están fundados, ya que 6 de cada 10 organizaciones que han trabajado en híbrido en los dos últimos años creen que ha aumentado la calidad de su trabajo y la productividad.
- Es evidente, además, la reducción de los gastos en oficinas o desplazamientos. Al respecto, el 67% de las organizaciones creen que el trabajo en remoto impulsará su agenda de sostenibilidad.
- Finalmente, según un estudio publicado por la *Harvard Business Review*,⁷⁸ basado en evaluaciones de 360º de casi 3.000 gerentes, los que obtenían las calificaciones más bajas en gestión y liderazgo veían como el 14% de sus colaboradores directos “renunciaban silenciosamente” (*quiet quitting*), mientras que solo el 20% estaban dispuestos a realizar un esfuerzo adicional. En cambio, los directivos que obtenían las mejores calificaciones en equilibrio entre resultados y relaciones tenían al 62% de sus colaboradores dispuestos a hacer un esfuerzo adicional, frente a solo el 3% que optaban por la “renuncia silenciosa”.



⁷⁴ Capgemini Research Institute (2021): *Op. cit.* Microsoft (2022).

⁷⁵ Poly (2022): *Recruit, Retain and Grow – The Importance of Meeting Equality to Long-term Hybrid Work Strategies*.

⁷⁶ Microsoft (2022b): *Op. cit.*

⁷⁷ Cisco (2022): *Op. cit.*

⁷⁸ ZENGER, Jack; FOLKMAN, Joseph (2022): “Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees”. *HBR*.

Espacios de trabajo presencial: la oficina

El formato de trabajo híbrido implica necesariamente redefinir los espacios físicos, tal como los veníamos entendiendo hasta ahora. **Las oficinas se convierten así en nuevos espacios para la flexibilidad y la eficiencia, para la relación y la sostenibilidad de los equipos, y para reforzar la motivación, en un entorno híbrido más productivo.**

Así, el 66% de los líderes, según Microsoft,⁷⁹ están tomando en consideración el rediseño de estos espacios para el trabajo en híbrido. Otro informe de Poly⁸⁰ afirma que un alto porcentaje de organizaciones (77%) están pensando en rediseñar sus oficinas para adaptarlas a la nueva forma de trabajo. Por su parte, AEDIPE⁸¹ concreta que las empresas del sector de los servicios encabezan actualmente la transformación de los espacios de trabajo y su implementación a medio plazo (el 51% de ellas tienen pensado hacerlo en un período no superior a cinco años), frente a otros sectores, como la gran industria (22%) o la educación y la sanidad (12%). Según un estudio de ISS,⁸² las tres principales razones para cambiar los espacios de trabajo son: permitir la innovación y la colaboración, atraer al personal a la oficina y aumentar el sentido de pertenencia.

Según BCG,⁸³ el 63% de los directivos y de los empleados consideran que esta dimensión, el lugar de trabajo, es muy relevante. Es más, el 89% de los directivos y de los empleados valoran disponer de oficinas más abiertas, con mayores espacios para relacionarse y colaborar. Hasta el 67% de las personas están dispuestas a prescindir de un sitio asignado en favor de otros tipos de espacios. Según una encuesta de Future Forum⁸⁴ realizada a más de 10.000 personas, el 74% prefieren el espacio de la oficina para colaborar con los compañeros y clientes, y facilitar las reuniones presenciales. Como ejemplo, las oficinas de Cisco en el One Penn Plaza⁸⁵ disponen ahora del 70% del espacio para fines colaborativos ('we') y solo el 30% para uso individual ('me'), una proporción inversa a la distribución anterior (30% 'we'; 70% 'me').

Pues bien, ¿cuál puede ser esta nueva tipología para los espacios físicos? Según varios artículos⁸⁶ y estudios,⁸⁷ consideramos que se pueden proponer las modalidades siguientes:



⁷⁹ Microsoft (2021): *Op. cit.*

⁸⁰ Poly (2022): *Op. cit.*

⁸¹ AEDIPE (2022): *Op. cit.*

⁸² ISS (2022): *ISS Pulse: Una mirada al presente y futuro híbridos de las oficinas.*

⁸³ BCG (2021): *Op. cit.*

⁸⁴ Future Forum (2022): *Future Forum Pulse summer snapshot.* Future Forum & Slack.

⁸⁵ PENNY, Janelle (2022): "The Human Side of Hybrid Tech". *Buildings.*

⁸⁶ «Los empleados esperaban efectos de team building (66%), experimentar la cultura corporativa (55,3%), el sentimiento de pertenencia a "algo más grande" (42,7%) y el apoyo en el trabajo (63,7%) del edificio de oficinas como un lugar de trabajo híbrido. [...] El 23,3% de los encuestados afirmó que el nuevo entorno de trabajo debería servir como un "centro social" para la creación de redes y la comunicación informal.» Se establecieron estaciones de trabajo individuales, dobles y multipersonales, sistemas de videoconferencia para apoyar las reuniones híbridas, zonas de "hogar" para los equipos, así como los llamados vecindarios: áreas de trabajo temáticamente conectadas muy cerca entre sí, para facilitar la cooperación y la interacción social. Y salas como los gimnasios o espacios de cafetería y salas de concentración. REINDL, C., et al. (2022): "Das hybride Büro: Gestaltungsansätze für New Work-Arbeitsumgebungen anhand eines Fallbeispiels". *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 53, p. 241-249.

⁸⁷ APD (2020): *¿Teletrabajo? Mejor, vida flexible. Hacia un nuevo mindset.* APD, 3g Smart Group. ISS (2021): *Op. cit.* ISS; Sagardoy (2020). *Op. cit.* Steelcase (2022): *Op. cit.* BCG (2021): *Op. cit.*

Cuadro 3. Tipología de actividades para los espacios físicos



Fuente: elaboración propia, con adaptación de otras fuentes

Así pues, se pone de manifiesto cómo el espacio físico de la oficina gana terreno para las funciones de interacción creativa, colaboración y creación de relaciones. En particular:

- Cultivando la relación y la construcción de equipo entre los equipos.
- Garantizando la cultura corporativa.
- Impulsando actividades que requieren creatividad.
- Reduciendo el espacio físico tradicional del puesto fijo individual para la tarea cotidiana.⁸⁸
- Incorporando herramientas tecnológicas en algunos espacios físicos para favorecer el formato híbrido simultáneo (algunas personas en formato presencial y otras en remoto simultáneamente).

Como se afirma en un paper del Instituto de Innovación Social de Esade e ISS,⁸⁹ *“para que el talento se sienta empoderado, cuidado y motivado, las oficinas deberán repensarse para convertirse en espacios de cocreación, laboratorios de innovación y centros de conexión, confianza e interconectividad, que permitan reconstruir el capital social de las organizaciones. Para ello, estos espacios no solo deberán transformarse, sino contar además con la opinión y las experiencias de sus usuarios, para poder diseñarlos con éxito.”*⁹⁰

⁸⁸ «A nivel mundial, el 15% de los trabajadores de grandes organizaciones (de más de 10.000 trabajadores) han perdido su espacio asignado; de manera general, independientemente del tamaño de la organización, el 10% de los trabajadores han perdido su espacio asignado, en comparación con antes de la pandemia.» Steelcase (2022): *Op. cit.*

⁸⁹ RUIZ, S. (2022): *La humanización de los espacios*. Instituto de Innovación Social de Esade.

⁹⁰ Según la encuesta propia realizada para acompañar este estudio, existe una coincidencia clara en el elemento de los espacios físicos que se considera más importante: disponer de salas o espacios de reunión, que ha sido puntuado con un 4,5. Ello se explica porque más de la mitad de las personas (el 59%) le han otorgado la puntuación máxima de 5 (“muy importante”), mientras que este grupo no supera el 45% en ninguno de los demás elementos. Las valoraciones sobre la importancia de los elementos físicos pueden hallarse en los detalles de la encuesta.

El proceso para impulsar la redefinición del espacio físico pasaría por estas fases:⁹¹

1. Visión de futuro y alineación con los objetivos y la estrategia de la empresa.
2. Encuesta sobre las necesidades de los usuarios en el nuevo entorno de trabajo. Es el momento de involucrar a las personas como parte del proyecto.
3. Proceso arquitectónico, que incluye el diseño de los espacios con la participación de sus usuarios.
4. Aprendizaje y experiencia de usuario en estos espacios, en función de la cultura y de los valores de la empresa.

Ideas fuerza para la redistribución de los espacios

Impacto en la cultura organizativa y en el liderazgo y la gestión de los equipos

Idea fuerza 1. Si se cambia la forma de trabajar para pasar a un modelo híbrido, es preciso realizar cambios también en el lugar físico de trabajo.⁹² No basta con cambiar la política si no va acompañada de una redistribución coherente de los espacios.

Idea fuerza 2. No debe olvidarse que el espacio físico no quedará reservado exclusivamente, sino principalmente, para el trabajo colaborativo y la relación. Es decir, se mantendrán espacios privados para la concentración individual, aunque no tantos como antes.

Idea fuerza 3. Los líderes de los equipos han de incorporar una actitud proactiva para la creación de espacios informales de confianza, algo que antes sucedía de manera natural y espontánea, y que ahora va a requerir voluntad (intención) y competencia (habilidad). El objetivo: cultivar la cohesión del equipo.

Idea fuerza 4. Se presta atención a equilibrar la interacción entre los miembros del equipo según la modalidad en que estén trabajando. Algunos trabajadores pueden estar más a menudo en remoto y disponen de menos oportunidades para la cohesión.⁹³ La interacción con ellos debería aumentar en frecuencia. Por ejemplo, en las situaciones híbridas, habría que dedicar un 40% de atención a los trabajadores presenciales⁹⁴ y al menos un 60% a los virtuales, debido a su dificultad para conectar con el equipo desde su posición en remoto.

Idea fuerza 5. Habilitamos espacios para las conversaciones informales, causales o espontáneas. El 39% piensan que han perdido espacio para este tipo de conversaciones (*the art of small talk*), enfocadas en interacciones individuales o relativas a proyectos fuera del área propia de trabajo.⁹⁵

Idea fuerza 6. Los llamados vecindarios.⁹⁶ Se trata de tipos de espacios interconectados que admiten una combinación de usos. Incluyen ámbitos individuales para tener privacidad o para desconectar, así como espacios de colaboración para las interacciones físicas y virtuales y para relacionarse con los demás compañeros de la organización.

Presentan estas ventajas:

- Incrementan el compromiso y la productividad.
- Combinan el acceso equitativo a ámbitos privados y espacios de colaboración.
- Favorecen mayores niveles de confianza, con lo cual son espacios de atracción de personas al formato presencial.
- Generan espacios de conexión con la cultura corporativa y sentido de pertenencia.
- Se adaptan a los modelos híbridos de cada organización y a los diferentes puestos y necesidades.

⁹¹ Adaptado de REINDL, C., et al. (2022): *Op. cit.* Vid. SANTOS, B., en RUIZ, S. (2022): *Op. cit.*

⁹² Steelcase (2022): *Op. cit.*

⁹³ ALEXANDER, A., et al. (2020): Reimagining the postpandemic workforce. McKinsey.

⁹⁴ GOODMAN, N. (2021): "Training for a Hybrid Workplace? (W. Dodson)". *Training Magazine*.

⁹⁵ "Top 5 things people miss about working in the office: 1. Office banter; 2. Going for lunch with clients / colleagues; 3. Office camaraderie; 4. Having ad hoc work conversations; 5. Hearing colleagues talk about projects outside you are." Poly (2021): *Poly Evolution of the Workplace Report*.

⁹⁶ REINDL, C., et al. (2022): *Op. cit.* SANTOS, B. (2022): *Op. cit.* Steelcase (2022): *Op. cit.*

Como señala Xavier Marcet:⁹⁷ *“La presencialidad no es una condena. Es la oportunidad de trabajar en equipo, de labrar culturas desde el roce, de esbozar futuros sobre papel. Que esta presencialidad, si el puesto de trabajo lo permite, sea flexible y manejemos con inteligencia los formatos que se requieren para cada tarea es muy razonable. La presencialidad ayuda a convocar empatías, permite mejor esa creatividad nacida de la espontaneidad, crea vínculos menos perimetrados y quizás más profundos que vivir siempre de pantalla a pantalla.”*



De la gran renuncia a la gran reorganización

Como hemos visto, la consolidación del modelo de trabajo híbrido es, en buena parte, consecuencia de la pandemia y su impacto en las formas de organizar el trabajo. Al mismo tiempo, y por la misma razón, el contexto laboral ha experimentado una serie de movimientos que se han concretado en tendencias que afectan directamente las expectativas y el modo de comprender el trabajo por buena parte de la fuerza laboral.

El movimiento que irrumpe con más fuerza es la llamada “Gran Dimisión” (*The Great Resignation*),⁹⁸ en que decenas de millones de personas en todo el mundo han abandonado sus empleos voluntariamente. Se ha originado en los Estados Unidos, donde casi el 3% de la fuerza laboral del país renunció a su trabajo solo en octubre de 2021. Y, según PwC,⁹⁹ el Foro Económico Mundial prevé que, en el futuro inmediato, uno de cada cinco profesionales va a plantearse abandonar su trabajo durante este año (2022).

En paralelo, y positivando esta circunstancia, se empieza a hablar de la “Gran Reorganización” (*The Great Reshuffle*).¹⁰⁰ Consiste en cambiar de empleo, como veíamos al principio de este estudio, con la aspiración de lograr la conciliación entre la vida personal y la profesional, una reconexión con los valores propios y el sentido del trabajo, y una forma más flexible y saludable de desarrollarlo. Esta nueva forma de organizar el trabajo, esta Gran Reorganización, también requiere un estilo de liderazgo diferente y una propuesta de valor al empleado más consistente y sostenible.

Según el estudio de Microsoft,¹⁰¹ las cinco principales razones por las cuales los empleados dejan su trabajo son el bienestar y la salud mental (24%), la conciliación (24%), el riesgo de contagiarse de COVID-19 (21%), la falta de confianza en sus líderes (21%) y la falta de flexibilidad en el trabajo (21%).

Y es que, según el estudio de The Adecco Group,¹⁰² con casi 15.000 trabajadores encuestados de 25 países, dos de cada cinco de ellos (el 41%) están cambiando

⁹⁷ MARCET, X. (2021): “Presencialidad inteligente”. *La Vanguardia*, 26 de diciembre.

⁹⁸ Foro Económico Mundial (2021): *What is 'The Great Resignation'? An expert explains*.

⁹⁹ Foro Económico Mundial (2022a): *The Great Resignation is not over: A fifth of workers plan to quit in 2022*. PwC (2022): *PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022*.

¹⁰⁰ Foro Económico Mundial (2022b): *What is the Great Reshuffle and how is it affecting the jobs market?*

¹⁰¹ Microsoft (2022a): *Op. cit.*

¹⁰² The Adecco Group (2021): *Op. cit.*

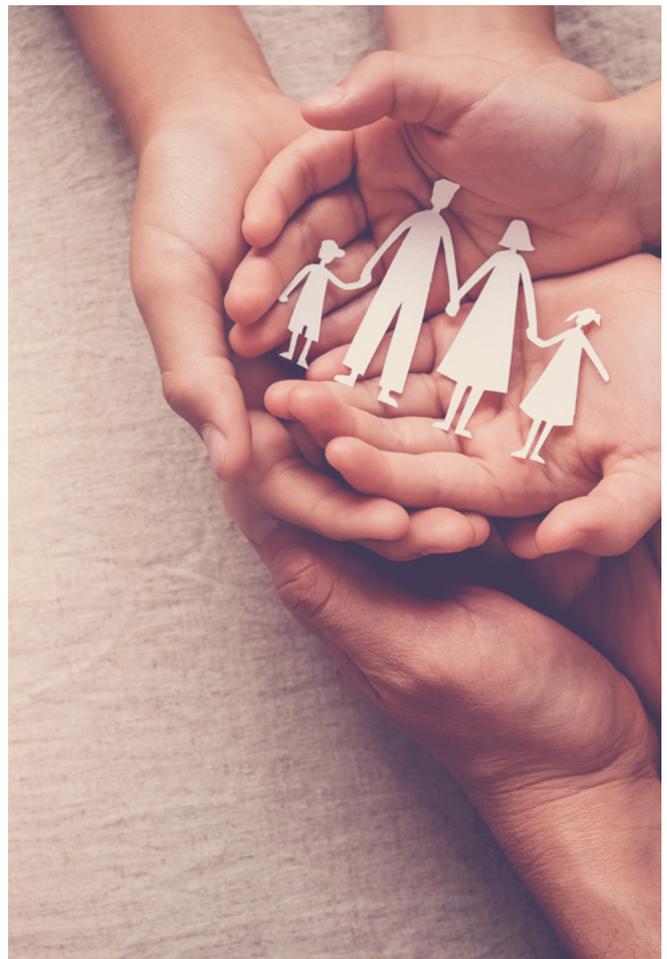
de trabajo o están considerando hacerlo, en busca de unos trabajos con opciones más flexibles. Y el 62% están realizando o piensan realizar cursos de formación para ampliar sus habilidades y reciclarse. Además, entre las personas encuestadas por McKinsey,¹⁰³ el 36% de las que habían renunciado a su empleo en los últimos seis meses lo habían hecho sin tener un nuevo trabajo en perspectiva.

Ahora bien, al preguntar a los empleadores por los motivos de las renuncias, estos mencionan la compensación, la conciliación del trabajo con la vida personal, y la salud física y emocional. Aun siendo estos unos factores relevantes, los propios empleados priorizaban otras razones para renunciar, como no sentirse valorados por sus organizaciones (54%) o por los responsables de sus equipos (52%), o la falta de sentido de pertenencia en el trabajo (51%).

The Adecco Group señala en su estudio los factores que son más importantes en la actualidad en la vida laboral: la conciliación entre la vida laboral y la personal (80%), un buen salario (también un 80%), la confianza y la capacidad de decisión (79%), la trayectoria profesional (77%) y la flexibilidad (76%). Además, también destaca una sensación clara del propósito y la relación con el supervisor, así como el reconocimiento y la oportunidad de aprendizaje y de desarrollo. En la misma línea, Microsoft¹⁰⁴ aporta datos acerca de los principales aspectos que buscan los empleados en el trabajo: una cultura positiva (46%), salud mental y bienestar (42%), un propósito (40%) y flexibilidad laboral (38%).

Estos datos no hacen sino poner de manifiesto la separación entre las reacciones de las empresas, y las expectativas y las motivaciones reales de los equipos. No sirven, por tanto, las respuestas basadas únicamente en la lógica transaccional, como las económicas. Por el contrario, cobran relevancia las acciones vinculadas a la lógica relacional, como la creación de equipos, el sentido de pertenencia y el reconocimiento.

De ahí la importancia de crear, en estos entornos híbridos, un espacio propicio para las interacciones significativas, que, con su valor intangible, refuerzan más la conexión con la empresa que las motivaciones clásicas, basadas en los beneficios económicos.



¹⁰³ DE SMET, A., et al. (2021): "Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours". McKinsey Quarterly.

¹⁰⁴ Microsoft (2022a): Op. cit.

Estrategias de gestión del talento

Las políticas de gestión del talento son clave para esta reconexión entre la plantilla y sus empleadores, y lograr así *convertir una gran dimisión en una gran reconexión con las personas de tu organización.*

Se completa así, junto con el liderazgo y la adaptación de la cultura, el círculo virtuoso para esta nueva realidad.

Como instrumento esencial para atraer al talento y fidelizarlo, muchos empleadores están adaptando sus modelos de trabajo a formatos híbridos o incluso totalmente remotos.¹⁰⁵ No en vano, casi el 30% de los empleados (el 26% en Europa) consideran probable cambiar de trabajo si el retorno se hace en la modalidad totalmente presencial.¹⁰⁶ Como ejemplo, según la AEDIPE,¹⁰⁷ para adaptarse a esta nueva situación, el modelo de trabajo híbrido en España se ha multiplicado por 2,5 en el conjunto del tejido empresarial con respecto a los valores prepandemia.

Creemos que **la adaptación de las actuales estrategias de gestión del talento a esta nueva realidad híbrida** son el eje sobre el cual pivotar un giro de 180 grados de la dimisión a la atracción y de la no retención a la reorganización y reconexión de las plantillas. No olvidemos, además, que la reorganización actúa de manera muy diferente según los sectores, aumentando la permeabilidad del trasvase de talento, por lo cual ofrecer un espacio seguro, flexible y sostenible identificará nuestra empresa como un lugar donde acudir o donde quedarse.

Para esta adaptación, atravesamos el ciclo de la vida profesional (*employee journey*) redefiniendo algunas de las políticas de gestión de talento para adaptarlas al formato híbrido.

Veamos algunos ejemplos, con acciones concretas:

- Ampliar los procesos de búsqueda de talento a zonas geográficas diferentes del límite de las "oficinas" físicas, rompiendo las barreras del espacio presencial.

- Ofrecer un entorno más flexible de trabajo y con apoyo tecnológico como herramienta de atracción del talento, creando así la marca del empleador.
- Apostar de manera inequívoca y coherente por una cultura y unas políticas corporativas enfocadas en los criterios medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG), para atraer talento como empresa responsable.
- Adaptar los procesos de *onboarding* a la nueva realidad híbrida. El 62% de los líderes de equipos se muestran preocupados por el apoyo que se presta a las nuevas incorporaciones, que tienen más riesgos de no sentirse incluidas o de abandono (una probabilidad del 56% frente al 38% de abandonar en el primer año).¹⁰⁸
- Reforzar los programas de cuidado de la salud física y emocional.
- Continuar promoviendo activamente la cultura de la diversidad y la inclusión para evitar que el formato híbrido genere discriminaciones en colectivos sensibles, como las mujeres o los perfiles sénior, por ejemplo.
- Seguir impulsando políticas de conciliación, adaptadas ahora a la nueva realidad del trabajo híbrido.
- Garantizar que los modelos de compensación no creen inequidades por el formato de trabajo adoptado por los diferentes profesionales.
- Establecer sistemas claros de carrera y de progresión, que eviten posibles discriminaciones por el formato de trabajo elegido por cada persona (al 43% les preocupa el impacto negativo del trabajo en remoto en su desarrollo profesional).¹⁰⁹ En este sentido, asistimos a una paradoja:¹¹⁰ mientras el 48% de los líderes prefieren el trabajo híbrido,

¹⁰⁵ CHRISTIAN, Alex (2021): "How the Great Resignation is turning into the Great Reshuffle". *BBC*, 14 de diciembre.

¹⁰⁶ ALEXANDER, A., et al. (2021): *What employees are saying about the future of remote work*. McKinsey.

¹⁰⁷ AEDIPE (2022): *Op. cit.*

¹⁰⁸ Microsoft (2022): *Op. cit.*

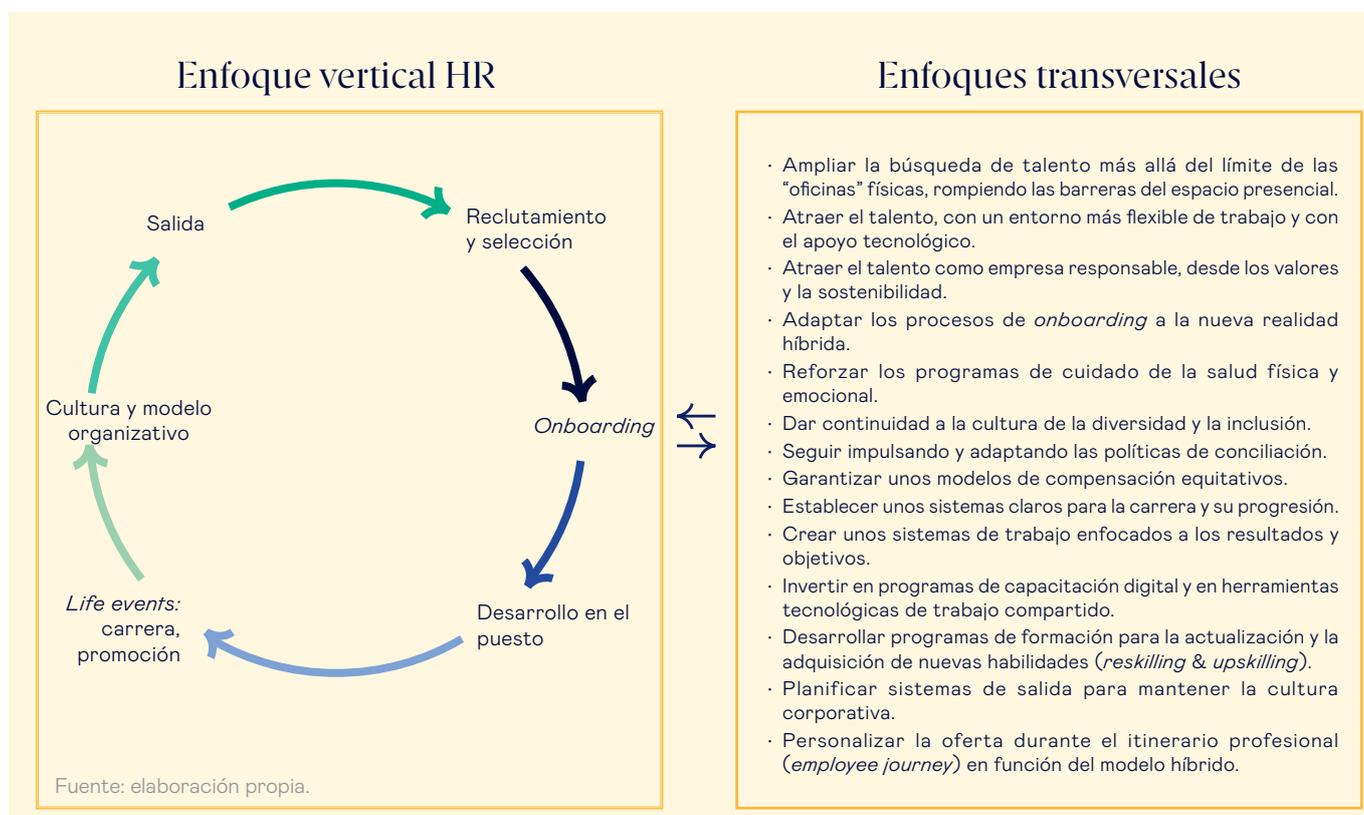
¹⁰⁹ Poly (2021): *Op. cit.*

¹¹⁰ meQuilibrium (2022): *The New Hybrid Workplace: Built on Resilience, Transparency and Trust*. Executive Networks & meQuilibrium.

- casi el mismo número (47%) consideran que el trabajo presencial es más seguro a la hora de ser promocionado. Para los empleados, mientras el 32% prefieren el híbrido, el 43% consideran que el presencial es mejor para avanzar en sus carreras. En el caso de los responsables de gestión de personas, esta proporción es del 53%, frente al 44%.
- Invertir en programas de capacitación digital. El 54% de los directivos consideran que invertir en habilidades digitales es una prioridad inmediata.¹¹¹
 - Desarrollar programas de formación para la actualización y la adquisición de nuevas habilidades profesionales: *reskilling* y *upskilling*. Según el BCG,¹¹² el 97% de los empleados quisieran desarrollar nuevas habilidades para acceder a otros puestos de la empresa y el 64% esperan trabajar en otros puestos tras un proceso de capacitación.
 - Personalizar al máximo la oferta al empleado, en su itinerario profesional y en función del modelo de trabajo híbrido en que se encuentra su puesto.
 - Diseñar sistemas de salida planificados (planes de sucesión o de *mentoring*) para mantener la cultura corporativa.

En definitiva, proponemos adaptar a la realidad del trabajo híbrido cada una de las fases del itinerario del empleado: reclutamiento y selección, acogida, desarrollo, compensación, cultura y desvinculación.¹¹³

Cuadro 4. Ciclo de vida profesional. Entornos híbridos



¹¹¹ Capgemini Research Institute (2021): *Op. cit.*

¹¹² BCG (2021): *Op. cit.*

¹¹³ Según la encuesta propia realizada para acompañar este estudio, los tres aspectos considerados más relevantes están vinculados todos ellos con ajustes en la organización del trabajo, como son la flexibilidad horaria y la facilidad de conciliación, la autonomía en la gestión del trabajo, y el trabajo por objetivos y los resultados. La puntuación para todos ellos se sitúa por encima de 4,5 sobre 5

Ventajas y barreras del trabajo en remoto y presencial

Para concluir este análisis del modelo de trabajo híbrido, que combina el formato remoto con el presencial, resumimos a continuación algunas de las ventajas y de los inconvenientes que varios estudios han descrito¹¹⁴ para cada formato.

Ventajas del trabajo en remoto, desde casa	Ventajas del trabajo presencial, en la oficina
<ul style="list-style-type: none"> · Aumenta la flexibilidad en la organización del trabajo (dónde y cuándo trabajar), en beneficio de la productividad. · Mejora el bienestar y la conciliación. · Aumenta la calidad del trabajo en tareas que requieren una gran concentración. · Facilita la conexión de equipos dispersos geográficamente. · Permite acceder a perfiles profesionales al margen de cuál sea su ubicación. · Implica menores distracciones. · Supone un ahorro de tiempo y de costes de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> · Facilita conectar y crear vínculos personales. · Potencia la creatividad, sobre todo en espacios diseñados para ello. · Transmite la identidad de la empresa, refleja la cultura y favorece el sentido de pertenencia, aunque cada vez menos significa la representación de la empresa.¹¹⁵ · Propicia encuentros informales o casuales, además de relaciones con personas fuera del área de trabajo habitual. · Facilita la acogida de las nuevas incorporaciones. · Facilita la colaboración y la cohesión dentro del equipo: cultivar la confianza.

Ahora bien, para **instituir el trabajo híbrido**, nos encontramos con dificultades y barreras que es preciso anticipar. Se han destacado las siguientes:

- Falta de recursos técnicos y tecnológicos para el teletrabajo.
- Inconvenientes para adaptar los espacios de oficina a las nuevas necesidades y a las normas de seguridad e higiene necesarias.
- Algunos señalan¹¹⁶ como barrera principal la legislación actual del trabajo a distancia.
- La creación de una cultura corporativa no presencial en un estilo de dominancia presencial (por ejemplos, líderes sénior que no teletrabajan).
- Retención: las personas que prefieren trabajar en remoto más de dos días a la semana tienen muchas más probabilidades de abandonar la empresa en los próximos seis meses. Y quienes prefieren trabajar desde casa de forma permanente también tienen una valoración más baja en compromiso y en cultura.
- Ausencia de un plan definido por actuar de manera reactiva.
- Priorizar lo presencial para obtener recompensas: planes de carrera, celebraciones, reconocimiento. La sensación de no ser vistos en el trabajo en remoto y, por tanto, de no poder acceder a promociones o a reconocimientos de la empresa puede ser una barrera para la motivación de los trabajadores.

¹¹⁴ ISS; Sagardoy (2020): *Op. cit.* ISS (2021): *Op. cit.* BCG (2021): *Op. cit.* Steelcase (2022): *Op. cit.* Deutsche Bank (2022): CIO Special. The future of work and the ReRo revolution. CONTRERAS, F., et al. "E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go". *Frontiers in Psychology*, 11 de diciembre.

¹¹⁵ Poly (2022): *Recruit, Retain and Grow – The Importance of Meeting Equality to Long-term Hybrid Work Strategies*. Según este estudio, el 64% de las organizaciones afirman que la oficina ya no es la representación de la empresa.

¹¹⁶ ISS (2021): *Op. cit.*

03

Análisis de casos: fichas y análisis en profundidad

A continuación, se presentan seis casos de organizaciones que actualmente cuentan con un modelo de trabajo híbrido. A través de una entrevista semiestructurada, se han abordado temáticas relativas al tipo de modelo adoptado, los retos de liderazgo, las buenas prácticas y las nuevas formas de trabajar. El resultado se ha condensado en una ficha resumen de cada caso, que se presenta a continuación.



1/2

ISS

ISS España, presente en el país desde hace más de veinte años, apuesta por la creación de entornos de trabajo más eficientes, con el objetivo de contribuir al bienestar de las personas, adaptándose a sus necesidades. Con un equipo humano formado por casi 30.000 colaboradores, la empresa es actualmente líder en integración de servicios, ofreciendo servicios de limpieza, servicios técnicos y de *workplace* a clientes tanto del sector público como del privado.

De acuerdo con lo que dicen las personas que hemos entrevistado, estos son los principales aprendizajes y retos de ISS en su modelo de trabajo híbrido.

MODELO DE TRABAJO

La empresa cuenta con un completo plan que regula una nueva forma de trabajar: rediseño de espacios físicos en la oficina (sin despachos, *hot desk*, zonas colaborativas), oficina sin papeles, política de viajes y reuniones virtuales, política de flota sostenible, política de desconexión digital y política de comunicación interna.

Principios de trabajo: máxima confianza, flexibilidad y sostenibilidad.

ALCANCE

Se han diferenciado colectivos para el modelo híbrido de trabajo, según el tipo de actividad que realizan.

En concreto, existen acuerdos laborales de teletrabajo para puestos de oficina (estructura, en torno al 3% del total de la plantilla). Para estos, se establece un máximo de 110 días de teletrabajo al año, con un mínimo presencial de un día a la semana y de 8 días al mes.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS:

- *Onboarding.* Para asegurar la transmisión de la cultura de la empresa, el teletrabajo se implementa una vez terminado el proceso de acogida (primer mes).
- Se evitan las reuniones virtuales en los días de trabajo presencial.
- Se han creado espacios formativos y de encuentro específicos para definir y aprender acerca de las habilidades de liderazgo en un entorno híbrido.

ESTILO DE LIDERAZGO

Predomina una cultura de trabajo basada en el principio de "*license to act*", que consiste en poner el foco en el control del resultado y no tanto del proceso. "*Queremos que las decisiones se tomen siempre al nivel más bajo posible.*"

En todo caso, se propone un modelo de autogestión que se adapta a la realidad de cada equipo.

CULTURA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

- Se marcan dos prioridades: las necesidades de los clientes y la atención a las personas de primera línea.
- Se recomienda a los equipos que acuerden cómo van a organizarse en este nuevo modelo. Por ejemplo, procurar que todo el equipo coincida en un día fijo y que tengan disponibilidad de tiempo para los demás.
- Se tienen presentes las necesidades del equipo de compartir, colaborar y relacionarse, y también las necesidades personales de conciliación.



2/2

CONCLUSIONES EN UN TITULAR

La pandemia ha servido como elemento clave para vencer resistencias, como una prueba previa. Y, durante este tiempo, las personas han respondido de forma excelente.

Un consejo para quien tenga que empezar: *“No tener miedo. Los profesionales devuelven con creces la confianza depositada en ellos.”*



Danone Iberia

1/2

Danone es una compañía líder en alimentación y bebidas, que opera en cuatro categorías centradas en la salud y en pleno crecimiento: lácteos, alternativas vegetales, aguas y nutrición especializada. En España, emplea a 2.300 trabajadores y abastece anualmente cerca de 14 millones de hogares. En 2022, Danone Iberia se ha recertificado por tercera vez como la empresa B Corp de alimentación de mayor tamaño con mejor puntuación.

De acuerdo con lo que dicen las personas que hemos entrevistado, estos son los principales aprendizajes y retos de Danone Iberia en su modelo de trabajo híbrido.

MODELO DE TRABAJO

Antes de la pandemia, la empresa ya tenía una política de teletrabajo (1 día/semana). La vuelta tras el confinamiento se propone con la adherencia voluntaria a un formato híbrido, mientras se prepara una política de teletrabajo, previa consulta a la plantilla. Esta política establece un mínimo dos días presenciales.

Se cuenta con una política de desconexión digital. Se remodelan los espacios de trabajo, creando espacios de conexión y colaboración, y otros para reuniones informales e improvisadas, además de cabinas individuales y espacios del modo biblioteca para el trabajo enfocado.

Principios de trabajo: transparencia, colaboración y empoderamiento.

ALCANCE

Se han diferenciado distintos colectivos para el teletrabajo en función del tipo de puesto:

- Todas las oficinas centrales están acogidas.
- No es aplicable a los puestos en fábricas o equipos comerciales de terreno.

Además, la empresa proporciona a la plantilla que teletrabaja materiales de oficina, ergonómicos y remuneración.

Dentro de este modelo híbrido, se ha gestionado la expectativa de alcanzar un eventual formato *full remote*, respondiendo que no encajaría con el tipo de trabajo y la cultura de la empresa.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS:

- Se realiza una consulta previa sobre el modelo híbrido, con una gestión adecuada de las expectativas.
- Se impulsa el formato híbrido tocando varias teclas a la vez: 1) crear una cultura con las nuevas formas de trabajo, 2) remodelar los espacios y 3) formar para el bienestar y apoyar la desconexión digital.
- Se pone en marcha un proyecto de impulso de nuevas formas de trabajo: orientadas a objetivos y enfocadas a la "agilidad", centradas en el resultado esperado (OKR) y en la medición del éxito. Incluye un modelo de trabajo por proyectos, que evita la creación de silos.



2/2

ESTILO DE LIDERAZGO

Algunas claves para adaptar el estilo de liderazgo al nuevo formato híbrido:

- *Upskilling*, es decir, mejorar las habilidades de gestión trabajando sobre creencias limitadoras, como la falsa ilusión de control. Supone la capacidad de desaprender el propio estilo de liderazgo para adaptarse a los diferentes perfiles (generacionales, cognitivos...).
- Adoptar el trabajo por objetivos frente al de tareas, siendo claro en lo que se espera de cada colaborador.
- Aumentar el grado de transparencia, dando a los equipos acceso a toda la información.
- Basar la relación en la confianza mutua: asumir que el equipo va a hacer su trabajo y que lo hará bien. Alta tolerancia al error: foco en los aprendizajes. Se premia/agradece compartir no solo los logros, sino también lo "no conseguido".
- Reforzar el grado de conexión con el equipo: el manager al servicio del equipo, no al revés.
- Reforzar la conexión desde la empatía con las diferentes situaciones del equipo, en el marco de un formato híbrido.

CULTURA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Retos para el cambio de cultura:

- Consolidar las políticas de desconexión digital y alinear los horarios de convivencia (o de coincidencia).
- Diferenciar qué trabajos se recomiendan para el formato presencial, virtual, síncrono o asíncrono. Saber qué formato es más efectivo para cada tarea.
- Poner el foco en el propósito: las personas quieren trabajar para empresas que tengan un propósito.

CONCLUSIONES EN UN TITULAR

La cultura y el modelo de trabajo híbrido requieren reinventar el estilo de liderazgo y las formas de colaborar.

Un consejo para quien tenga que empezar: *"No subestimar la importancia de cambiar las creencias limitadoras de los managers en la gestión de equipos para el trabajo híbrido. No basta con contar con sistemas preparados; hay que aprender a trabajar y a liderar de otra forma. Es esencial ofrecer un modelo flexible para ser competitivos en el mercado: para atraer y retener talento."*

NTT DATA

1/2

Compañía japonesa que figura entre las diez empresas de servicios TI más grandes del mundo. Cuenta con más de 140.000 profesionales y opera en más de 50 países. Acompañan a sus clientes en su desarrollo digital a través de una oferta de servicios de consultoría estratégica y Advisoring, tecnologías de vanguardia, aplicaciones, infraestructura, modernización de servicios TI y BPO. Pretende seguir construyendo un entorno único de colaboración creativo, cercano y generoso, que le permita continuar evolucionando como comunidad y como sociedad.

De acuerdo con lo que dicen las personas entrevistadas, estos son los principales aprendizajes y retos de NTT DATA en su modelo de trabajo híbrido.

MODELO DE TRABAJO

La empresa cuenta con un modelo denominado *Beflex*. Consiste en un 60% del tiempo en remoto y el 40% restante en formato presencial, dentro de un espacio de tres meses.

Se ha revisado la distribución de los espacios físicos para favorecer la conexión y la relación entre compañeros.

En la adopción del modelo, ha primado la propia organización del equipo, según su actividad y el tipo de proyectos.

Se ha definido una política de desconexión digital.

Principios del trabajo: autonomía en la toma de decisiones y compromiso.

ALCANCE

El modelo híbrido alcanza a la mayoría de la plantilla.

En algunos puestos que requieren de presencialidad se han establecido turnos.

También se han definido las actividades que se pueden realizar en formato presencial y en remoto, para ajustar el modelo.

Además, se han introducido criterios de diversidad: en función de las características de cada persona o de sus circunstancias personales.

Se aplican excepciones para el trabajo en cliente, cuando este pide presencialidad.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS:

- Incluir en el reclutamiento nuevas habilidades, como la flexibilidad, y valorarlas.
 - Impulsar en paralelo un proyecto de experiencia del empleado que apoya el bienestar (“cuidate para cuidar”) y busca la gestión adecuada de la energía.
 - Realizar pilotos para aprender de la experiencia y plantear un modelo adecuado.
-

NTT DATA

2/2

ESTILO DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo se perfila sobre la base de estos aspectos:

- Propósito por visión anclado en dos elementos: definir el propósito y liderar desde la cercanía.
- Mejora de las principales *soft skills*, como la empatía, la confianza y el empoderamiento del equipo.
- Toma de conciencia en la identificación de sesgos.
- Formación a los managers para potenciar hábitos de cuidado y suprimir los que perjudiquen el bienestar del equipo.
- Reforzar las habilidades para trabajar en híbrido también con el cliente.

CULTURA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

- Proponer nuevas formas trabajo como metodologías ágiles o el trabajo por objetivos.
- Potenciar el trabajo asíncrono.
- Fijar rituales de equipo para fomentar la relación y los espacios de socialización.
- Definir qué reuniones se hacen en remoto y cuáles en formato presencial (urgencias).

Retos para el cambio de cultura:

- Unificar el concepto de “cercanía” en la cultura, en función de la diversidad generacional.
- No perder el valor del aprendizaje informal (*role modeling*), que se produce sobre todo en lo presencial.
- Identificar creencias y tabúes sobre lo presencial y lo remoto.

CONCLUSIONES EN UN TITULAR

El proceso ha sido bastante más natural de lo imaginado. Resulta más sencillo cuando cuentas con un equipo comprometido.

Un consejo para quien tenga que empezar:

“Hacer pilotos y aprender de ellos. Y escuchar a la gente.”

“Saber cuál es tu mercado de talento para saber en qué medida adaptar tu modelo al formato híbrido.”

Distrito Administrativo de la Generalitat De Catalunya

El Distrito Administrativo es la mayor concentración de oficinas de la Generalitat de Catalunya. Es la sede de los servicios centrales completos de tres consejerías y de diferentes unidades de otras tres, con un número aproximado de 3.200 residentes. Consta de espacios de trabajo individuales y otros tantos de trabajo colectivo (salas de reuniones, lugares de concentración, de socialización, de formación...). El edificio es gestionado por una única Gerencia de Servicios Comunes.

De acuerdo con lo que dicen las personas que hemos entrevistado, estos son los principales aprendizajes y retos del Distrito Administrativo de la Generalitat de Catalunya en su modelo de trabajo híbrido.

MODELO DE TRABAJO

El traslado de varias sedes del centro de Barcelona a un único edificio, el Distrito Administrativo, se identifica como una oportunidad para cambiar el modelo de trabajo.

El nuevo edificio, equipado y diseñado para el trabajo híbrido, dispone también de zonas comunes para fomentar la relación entre los profesionales: espacios de cafetería, zona ajardinada y salas de cocreación y *coworking*.

Para facilitar la proximidad de los trabajadores, se asigna a cada Dirección General una zona preferente de ocupación, los denominados “barrios”, con preferencia para los equipos de ese ámbito. Las fronteras entre “barrios” son líquidas, de manera que se puedan aprovechar los espacios no ocupados ocasionalmente por las unidades vecinas, si los necesitan.

Se acompaña de políticas de eliminación del uso del papel y de desconexión digital.

ALCANCE

La pandemia consolida la normalización del trabajo a distancia y ello permite optimizar los espacios individuales de trabajo (con pocas excepciones para los puestos directivos), que dejan de ser asignados, lo cual posibilita una mayor ocupación de la instalación y, por tanto, el traslado de nuevas unidades.

La consecuencia es un ahorro notable del espacio, puesto que en los días de trabajo en remoto no es preciso el espacio físico, destinado a 3.200 personas, con 2.700 espacios de trabajo individuales.

Alcanza a toda la plantilla, con la excepción de aquellos puestos cuya función requiere la presencialidad, como los bedeles, el apoyo logístico, la recepción o el mantenimiento, entre otros (menos del 20% del total).

Esta segmentación se justifica por la naturaleza del trabajo que se debe realizar.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS:

- El edificio ya estaba preparado para este modelo de trabajo con la tecnología necesaria para la conexión en remoto y la movilidad dentro de él: acceso desde cualquier punto y disponibilidad de portátiles, para facilitar la máxima movilidad.
 - La distribución física del Distrito Administrativo permite el desarrollo del trabajo híbrido, ya sea a distancia o en el mismo centro. Además, dispone de espacios para la relación entre los equipos: “barrios” y zonas de encuentro para la realización de actividades conjuntas (p. ej., yoga, coro, *mindfulness*...). La finalidad es que el hecho de acudir a trabajar en formato presencial resulte atractivo y aporte valor a los trabajadores.
 - El trabajo en remoto es opcional y se respeta la necesidad de cada persona.
-

ESTILO DE LIDERAZGO

Algunas claves para adaptar el estilo de liderazgo al nuevo formato híbrido:

- Proporcionar formación a los equipos directivos para la mejor gestión de equipos en el modelo híbrido.
- Potenciar encuentros y reuniones más frecuentes de los responsables con sus equipos, algo que ya se está produciendo.
- Favorecer foros de encuentro entre directivos para compartir sus dificultades y aprendizajes.
- Impulsar un cambio de mentalidad con respecto al trabajo presencial, llevando la confianza también al modelo híbrido.

CULTURA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Retos para el cambio de cultura:

- Hacer seguimiento de la política de desconexión digital.
- Diseñar actividades que fomenten la interrelación entre los trabajadores y el conocimiento mutuo para favorecer el sentido de pertenencia y fomentar la colaboración, evitando el riesgo de aislamiento.
- Realizar un mayor esfuerzo para mantener la cohesión del equipo.
- Convertirlo en una oportunidad para retener el talento.
- Ampliar la perspectiva para considerar el teletrabajo no solo como un derecho sino también una responsabilidad.
- Reforzar la idea de crear equipo diseñando un protocolo adecuado para integrar a las nuevas incorporaciones.

CONCLUSIONES EN UN TITULAR

El trabajo híbrido es una oportunidad para conseguir una auténtica transformación de la Administración Pública que no hay que dejar escapar.

Un consejo para quien tenga que empezar: *“Es un modelo que cuenta con más ventajas que inconvenientes. Hay que atreverse y no esperar a tenerlo todo listo para comenzar. Además, es fundamental que el proceso de cambio se lidere desde recursos humanos.”*



Banc Sabadell

1/2

El Banco Sabadell fue fundado en 1881 y es hoy uno de los principales grupos bancarios del sistema financiero español, perteneciente al IBEX 35. Está presente en 14 países. Desde sus inicios, su voluntad ha sido ayudar a personas y empresas a hacer realidad sus proyectos, anticipándose y ocupándose de que tomen las mejores decisiones económicas, mediante una gestión responsable y comprometida con el medio ambiente y con la sociedad. En España, tiene cerca de 13.000 personas empleadas.

De acuerdo con lo que dicen las personas que hemos entrevistado, estos son los principales aprendizajes y retos del Banco Sabadell en su modelo de trabajo híbrido.

MODELO DE TRABAJO

La empresa ya había puesto en marcha un piloto de teletrabajo que sirvió de test previo. Este hecho fue decisivo para la llegada de la pandemia, que sostuvo más del 80% de la plantilla en remoto. Sin esta preparación previa de capacidades, habría sido imposible lograrlo.

Ahora dispone de un modelo 70/30 presencial/remoto, con flexibilidad en función de la productividad y del bienestar del empleado.

Existe una política de desconexión digital. Las propias herramientas ayudan a recordarla. Las reuniones se concentran en las ventanas de coincidencia horaria.

Principios de trabajo: cercanía, flexibilidad, responsabilidad, autonomía, productividad.

ALCANCE

El modelo híbrido se ha podido adoptar en el centro corporativo. Para la red de oficinas, el modelo es 100% presencial, si bien parte del servicio con el cliente ahora se realiza en remoto.

Se ha creado un *smart site* para concienciar sobre el modelo híbrido. Y una *smart app* para la reserva de espacios, con un canal corporativo de noticias y otras funcionalidades.

Se han redistribuido los espacios físicos (nuevos puestos *hot desk* sin asignación nominal y otros equipamientos) y se han realizado diversos pilotos, como un *hub* de proyectos *agile* para 350 personas. Se prevé evolucionar centrándose en los espacios de colaboración compartidos.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS:

- Existencia de un entorno previo, "*Sabadell life*": prevención de la salud o huella a través del voluntariado corporativo. Y su actualización como portal de bienestar y salud emocional o servicios de atención psicológica tras la pandemia, centrado en la fatiga digital.
- Creación de sesiones y píldoras para mejorar los hábitos y las formas de trabajar: *smart breaks* (p. ej., cómo no teletrabajar en la oficina). Son muy utilizados por los responsables y los equipos.
- Ampliar el uso de los canales digitales más allá de la videoconferencia como herramienta de comunicación entre los equipos o para la gestión del conocimiento.



2/2

ESTILO DE LIDERAZGO

Algunas claves para adaptar el estilo de liderazgo al nuevo formato híbrido:

- Poner en marcha el programa “Eres *manager*” para generar un cambio de mentalidad sobre la disponibilidad síncrona y la presencialidad.
- Aumentar el trabajo colaborativo, liderado con más cercanía.
- Durante la pandemia, se obtuvo la mejor apreciación del *management*. El reto es mantenerla.
- Avanzar en la toma de decisiones y en la autonomía en la gestión de equipos.
- Impulsar en los equipos la cultura del error como oportunidad.

CULTURA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Retos para el cambio de cultura:

- Formar en capacidades digitales a la plantilla: puesta en marcha de un programa de acompañamiento con formadores internos.
- Extender el trabajo en proyectos multidisciplinares con un objetivo definido y alta autonomía.
- Definir qué trabajos se recomiendan para el formato presencial, virtual, síncrono o asíncrono.
- Mantener la conexión con los valores y con el propósito en quienes trabajan más tiempo en remoto.

CONCLUSIONES EN UN TITULAR

Smart work: una nueva forma de trabajar y de relacionarse.

Un consejo para quien tenga que empezar: *“Antes de acometer inversiones, realiza un piloto. Introduce pequeños cambios y observa cómo funcionan y se utilizan. Solicita y aprovecha el feedback de las personas y confía en la gente”*



Agbar

1/2

Agbar

Agbar es un grupo de empresas con más de 150 años de experiencia, que se encarga de la gestión del agua y del medio ambiente a través de la innovación, avances tecnológicos y conocimiento. Está presente en España y en Latinoamérica, forma parte del Grupo Veolia y cuenta con unos 10.000 empleados.

De acuerdo con lo que dicen las personas que hemos entrevistado, estos son los principales aprendizajes y retos de Agbar en su modelo de trabajo híbrido.

MODELO DE TRABAJO

El proceso de cambio de modelo de trabajo coincide con el traslado, en 2015, de la sede central a una nueva ubicación y se enmarca en un proyecto integral de nuevas formas de trabajar (NFT).

Este proceso se ve acelerado por la pandemia y evoluciona con una apuesta por la digitalización y una mayor autogestión de los equipos, que amplía el modelo NFT hacia un modelo denominado *smart working*.

El modelo plantea un cambio de cultura, de metodología de trabajo y de estructuras organizativas.

También se basa en unos espacios de trabajo sin puestos asignados, y con unos espacios específicos para cada necesidad de colaboración.

Todo este proceso ha ido acompañado de una fuerte inversión tecnológica y de la implementación de nuevas herramientas.

Tiene una política de desconexión digital.

Principios del trabajo: flexibilidad, digitalización, sostenibilidad, autonomía, agilidad y liderazgo.

ALCANCE

Se inicia en la sede central y se va extendiendo a otras áreas geográficas. Actualmente, este modelo de trabajo (*smart working*) se aplica a todas las sedes, pero está implementado en grados diferentes.

En cuanto al formato híbrido, se busca un equilibrio entre las ventajas del trabajo en remoto y el refuerzo de la conexión en presencial, que se ha fijado en dos días (opcionales) de trabajo a distancia para los puestos de oficina.

Para los puestos no operativos que requieren mayor presencialidad, el modelo prevé un día a la semana de trabajo en remoto. Para los puestos de atención al cliente, por ejemplo, cuyo trabajo se debe realizar presencialmente, se está valorando cómo poder incluir una cierta flexibilidad.

Esta segmentación se ha explicado internamente en función de las necesidades y del propósito de cada puesto de trabajo.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS:

- Plantear el proceso de implementación del nuevo modelo de trabajo de manera participativa, implicando a distintos perfiles y niveles de la empresa que asumieron la función de "embajadores del cambio", actuando como referentes internos durante todo este proceso de transformación.
- Enmarcar el modelo de trabajo híbrido como un elemento más dentro de un modelo integral de nuevas formas de trabajo.
- Combinar diversas perspectivas dentro del *smart working*: espacios físicos de trabajo, tecnología, adecuación de los procesos y la cultura y el liderazgo.
- Atender las necesidades de los empleados y del negocio para adecuar el modelo de *smart working* a la realidad de cada centro de trabajo.



2/2

ESTILO DE LIDERAZGO

Algunas claves para adaptar el estilo de liderazgo al nuevo formato híbrido:

- Basar el liderazgo en la confianza, el *feedback* continuo y la consecución de los objetivos (*líder-coach*).
- Lograr un equilibrio entre la confianza en el equipo y su autorresponsabilidad: autonomía y delegación bien acompañada.
- Apostar por el desarrollo y el crecimiento de los miembros del equipo.
- Ajustar la cultura dentro de cada área.

CULTURA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Retos para el cambio de cultura:

- Mantener la conexión de los equipos.
- Fomentar la interacción entre los equipos: espacios de colaboración y de *networking*.
- Implantar una distribución lógica del trabajo que realizar en remoto y de forma presencial.
- Lograr autonomía y autogestión en los equipos.
- Ofrecer un propósito para acudir a la oficina de forma presencial.

CONCLUSIONES EN UN TITULAR

Enfocar el teletrabajo como un eje más de un nuevo modelo de trabajo, abordando el liderazgo, la tecnología y la configuración del espacio con la misma intensidad.

Un consejo para quien tenga que empezar: *“Implica a los empleados, directamente o a través de figuras como los embajadores.”*

04

Buenas prácticas para la transición al modelo híbrido

4. Buenas prácticas para la transición al modelo híbrido

En este capítulo, se proponen una serie de buenas prácticas e ideas para la puesta en marcha con éxito de un sistema de trabajo híbrido.

Definir con claridad y ser conscientes de la finalidad del nuevo modelo híbrido

Uno de los pilares para sostener con éxito una estrategia de trabajo híbrido en una organización es que en su puesta **en marcha se exprese de manera intencional cómo y para qué las personas distribuyen ahora su espacio y tiempo de una manera diferente.**

De este modo, evitamos errores ya conocidos como el regreso a la oficina para continuar teletrabajando,¹¹⁷ la carencia de recursos tecnológicos suficientes para soportar el nuevo modelo –que incluye la formación en actitudes digitales y no solo las destrezas tecnológicas– o la adopción del nuevo modo de trabajo manteniendo el mismo diseño de los espacios físicos.

Así, el 88% de los empleados de organizaciones que contaron con una guía para el modelo de trabajo híbrido afirman encontrarse hoy más conectados con su trabajo y con el equipo, frente al 64% de las empresas que no lo definieron con claridad.¹¹⁸ Es más, la capacidad de

adaptación al cambio, así como el apoyo y el liderazgo de las empresas que lo definieron, registran porcentajes 30 puntos más altos. Según la encuesta de Future Forum,¹¹⁹ la diferencia es notable, ya que los empleados que consideran que su empresa se comunicó de manera transparente han multiplicado por 12 su grado de satisfacción en el trabajo, frente a aquellos que no observaron dicha transparencia.

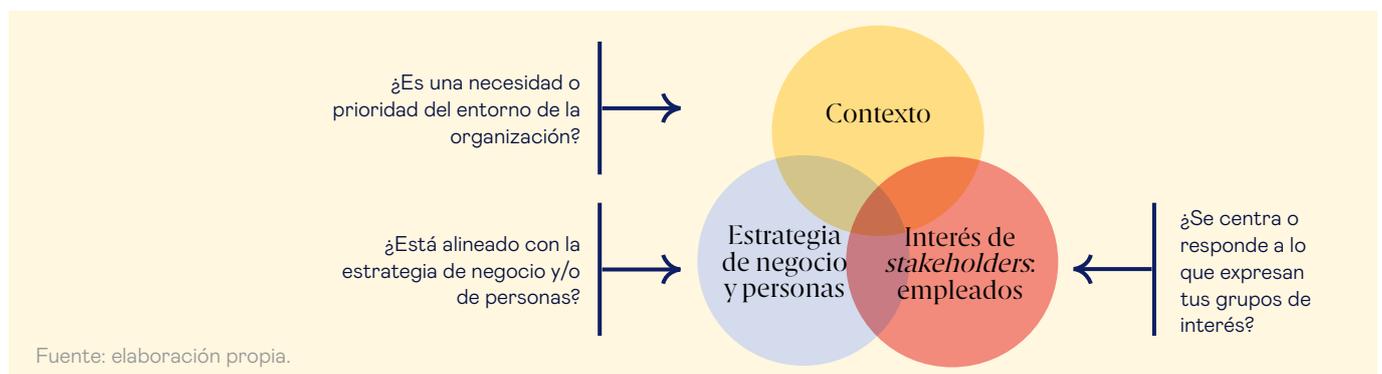
Además, es importante asegurarse de que este mensaje claro se ha transmitido de forma efectiva, ya que mientras el 66% de los líderes afirman que su organización ha definido políticas de trabajo híbridas, solo el 47% de los empleados se muestran de acuerdo con dicha afirmación.

Esquema de triple encaje: contexto, necesidades de los empleados y estrategia de la empresa

Ahora bien, ¿cuándo tiene sentido recurrir a este formato de trabajo? ¿Qué condiciones tienen que darse? ¿Qué indicadores nos muestran que estamos en el camino correcto?

Para determinarlo, proponemos seguir el siguiente esquema de triple encaje, que nos confirmará si el modelo de trabajo híbrido es pertinente en nuestra empresa.

Cuadro 5. Matriz de triple encaje para buenas prácticas



¹¹⁷ Bloomberg (2022): Employees Are Returning to the Office, Just to Sit on Zoom Calls.

¹¹⁸ Executive Networks & meQuilibrium (2022): The New Hybrid Workplace, Built on Resilience, Transparency and Trust.

¹¹⁹ Future Forum & Slack (2022): Future Forum Pulse Summer Snapshot.

1. ¿Lo pide el contexto?

En realidad, una de las razones de este estudio es aportar una respuesta fundamentada a esta pregunta. Parece que el modelo híbrido tiende a consolidarse, después de la aceleración experimentada a raíz de la pandemia. En este análisis del contexto, hemos de analizar las ventajas y oportunidades que el modelo híbrido ofrece para nuestro sector, ya sea en términos de productividad, de flexibilidad o de atracción y retención del talento. Incluso conviene identificar si tendrá impacto a escala intersectorial, dada la permeabilidad cada vez mayor del talento entre distintos sectores.

También podemos revisar otras ventajas con relación al entorno, como el beneficio social o medioambiental.¹²⁰ Si después de este análisis la respuesta fuera afirmativa, pasaríamos al segundo elemento.

2. ¿Lo requiere nuestra estrategia?

En este segundo paso, valoraremos cómo aprovechar las ventajas del trabajo híbrido para cumplir nuestro propósito y obtener resultados. ¿Es una herramienta que favorecerá nuestros objetivos estratégicos? ¿De qué forma? Además, consideraremos si este nuevo modelo de trabajo encaja con nuestra estrategia de gestión del talento: políticas de reclutamiento, planes de desarrollo, cultura y estilo de liderazgo. Si es así, tendremos una segunda luz verde.

3. ¿Qué interesa a nuestra plantilla?

La tercera llave que habilitará este modelo como coherente y pertinente consiste en indagar si está alineado con las necesidades de nuestro principal *stakeholder* en este caso: los empleados. Sabemos que las personas tendrán más satisfacción si participan en la elección del sistema. Si conocemos lo que les importa, podremos adaptar el modelo propuesto a sus expectativas. Al final, será clave que la cultura adoptada conecte con los valores y con un sentido, así como con otros elementos, como el cuidado de la salud y el reconocimiento, aspectos que los trabajadores ahora piden más.

La decisión consciente de no recurrir al modelo híbrido

Precisamente porque no cumplen de forma contrastada estos tres ejes, algunas empresas¹²¹ han optado por no recurrir al modelo híbrido. En muchas de ellas, la razón principal ha sido que no todos los puestos eran susceptibles de realizar sus funciones en remoto o en forma de teletrabajo. Nos referimos a empresas que prestan sus servicios o entregan sus productos en atención directa al cliente y, por tanto, solo pueden realizar estas acciones en modo presencial. La mayoría de los puestos de trabajo de este tipo de empresas están relacionados directamente con su actividad, de modo que solo los de apoyo o de estructura podrían ser susceptibles de acudir al modelo híbrido.

En este caso, la decisión ha sido optar por un modelo fundamentalmente presencial, dado que solo un porcentaje menor de la plantilla podría acogerse al formato híbrido. Conscientemente, se ha optado por una política común de presencialidad para todos los trabajadores, sin establecer distinciones. Pese a requerirlo el contexto, este modelo no encaja con la estrategia de negocio y no responde a las posibilidades de la plantilla o, al menos, de la mayoría de ella.

En ocasiones, la aplicación de ciertas políticas de gestión de personas requiere una sólida justificación para poder realizar la segmentación de los distintos colectivos implicados. Este es un ejemplo. En caso contrario, podemos entrar en un terreno de discriminación o de agravio comparativo, que puede tener más efectos negativos que beneficios obtendríamos con la aplicación de dicha política.

¹²⁰ El 67% de las organizaciones creen que el trabajo en remoto impulsa su agenda de sostenibilidad, porque supone una reducción de las emisiones (gases de efecto invernadero, GHG) y de la energía. Capgemini invent (2021): *Work reinvented. "What will be the new ways of working in 2025?"*

¹²¹ Algunas de estas empresas han declinado, lógicamente, participar en este estudio, dada su situación. De nuestra conversación con ellas, extraemos esta reflexión, que consideramos útil para el objetivo de nuestro estudio.

No obstante, según la encuesta que acompaña este estudio, a escala global existe un acuerdo claro en que las empresas deben ofrecer la opción del teletrabajo, aunque no sea factible para toda la plantilla. Así lo consideran el 81% de las personas encuestadas, porcentaje que alcanza el 90% entre las empresas de mayor tamaño.

Qué hacer en cada espacio

Siguiendo algunos artículos y estudios,¹²² podemos diferenciar cuatro dimensiones en el trabajo híbrido, según trabajemos en remoto o de forma presencial (dimensión espacial), o de forma síncrona o asíncrona (dimensión temporal).¹²³

En el cuadro siguiente, se exponen los tipos de trabajo recomendados, según esta distribución.

Cuadro 6. Tipo de trabajo recomendado en entornos de trabajo híbridos

Tipo de trabajo recomendado en entornos de trabajo híbridos		
Espacio / tiempo	ASÍNCRONO (preferencia individual)	SÍNCRONO (preferencia en equipo)
REMOTO	 <ul style="list-style-type: none"> · Tareas de entrega/resultado individual · Actividades que requieran concentración · Objetivos y resultados con alta autonomía · Trabajo por proyectos con herramientas colaborativas · Momentos para asegurar la dedicación plena a la tarea (modo <i>off</i>) 	 <ul style="list-style-type: none"> · Situaciones no previstas o urgentes y seguimiento de los resultados cotidianos (también es posible en presencial) · Reuniones para compartir información · Coordinación de actividades de proceso o de corto plazo · Reuniones con personas ubicadas en otras zonas geográficas · Momentos de disponibilidad para responder y colaborar con compañeros (modo <i>on</i>)
PRESENCIAL	 <ul style="list-style-type: none"> · Tareas individuales que requieran recursos de la empresa, tecnológicos o ergonómicos · Actividades que requieran concentración, menos aptas para el formato en remoto · Momentos de dedicación a la tarea (evitar conectar con otras personas en remoto) 	 <ul style="list-style-type: none"> · Encuentros para crear vínculos y relación (cultura), especialmente en los equipos con menos interacción · Coordinación de proyectos a medio plazo, estratégicos o basados en metodologías de alta interacción (p. ej., agile) · Espacios para generar ideas y creatividad · Momentos para tratar temas difíciles de relación o conflictos · Socialización y creación de redes relacionales · Momentos de ocio o cuidado

Fuente: elaboración propia.

Otra variable para una distribución adecuada de las tareas en cada dimensión es el perfil y las circunstancias de la persona o del equipo con que estamos trabajando. El cuadro siguiente ofrece algunas sugerencias en este sentido.

¹²² Lipnack, J; Stamps, J (1997): *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology*. Adaptación de Gartner, 2021. Graton, L. (2020): "Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work". *MIT Sloan Management Review*, 9 de noviembre.

¹²³ Según la encuesta propia realizada para acompañar este estudio, existe un claro acuerdo en preferir realizar en remoto aquellas tareas individuales que requieren concentración, y, en cambio, optar por la presencialidad para los encuentros, especialmente las actividades relacionales y de construcción de equipo, las iniciativas de refuerzo de la cultura y del sentimiento de pertenencia, los espacios informales de conexión o las reuniones de coordinación del equipo y de colaboración. En cambio, existe más dispersión en cuanto al seguimiento cotidiano de los resultados y las cuestiones urgentes. De hecho, para la mayoría, el formato es indiferente en este caso.

Cuadro 7. Preferencias según el perfil del equipo o de la persona

Preferencias según el perfil del equipo/persona		
Espacio / tiempo	ASÍNCRONO (preferencia individual)	SÍNCRONO (preferencia en equipo)
REMOTO	 <ul style="list-style-type: none"> · Para personas con alta autonomía · Para personas que necesiten conciliar la vida personal con la laboral 	 <ul style="list-style-type: none"> · Para equipos con localización dispersa · Para equipos multifunción o de trabajo por proyectos (gran necesidad de coordinación en el proceso)
PRESENCIAL	 <ul style="list-style-type: none"> · Para personas con menor autonomía o para nuevas actividades · Para nuevas incorporaciones 	 <ul style="list-style-type: none"> · Para equipos con bajo grado de confianza y cohesión · Para equipos con dificultades relacionales o de nueva creación y con incorporaciones recientes

Fuente: elaboración propia.

Es evidente también que quien lidera equipos en entornos híbridos debe desarrollar diferentes habilidades, en función de la situación que gestiona, y tomar en consideración los riesgos que se puedan producir. En los cuadros siguientes, ofrecemos algunas recomendaciones para ejercer mejor este liderazgo.

Cuadro 8. Habilidades situacionales del líder en entornos híbridos

Habilidades situacionales del líder en entornos híbridos		
Espacio / tiempo	ASÍNCRONO (preferencia individual)	SÍNCRONO (preferencia en equipo)
REMOTO	 <ul style="list-style-type: none"> · Clarificar los objetivos y los resultados esperados del colaborador · Dar autonomía · Recordar el propósito de su trabajo y su valor para el equipo · Adaptarse a cada colaborador · Respetar los espacios de desconexión para concentrarse 	 <ul style="list-style-type: none"> · Clarificar los objetivos y los resultados esperados del equipo · Acordar las normas de trabajo en remoto del equipo · Recordar y cohesionar con el propósito del equipo · Evaluar los progresos y recoger los aprendizajes · Reservar espacios informales y para la relación en remoto · Facilitar espacios para compartir información · Legitimar el error, fruto de la autonomía
PRESENCIAL	 <ul style="list-style-type: none"> · Hacerse predecible: cuándo, para qué y para quién voy a la oficina · Estar disponible: no ir con la agenda llena · Buscar y facilitar conversaciones de feedback y reconocimiento 	 <ul style="list-style-type: none"> · Dedicar un tiempo de calidad con el equipo para la cohesión · Habilitar espacios para lo informal y para lo espontáneo · Compartir espacios de socialización · Habilitar encuentros para crear vínculos y relación · Abordar los conflictos y normalizarlos · Procurar el debate y la conversación en el equipo · Impulsar proyectos estratégicos

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 9. Riesgos del trabajo en entornos híbridos

Riesgos del trabajo en entornos híbridos		
Espacio / tiempo	ASÍNCRONO (preferencia individual)	SÍNCRONO (preferencia en equipo)
REMOTO	 <ul style="list-style-type: none"> · No fijar límites (en casa y en la oficina): políticas de desconexión digital · Tener la sensación de aislamiento o de no disponer de toda la información (“perdersé algo”) 	 <ul style="list-style-type: none"> · Centrarse exclusivamente en la tarea · Dejar el reconocimiento o las conversaciones de desarrollo solo para el formato presencial · No establecer normas de funcionamiento
PRESENCIAL	 <ul style="list-style-type: none"> · Acudir para teletrabajar · Mantener reuniones solamente con iguales o con personas del mismo equipo o afines 	 <ul style="list-style-type: none"> · Acudir con la agenda llena · No coincidir con los colaboradores (p. ej., acudir solo a los comités de dirección) · Procurar encuentros solo dentro del mismo equipo y no con otras áreas

Fuente: elaboración propia.

El modelo híbrido supone reorganizar el trabajo presencial y en remoto

Efectivamente, para seguir las pautas que se proponen para cada espacio de trabajo, es preciso reorganizar los espacios, tanto en remoto como en el formato presencial. De las experiencias de diversas empresas, hemos recogido algunas ideas, sin pretensión de exhaustividad.

Pistas para reorganizar el trabajo presencial:

- Codiseñar los espacios con mecanismos de participación de la plantilla. Así lo realiza ING a través de encuestas y de la creación de *engagement teams*.
- Habilitar la oficina física como un punto de encuentro, de relación y de descanso (ocio). Danone ha creado esta tipología de espacios mediante un rediseño notable de sus oficinas y el distrito administrativo de la Generalitat de Catalunya ha habilitado zonas comunes para la relación entre profesionales. Ambos casos se estudian en este documento.
- Evaluar y medir cómo se están utilizando los espacios físicos, después de haber entrado en funcionamiento.
- Dedicar los momentos presenciales de los miembros del equipo directivo a estar disponibles para sus equipos. Por ejemplo, ISS emplaza a su comité de dirección al modo remoto para que los directivos tengan disponibilidad para sus equipos cuando acuden presencialmente a la oficina.

Pistas para reorganizar el trabajo en remoto:

- Buscar espacios individuales y de no disponibilidad (modo *off*) para facilitar la concentración en la tarea.
- Delegar con mayor precisión y autonomía las tareas que deben realizarse en remoto.
- Cultivar la relación a través de espacios informales y de actividades de construcción de equipo, en modo remoto.
- Mantener regularmente conversaciones sobre el cuidado emocional del equipo, a escala individual o de equipo. Un ejemplo son las técnicas de *check-in* (“¿Cómo vienes hoy?”) y de *check-out* (“¿Qué hemos aprendido?” o agradecimientos), utilizadas como herramientas de apertura y cierre de la reunión, desde una mirada puramente relacional.

- Establecer acuerdos sobre las reuniones y las actividades en remoto. Por ejemplo, definir cuándo el equipo estará disponible desde casa.
- Equilibrar los tiempos en remoto, para evitar agotadoras jornadas con varias videoconferencias encadenadas.

Pistas para combinar el formato presencial con el remoto (trabajo en híbrido):

- Habilitar “días sin reuniones”. Según un estudio de la Universidad Carnegie Mellon, las videoconferencias dificultan la colaboración y la resolución de problemas. Por ello, muchas organizaciones han decidido implantar los días sin reuniones. Con la introducción de un día sin reuniones por semana, mejoraron la autonomía, la comunicación, el compromiso y la satisfacción, y cuando las reuniones se redujeron un 40% (equivalente a dos días/semana), la productividad fue un 71% más alta.
- Otorgar autonomía a los empleados para organizarse el trabajo. El BBVA dispone de un espacio de distribución 60% presencial y 40% en remoto, principalmente para los puestos de apoyo y de estructura.¹²⁴
- Elaborar una guía o un libro con pautas para la organización del trabajo en híbrido, como han hecho REPSOL o Schneider Electric.¹²⁵
- Consensuar con el equipo y el líder los días de asistencia presencial y de teletrabajo. Así funciona el modelo híbrido de Telefónica.
- Transmitir con claridad el mensaje de si se asume o no el teletrabajo al 100%. La idea de Apple es no recurrir completamente al teletrabajo. Por el contrario, ING sí plantea un modelo de trabajo 100% libre, en que cada profesional pueda elegir si trabaja desde casa o en la oficina. Ambos modelos son válidos. Lo relevante es transmitir claramente el mensaje de qué es posible y pertinente para la empresa.
- Ofrecer, además de la compensación por gastos que establece la ley, apoyo económico para los recursos tecnológicos. Liberty Seguros apoyó a cada trabajador para que pudiera montar su oficina en casa. El Banco Sabadell dotó a la plantilla de equipos portátiles para reforzar su propuesta híbrida.
- Establecer la vuelta del teletrabajo a la oficina de manera progresiva. Esade planteó el regreso en tres fases de actuación: desde la vuelta presencial voluntaria al campus –un máximo del 30% de la jornada laboral– hasta el retorno obligatorio de los empleados a la presencialidad, con un modelo híbrido para aquellos profesionales cuya labor podía desarrollarse en remoto.¹²⁶ Por el contrario, Goldman Sachs decidió reabrir sus oficinas y exigió a sus empleados que retomaran la actividad presencial de una vez: solo se presentaron unos 5.000 de los más 10.000 que trabajaban en sus instalaciones, según datos de *Fortune*.¹²⁷
- Pilotar el modelo de trabajo híbrido. Finalmente, la puesta en marcha de un modelo de trabajo híbrido, al tratarse de un modelo novedoso y con poco recorrido, se debe evaluar y revisar cada cierto tiempo. Para asegurarse de que los mecanismos aplicados son efectivos, es muy recomendable lanzar un plan piloto en algunas áreas o equipos. De esta experiencia, podremos extraer aprendizajes para mejorar y diseñar el mejor sistema para nuestra empresa.

Muchas experiencias, algunas de las cuales se explican en los casos analizados en este estudio, advierten de la importancia de realizar un piloto para aprender y evaluar la puesta en marcha del modelo.

¹²⁴ Mateos, M. (2022): “Así es la vuelta híbrida a la oficina en 20 empresas españolas”. *Expansión*, 3 de abril.

¹²⁵ *Ibidem*.

¹²⁶ Martínez Candela, J.; Vázquez, T. (2021): “Esade: vuelta presencial al campus de forma progresiva”. *Expansión*, 24 de agosto.

¹²⁷ Colvin, G. (2022): “Goldman Sachs’ CEO demanded all employees return full-time to the office. Only half showed up”. *Fortune*, 11 de marzo.

El sesgo de proximidad

Los sesgos son atajos cognitivos fruto de un sistema de pensamiento rápido y automático, que nos llevan a clasificar a las personas de forma intuitiva y sin darnos cuenta. Por ejemplo, un sesgo puede hacer que sintamos una preferencia natural hacia algunas personas. Y eso es lo que sucede con el **sesgo de proximidad**, entendido como **la tendencia a favorecer a las personas que se encuentran en nuestra vecindad inmediata**. Aplicado al modelo híbrido, se traduce en el trato preferencial, la mayor parte de las veces inconsciente, a favor de quienes están físicamente presentes en la oficina. Se basa en la creencia de que somos más productivos en la oficina, algo que el teletrabajo y el modelo híbrido han demostrado que no es cierto.

La cuestión clave es que este sesgo, **en las personas que lideran los equipos**, se traduce en la **toma de decisiones incorrectas a partir de una información limitada**, sobre todo relacionada con la mejor evaluación que obtienen las personas debida a su disponibilidad presencial, y en el ofrecimiento de proyectos y de oportunidades de desarrollo preferentemente a quienes acuden físicamente a la oficina. Por tanto, ello puede condicionar la motivación **de los equipos** a la hora de acudir a la oficina o bien teletrabajar, si creen que, para promocionar, para acceder a mejores oportunidades o para ser valorados mejor, es conveniente que acudan a la oficina. Esta es una barrera clara para el equilibrio entre el formato presencial y el remoto del modelo híbrido, además de las inequidades evidentes que puedan derivarse como consecuencia de este sesgo.

Para luchar contra el sesgo de proximidad –puesto que los sesgos son filtros que utiliza nuestro cerebro para seleccionar la información más relevante–, **el primer paso es tomar conciencia** de su existencia. La buena noticia es que este sesgo es una de las principales preocupaciones de los directivos, conscientes de la discrepancia entre su percepción del modelo híbrido y la eficacia del trabajo en remoto y la percepción que tienen los trabajadores. Otras medidas para contrarrestar este sesgo son la comunicación constante con los equipos cuando están en remoto, más en el terreno informal que en evaluaciones formales, y la atención especial a la inclusión de los colectivos que se manejan con más frecuencia en remoto.



Las buenas prácticas de la Gestión Responsable de Personas

Para cerrar este capítulo, creemos necesario conectarlo con las buenas prácticas que, justo antes de la pandemia, identificamos en nuestro estudio sobre gestión responsable de personas, titulado *La influencia de la RSE en la gestión de personas: buenas prácticas*.¹²⁸

Cuadro 10. Prácticas y prioridades que conectan la RSE con los recursos humanos: la Gestión Responsable de Personas (GRP)

Prioridades o prácticas en RSE y RRHH. Gestión responsable de personas (GRP)	
1	<p>Políticas de conciliación y flexibilidad</p> <p>Que crean marca de empleador, atraen y retienen talento, generan un entorno laboral más favorable y mejoran la productividad.</p>
2	<p>Incorporación y desarrollo de personas en situación de vulnerabilidad</p> <p>Ejemplo: personas con diversidad funcional, refugiados, jóvenes, otros colectivos en riesgo de exclusión.</p>
3	<p>Desarrollo de competencias para contribuir al bien común</p> <p>Ejemplo: voluntariado corporativo</p>
4	<p>Políticas preventivas y de cuidado de la salud física y emocional</p> <p>Que fomentan la salud, el deporte, los hábitos de alimentación. Incluye la salud emocional de las personas a través de políticas preventivas del acoso (sexual, laboral) y la gestión de conflictos.</p>
5	<p>Políticas de fomento de la diversidad</p> <p>Evitando discriminaciones: cultural, de orientación sexual, generacional, religiosa...</p>
6	<p>Formación en competencias personales y profesionales</p> <p>Apuestas por la empleabilidad de las personas de la empresa.</p>
7	<p>Desvinculación responsable</p> <p>Cómo las empresas deciden finalizar la relación laboral con sus profesionales en casos de reestructuración, ERE, jubilaciones anticipadas o no.</p>

Fuente: Cortés, C.; Carreras, I. (2019): *La influencia de la RSE en la gestión de personas: buenas prácticas*. Instituto de Innovación Social de Esade

¹²⁸ Cortés, C.; Carreras, I. (2019): *La influencia de la RSE en la gestión de personas: buenas prácticas*. Instituto de Innovación Social de Esade, p. 37.

Muchas de ellas se ven afectadas por la puesta en marcha de un modelo híbrido, que actúa como impulsor o barrera, según la forma en que se implante.

Tras los eventos sucedidos en los últimos años, emergen con más fuerza algunas prácticas:

- **Políticas de conciliación y flexibilidad.** Siendo esta una de las principales expectativas de los trabajadores tras la experiencia del teletrabajo, es clave procurar que el modelo híbrido favorezca esta dimensión, como ya se ha mencionado a lo largo de este estudio.
- **Atención a los colectivos más vulnerables y fomento de la diversidad,** para evitar posibles discriminaciones en el formato de trabajo escogido y que puedan beneficiarse de él solo algunas personas.
- **Políticas preventivas y de cuidado de la salud física y emocional.** Es evidente la necesidad de cuidar de la salud física y emocional de los profesionales. Tras la reciente crisis sanitaria, es un reto construir espacios saludables y psicológicamente seguros en un entorno híbrido, donde se combinan dos espacios diferentes: el presencial y el remoto.
- **Formación en competencias personales y profesionales.** Nos referimos a las tendencias denominadas *reskilling* y *upskilling*. Esta formación debe reforzarse especialmente en las habilidades digitales, tanto en las destrezas (conocimiento y uso) como en las competencias denominadas “blandas” (actitudes), sin olvidar las competencias relacionales propias de estas nuevas formas de trabajar.
- **Desvinculación responsable.** Para minimizar el impacto de movimientos como la gran dimisión, se debe favorecer que, cuando las personas abandonen la organización, voluntariamente o no, el proceso se lleve a cabo cuidando y respetando al máximo su contribución.

05

El futuro: nuevas tendencias y expectativas

5. El futuro: nuevas tendencias y expectativas

Las nuevas tendencias en el trabajo evolucionan a gran velocidad. De hecho, estamos asistiendo a una transición global hacia unas nuevas formas de trabajar, impulsadas sobre todo por la digitalización y por un cambio en las formas de relacionarse. Destacamos las siguientes, relacionadas con el modelo de trabajo híbrido objeto de este estudio.

Las nuevas formas de trabajar

Las formas de trabajar ya se hallaban en proceso de transformación. El crecimiento inesperado del trabajo en remoto a raíz de la pandemia y la consolidación del trabajo híbrido han acelerado notablemente estas nuevas modalidades.

El trabajo por proyectos, menos jerarquizado y más horizontal, encaja a la perfección con equipos cada vez más autónomos. Al contar con gran autonomía sobre el proceso, únicamente se produce un cierto control en el resultado esperado. Esta forma de trabajar se basa más en unas competencias que en unos roles o puestos con unas habilidades técnicas específicas y, por tanto, está enfocada al desarrollo de talento interno y al aprendizaje desde la interacción multidisciplinaria. Se amplía el conocimiento interno de la organización y sirve de refuerzo de la cultura y de los valores corporativos. Evita el funcionamiento por silos, al favorecer la lógica interdepartamental. Ayuda a identificar competencias de liderazgo en perfiles que habitualmente no pueden mostrar estas habilidades. Además, es fuente de motivación para la plantilla y fomenta el intercambio de capacidades, en el actual entorno en que jamás habrían coincidido cinco generaciones trabajando simultáneamente.

En paralelo, y sobre la base del “mundo líquido” que plantea el sociólogo y filósofo polaco Zygmunt Bauman, emerge con fuerza el concepto de **trabajo líquido**. La flexibilidad es una expectativa cada vez más fuerte de los profesionales, que están dispuestos a cambiar de

trabajo para tener más control de su tiempo personal y profesional. La tecnología permite esta flexibilidad y, además, la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar. La presencia en la oficina, con un anclaje geográfico, ya no es fundamental en muchos trabajos. Y ello se vive también como una oportunidad para las empresas, que pueden buscar talento y generar resultados sin esa limitación, hasta el punto de que, según el Foro Económico Mundial, el 41% de las empresas planean expandir el uso de los **freelancers para trabajos especializados: los llamados gig workers**.¹²⁹

Las habilidades necesarias para este trabajo líquido son también suficientemente flexibles para adaptarse al entorno. Confianza, autonomía, adaptación y capacidad de aprendizaje constante serán los ejes que habrá que valorar en adelante. El Foro Económico Mundial aseguraba que, en 2022, al menos el 54% de los trabajadores necesitaría actualizar sus conocimientos, lo cual supone un reto, combinado con la transformación de muchos puestos de trabajo como resultado de la digitalización. «Se espera que la “estabilidad de las habilidades” a escala mundial –la proporción de habilidades básicas necesarias para llevar a cabo un trabajo, que seguirá siendo el mismo– será de un 58% por término medio. Ello significa que los trabajadores verán que el 42% de las habilidades que se requieren en su trabajo cambian en el período previo a 2022.» Ello da pie a un proceso de formación constante, denominado *lifelong learning*, que es clave para las empresas, las cuales se están encontrando cada vez con más dificultades para encontrar algunos perfiles.

La organización del espacio físico

En un modelo híbrido, es clave rediseñar los espacios físicos, como hemos visto. La oficina también pasa a ser “líquida”, es decir, flexible, versátil y adaptable a las necesidades de cada momento y del modelo de trabajo de la empresa. Los espacios de *coworking* resultan especialmente útiles para el trabajo colaborativo y como

¹²⁹ El 77% de directivos creen que estos perfiles reemplazarán buena parte de los trabajadores en los próximos años, según Mercer (“Win with empathy. Global talent trends”).

red de relaciones. Los propios espacios de la oficina mudan el clásico despacho individual por estaciones de trabajo más flexibles (*hot desks*), nuevas salas de reuniones más digitales, para potenciar lo híbrido, y amplios espacios de relación y de ocio.

La presencia física seguirá existiendo, pero se primará su utilidad como lugar de encuentro y de relación, especialmente para la colaboración. En un espacio híbrido, mantener la cultura de cada organización supone un esfuerzo extra, de modo que es en el formato presencial donde debe facilitarse el terreno para cultivarla. Todos estos aspectos los hemos analizado con detalle a lo largo del estudio.

El papel de la tecnología. El metaverso

Es evidente que el formato híbrido existe gracias al proceso de digitalización, que las empresas ya estaban experimentando antes de la pandemia. Y esta misma tecnología es la que va a impulsar una mejor experiencia de organización del trabajo en un formato híbrido.

En general, para facilitar la coordinación entre el trabajo remoto y el presencial, es fundamental disponer de unas herramientas colaborativas de gestión de proyectos. En esta misma línea, las nuevas formas de trabajar requieren el uso de aplicaciones no tanto de control como de seguimiento de los resultados. Hemos visto que 2 de cada 3 empresas tienen previsto utilizar estas herramientas. Y todo ello, sustentado sobre una infraestructura tecnológica sólida, que permita trabajar en remoto y en híbrido con la máxima solvencia, incluyendo la formación del usuario o los aspectos relacionados con la ciberseguridad.

Ahora bien, de todas estas innovaciones, la nueva tendencia más impactante es, sin duda, el **metaverso**. Se trata de una realidad virtual interactiva y colaborativa en que las personas eligen aparecer como “avatares” para relacionarse y así poder jugar, comprar, formarse o trabajar.

Es esta última utilidad la que ahora nos interesa. Según el estudio de Microsoft ya mencionado,¹³⁰ un buen número

de trabajadores esperan realizar una parte de su trabajo en el metaverso en los próximos dos años, con algunas diferencias generacionales: el 51% de los miembros de la generación Z, el 48% de los *millennials*, el 37% de la generación X y el 28% de *boomers*. Más de la mitad de las personas entrevistadas (52%) se muestran abiertas al uso de espacios inmersivos digitales en el metaverso para reuniones o colaboraciones en equipo en el próximo año, frente al 16%, que dudan de que vaya a realizarse algún trabajo en el metaverso, y el 13%, que desconocen el significado de este término. Este mismo estudio concluye que se siente más compromiso y presencia con el uso de avatares en las reuniones virtuales que con las simples llamadas de audio e incluso el 47% de los entrevistados están dispuestos a adoptar un avatar para representarse a sí mismos en esas reuniones.

Sin embargo, la realidad es que la creación de una oficina virtual “en el metaverso” se ha producido, por el momento, solo en un limitado número de empresas. En todo caso, será una práctica muy positiva para incrementar a denominada “sensación de presencia” y para contribuir a evitar el sesgo de proximidad, ya mencionado.

Actualmente, las aplicaciones del metaverso que se utilizan alcanzan, además de las reuniones virtuales, otros ámbitos como la selección o la formación. En la selección, se ofrecen herramientas de gamificación que proponen escenarios a las personas candidatas a evaluar, para conocer sus fortalezas y sus puntos débiles. Por ejemplo, el grupo hotelero Hilton las utiliza para capacitar a su personal sobre cómo gestionar a los huéspedes.

En cuanto a los espacios de trabajo híbrido, el metaverso tenderá a recrear los espacios físicos de la “oficina”. El objetivo es construir entornos virtuales para la colaboración, como salas de reuniones virtuales, para la realización de eventos, encuentros con compañeros y presentaciones de proyectos, o para conectarse de forma informal. Un ejemplo sería la posibilidad de realizar una pregunta rápida a un compañero del escritorio contiguo, en el ámbito virtual, y facilitar así momentos casuales emulando la realidad física.

En los próximos dos o tres años, según Bill Gates,¹³¹ las reuniones pasarán de la imagen en 2D al metaverso,

¹³⁰ Microsoft. (2022): *2022 Work Trend Index: Annual Report. “Great Expectations: Making Hybrid Work”*.

¹³¹ Gates, B. (2021): “Reasons for optimism after a difficult year”. *GatesNotes, Blog of Bill Gates*.

un espacio en 3D con avatares digitales. Es cierto que, por el momento, se trata solo de una tendencia, y únicamente un tercio de las empresas prevé disponer de productos y servicios específicos para el metaverso en los próximos cinco años. Y tampoco debemos olvidar los límites en materia de seguridad y privacidad, éticos y legales, que aún se deben abordar. Si bien aún tenemos más preguntas que respuestas, parece evidente que esta tecnología de realidad virtual que hoy denominamos *metaverso* va a tener un gran impacto en un mundo laboral con mayor presencia híbrida.

Liderazgo responsable y con propósito

Todas estas tendencias van acompañadas, si no sostenidas, por un elemento intangible fundamental que actúa como motor: el liderazgo responsable y la conexión con el propósito.

El “trabajo” ya no es un lugar donde ir; es una actividad vinculada a un propósito. **Trabajar como medio para lograr un propósito implica que la conexión con la organización ya no solo se sostiene en lo transaccional, sino especialmente en lo relacional.** Es decir, las empresas ya no pueden moverse solo en el ámbito económico o extrínseco, sino que han de aportar recompensas intrínsecas (desarrollo y relación) y de trascendencia (propósito).

En relación al sentido y la trascendencia del trabajo, ya hemos visto en capítulos anteriores cómo la mayoría de los empleados prefieren trabajar para empresas que se preocupan por lo mismo que ellos (el 86%), apoyando aspectos sociales y medioambientales, y responsabilizándose con sus *stakeholders*. La irrupción de los criterios ESG¹³² en la gestión empresarial contribuye así al sentido de pertenencia de la plantilla, ahora convertida en un *stakeholder* más fuerte y responsable.

En los aspectos intrínsecos, también hemos constatado la preocupación por el cuidado de la propia plantilla, en términos de salud y bienestar. Para ello, **son**

fundamentales nuevas habilidades en los líderes, para generar un espacio de seguridad psicológica, de aprendizaje y de colaboración. El agradecimiento como pieza clave en un entorno híbrido duplica el compromiso, triplica el sentido y el propósito del trabajo y multiplica por cuatro el bienestar de quien lo recibe, ¡y también de quien lo expresa!¹³³ De la misma manera, los programas de reconocimiento duplican la conexión con la empresa y la confianza en que los líderes toman las decisiones correctas sobre su organización y sus grupos de interés. Las conversaciones semanales de chequeo duplican también el sentido de pertenencia y propósito, y triplican la confianza en el líder. Son conductas de liderazgo que evidencian la importancia de lo relacional para generar compromiso y sentido de pertenencia.

En definitiva, hablamos de un liderazgo responsable que logra el equilibrio entre la orientación a los resultados y el cuidado y el desarrollo de las personas del equipo, con un propósito basado en unos valores, y que soluciona problemas reales del entorno: medioambientales o sociales.

¹³² Sigla que designa “Environment, Social and Governance” y se refiere a los criterios medioambientales, sociales y de gobernabilidad.

¹³³ Workhuman (2021): *How the Great Resignation Will Shape HR and the Future of Work*.

06

Conclusiones

6. Conclusiones

Como conclusión de este estudio, proponemos **seis claves para la puesta en marcha de un modelo de organización del trabajo híbrido** con eficacia y sostenibilidad.

1. Asignar un espacio apropiado para cada tarea y situación

El valor de lo híbrido radica en la posibilidad de combinar las ventajas de cada uno de los modos de trabajo: remoto y presencial. Decidir qué actividad deberá desarrollarse en cada uno de los espacios completará un modelo con sentido y permitirá una transición útil para la empresa y beneficiosa también para los equipos.

También implica distinguir las actividades síncronas de las asíncronas, para optimizar los resultados y aprovechar mejor el tiempo en cada espacio. Ello dependerá de la composición de cada equipo y del grado de implantación del propio sistema híbrido.

En este estudio, hemos diferenciado actividades para cada una de las dos modalidades que conforman el formato híbrido: para el modo remoto, las tareas que requieren una mayor autonomía o concentración y, para el modo presencial, las situaciones relacionales y de construcción de equipo, preferiblemente. Pero buscando nuevas sinergias, utilizando por ejemplo la tecnología para ayudar a crear espacios de relación en el espacio remoto y así equilibrar esta distribución en híbrido.

NTT Data adoptó un modelo basado en la flexibilidad, pues entendió que el modelo debería ajustarse en función de la actividad del equipo, el tipo de proyecto o el servicio al cliente.

2. Reorganizar los espacios físicos

Al pasar a un modelo híbrido, el trabajo en oficina ya no seguirá siendo el mismo. Los espacios físicos se deben redefinir. Esta redistribución tiene un doble objetivo: 1) Potenciar las funcionalidades que ofrecen los nuevos lugares para la colaboración, la creatividad y la socialización. 2) Preservar la cultura y la identidad

de la empresa, creando un espacio propio y compartido.

Tenemos el ejemplo de Danone, que ha creado espacios de conexión y colaboración, además de cabinas individuales y espacios para el trabajo enfocado. Además, si al remodelar los espacios contamos con la opinión de la plantilla, aumentará la sensación de estar cocreando un lugar propio donde trabajar de una forma más sostenible y efectiva.

En el distrito administrativo de la Generalitat de Catalunya, se han creado “barrios” que permiten agrupar las áreas por zonas para favorecer la relación entre los miembros de un mismo equipo, configurando así unos espacios atractivos para acudir a trabajar de forma presencial.

En esta misma línea, para NTT Data ha sido importante establecer unos rituales de equipo con el fin de fomentar la relación y los espacios de socialización.

3. Adaptar el liderazgo: confianza, relación e interdependencia

La gestión de equipos de trabajo en el modelo híbrido requiere que el líder adapte sus competencias a las nuevas necesidades y a la distribución del equipo. Así pues, se requiere un liderazgo capaz de mantener un equilibrio entre el bienestar psicológico de los miembros del equipo, cuidando de la salud emocional, con empatía, y el logro de resultados, con mayor flexibilidad y autonomía. Se trata de ejercer un liderazgo responsable, basado en la confianza y centrado en los valores, para lograr así la cohesión del equipo y el sentido de pertenencia.

Así pues, la confianza se convierte, con mucha más fuerza en esta forma de trabajar híbrida, en el eje vertebrador del equipo con el líder: coherencia, transparencia y competencia. El segundo elemento clave es la intención de mantener unas relaciones positivas con el equipo, mediante unas conductas concretas: *feedback* constante, normalización del conflicto, mostrar la propia vulnerabilidad, conciencia de los sesgos para aprovechar al máximo la diversidad, cuidado emocional y reconocimiento. Y, como tercer pilar, el líder ha de ser

capaz de tejer la interdependencia entre los miembros de su equipo, para reducir la incertidumbre externa, legitimar el error y lograr así la seguridad psicológica que permite lograr mejores resultados mejorando las relaciones.

En el caso de ISS, la confianza es el eje central del modelo híbrido. La empresa lo sabe y permite a los responsables de equipo que organicen el trabajo con autonomía, en función de las características de cada equipo, atendiendo también las necesidades de colaboración y relación.

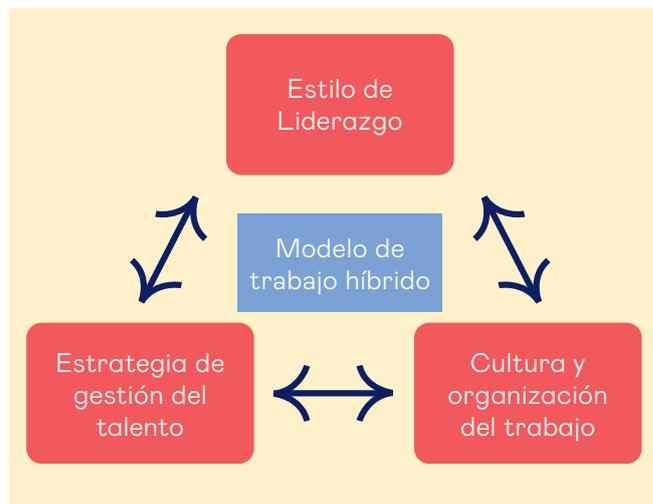
En el Banco Sabadell, se ha trabajado el cambio de mentalidad con respecto a la presencialidad aumentando el trabajo colaborativo a través de un liderazgo de cercanía. Estos avances requieren impulsar la autonomía en la gestión de los equipos y la cultura del error como oportunidad.

4. Conectar el modelo híbrido con la estrategia de gestión de personas y la cultura

El cambio de modelo de liderazgo no basta. En este sentido, es relevante el contexto cultural de cada empresa antes de adoptar el modelo híbrido, seguramente más orientado a la presencialidad tradicional. La idea de “volver” a la oficina se sostenía, a veces, en la expectativa de quedarse en lo presencial. La realidad es que trabajar con el modelo híbrido supone una nueva forma de hacer y de relacionarse, una cultura que, además, debe reforzarse con políticas de gestión de personas. Por ello, es preciso reorientar el itinerario del empleado y las políticas de gestión del talento a la nueva situación híbrida. Es preciso ajustar desde el reclutamiento hasta la salida, pasando por la acogida y el desarrollo a lo largo del ciclo profesional, así como las medidas de atracción y de retención de talento, para dar respuesta a las necesidades de los trabajadores.

Un modelo híbrido tendrá éxito si es acorde con la cultura corporativa, la estrategia de gestión de talento y el modelo de liderazgo. Pulsar estas tres teclas de forma acordada propiciará la eficacia y la armonía del sistema híbrido que se haya adoptado.

Cuadro 11. Ejes para la puesta en marcha de un modelo híbrido de trabajo



Fuente: Elaboración propia

La acogida en formato remoto o la asociación de la promoción y la carrera profesional con la presencia en oficina son errores que pueden actuar de barrera al modelo híbrido. Por esta razón, actuar sobre las tres dimensiones al mismo tiempo, como hace Danone, asegura un proceso de cambio con menos resistencias y más agilidad de implantación.

Para Agbar, ha sido diferencial realizar un abordaje integral del modelo de trabajo, impulsando el *smart working* como un cambio de cultura del cual el teletrabajo es solo uno de los componentes.



5. Interpretar con sentido y atender el creciente cambio de poder de las personas

El poder de los trabajadores es creciente. Su voluntad de trabajar con arreglo a sus valores y con un sentido, en un entorno de salud emocional y de bienestar, y con flexibilidad y autonomía, acredita un nivel de influencia cada vez mayor. El trabajo híbrido encaja a la perfección con estas expectativas y se convierte en una herramienta de atracción y de retención de talento. Según Poly,¹³⁴ el 56% de las empresas del mundo creen que perderán personal y que no atraerán nuevo talento si no abordan el trabajo híbrido. Y añade Mercer¹³⁵ que el 58% de las organizaciones están rediseñando sus políticas de personas para que estén más centradas en la persona (*people-centric*). Las personas se han puesto en el centro, por si no las teníamos de verdad ahí...

Esta mayor influencia ya se estaba evidenciando en las exigencias de los trabajadores –además de los clientes y de la sociedad– en el ámbito de la responsabilidad de las empresas a escala medioambiental o social. Como concluíamos en el estudio *La influencia de la RSE en la gestión de personas: buenas prácticas*, las decisiones de las empresas se adaptan cada vez más a la escucha de las necesidades de sus plantillas como *stakeholder* clave. Forman parte de la gestión responsable de la empresa y de las personas.¹³⁶

6. Asumir las contrapartidas

Es verdad que el sistema híbrido ofrece más ventajas que inconvenientes, pero existen riesgos y contrapartidas (*trade-offs*) que debemos prevenir y aceptar. Por ejemplo, observamos que la disminución de la confianza se acentúa en los entornos en remoto y puede amenazar la cohesión de los equipos.¹³⁷ De hecho, hemos de realizar un esfuerzo adicional para preservar la cultura organizativa. O bien el propio trabajo híbrido podría no ser equitativo, a tenor de lo que hemos planteado en este estudio,¹³⁸ dado que se implanta mayoritariamente entre los trabajadores con mayores rentas y no llega tan fácilmente a aquellos con rentas más bajas, posiblemente por el tipo de trabajo que realizan, o bien por el sesgo de proximidad, que condicionaría algunas decisiones sobre las personas en función de si trabajan en remoto o en formato presencial.

Si el sistema híbrido no está equilibrado, se pueden generar discriminaciones o agravios comparativos en determinados colectivos que tengan menos posibilidades de acogerse al formato presencial o que opten preferentemente por trabajar en remoto. Por ejemplo, las probabilidades de promoción aumentan entre quienes trabajan en la oficina. Se corre así el riesgo de que sea en el ámbito presencial donde se produce el desarrollo y la relación, y se deje el espacio remoto exclusivamente para la realización de la tarea.

Cuadro 12. Cuadro de Conclusiones

- 1 Asignar un espacio apropiado a cada tarea y situación.
- 2 Reorganizar los espacios físicos.
- 3 Adaptar el liderazgo a las nuevas necesidades de los equipos híbridos.
- 4 Conectar el modelo híbrido con la estrategia de gestión de personas y la cultura.
- 5 Interpretar y atender el creciente cambio de poder de las personas.
- 6 Asumir las contrapartidas.

Fuente: Elaboración propia

¹³⁴ Poly (2022): *Recruit, Retain and Grow – The Importance of Meeting Equality to Long-term Hybrid Work Strategies*.

¹³⁵ Mercer (2021): *Win with empathy. Global talent trends 2020-2021*.

¹³⁶ Cortés, C.; Carreras, I. (2019): *La influencia de la RSE en la gestión de personas: buenas prácticas*. Instituto de Innovación Social de Esade, pp. 101 y ss.

¹³⁷ El instituto de investigación Gensler, en plena pandemia, demostró que quienes trabajaban desde el hogar a tiempo completo experimentaron una caída del 37% del tiempo medio de colaboración.

¹³⁸ Deutsche Bank (2022): *CIO Special. The future of work and the ReRo revolution*.

Anexo: Encuesta Realizada

Presentación de la encuesta

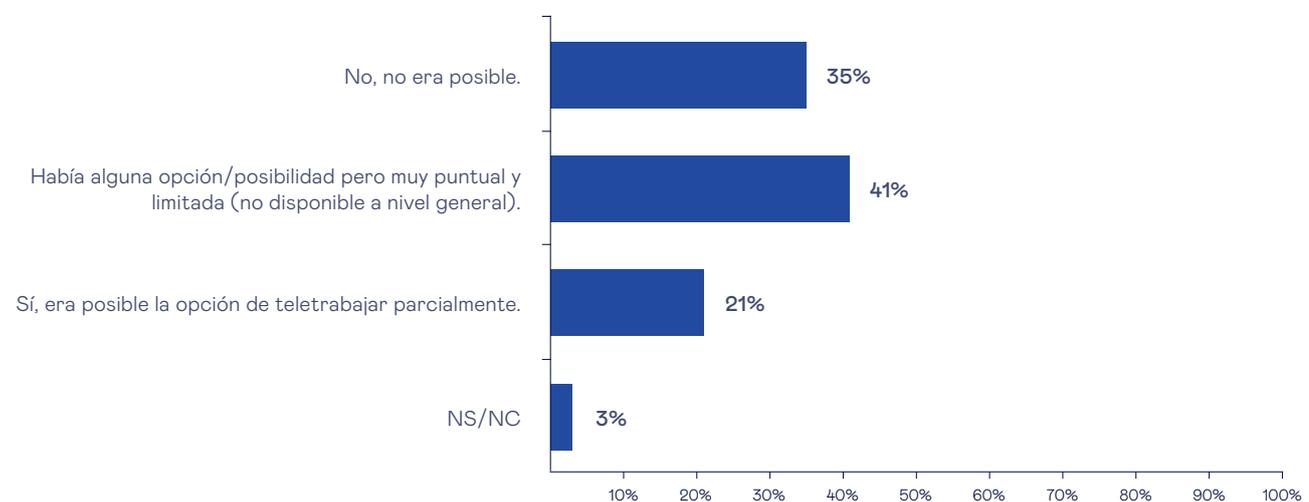
En el marco de este estudio, se realizó una encuesta sobre el modelo de trabajo y la configuración de los espacios, con el objetivo de complementar las conclusiones de diferentes informes consultados y los casos de las empresas entrevistadas con la opinión de los empleados sobre los modelos de trabajo híbrido y el diseño de los espacios. Se realizó un envío masivo no personalizado y se recogieron un total de 222 respuestas en el período de septiembre a noviembre de 2022. Esta muestra agrupa trabajadores y trabajadoras de distintos sectores de actividad y perfiles.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta y, al final, se detalla el perfil de la muestra de personas que han participado.

Resultados. Espacios híbridos de trabajo

La gran irrupción del teletrabajo se produjo en la pandemia, durante el confinamiento. No obstante, la mayoría de las empresas ya ofrecían algunas opciones de teletrabajo antes de que se generalizara de manera más extensa, principalmente como opción puntual y posible solo en casos limitados (41%), pero también en una cantidad no despreciable de casos se permitía la opción del teletrabajo parcial (21%), y solo en el 35% no existía ninguna opción de trabajo en remoto.

Gráfico 1. Existencia de la opción de teletrabajo antes de la pandemia

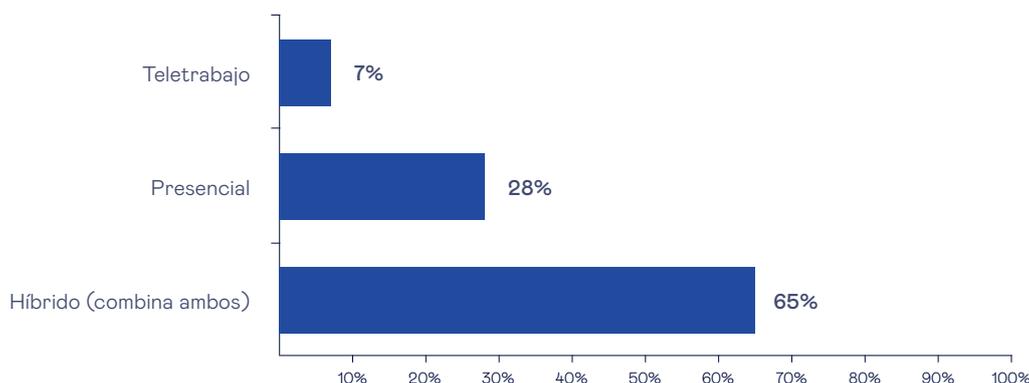


Esta realidad no es homogénea en todas las empresas, pues se observa que las de menor tamaño presentaban más opciones de teletrabajo. Por ejemplo, en las empresas más pequeñas (de menos de 50 trabajadores), el 34% de las personas encuestadas afirman que ya contaban con la opción de teletrabajar parcialmente, y solo en una cuarta parte de ellas no era posible hacerlo. En cambio, en las grandes empresas (de más de 1.000 trabajadores), el 42% afirman que no existía ninguna opción.

Como ya se ha indicado, el teletrabajo irrumpe con la llegada de la pandemia de manera forzada y, en muchos casos, acaba evolucionando hacia un modelo híbrido, que es el claramente mayoritario en la actualidad, tal como afirman el 65% de los encuestados. No obstante, destaca que más de una cuarta parte indiquen que el modelo generalizado, que se aplica a más del 90% de la plantilla, es el (totalmente) presencial. También aquí se observan

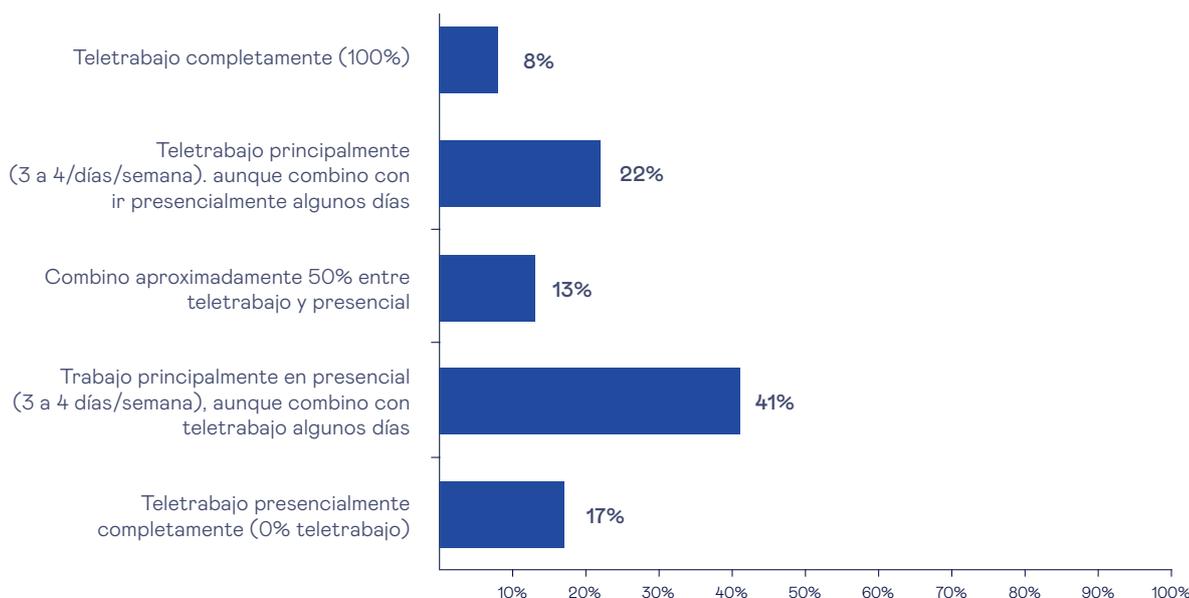
diferencias según el tamaño de las empresas y destacan de nuevo las pequeñas, en las cuales el peso del modelo híbrido se reduce a prácticamente la mitad de la muestra (52%), porque tienen más peso los casos extremos, tanto el teletrabajo total (15%) como el trabajo totalmente presencial (33%). En cambio, en las más grandes y en las de tamaño medio, el teletrabajo en exclusividad queda reducido y apenas supera el 5%.

Gráfico 2. Modelo de trabajo predominante en la empresa



Las preguntas anteriores se referían al modelo general de la empresa, pero al preguntar directamente por el modelo de trabajo al cual se acoge la persona que responde, en función del peso del trabajo presencial y en remoto, se observa de nuevo que es mayoritario el modelo híbrido, que combina ambas opciones, ya que solo el 8% de los encuestados afirman que teletrabajan completamente y el 17%, que trabajan presencialmente siempre. El grupo mayoritario (41%) tiene un modelo principalmente presencial (3-4 días a la semana), que combina con un menor peso de teletrabajo.

Gráfico 3. Modelo de trabajo predominante en la empresa

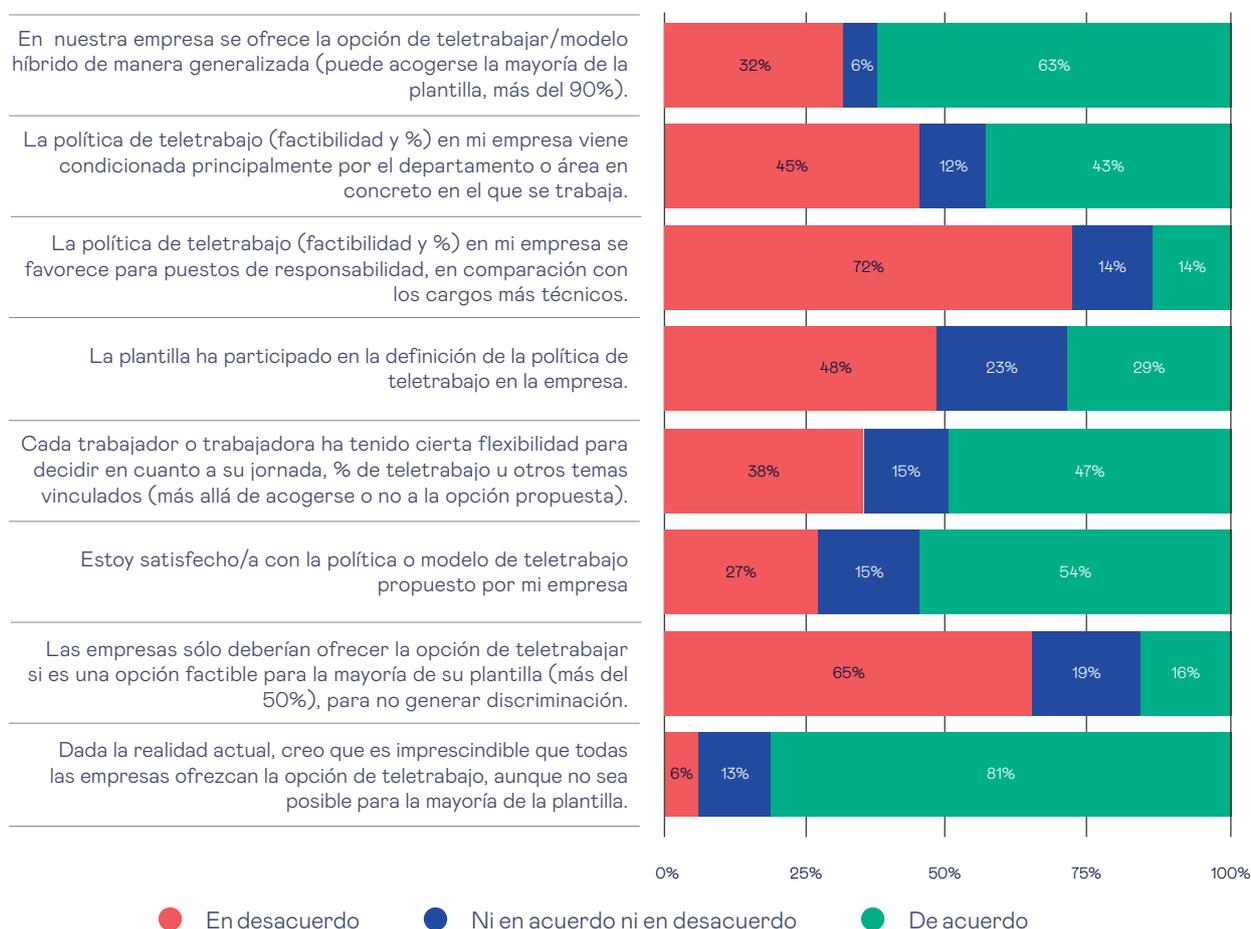


Aquí de nuevo se observa que la distribución varía según el perfil de la empresa y que las empresas más pequeñas presentan una dispersión mayor. En este grupo, las distintas opciones están distribuidas más homogéneamente, mientras que entre las empresas de mayor tamaño hay una concentración clara en el grupo de trabajo principalmente presencial (el 52% en las empresas de 50-999 trabajadores o el 40% en las de más de 1.000, frente a solo el 23% en las pequeñas).

La mayoría de los trabajadores (54%) están satisfechos con la política de teletrabajo propuesta por su empresa y, en la mayoría de los casos (63%), la opción de teletrabajar se ha ofrecido de manera generalizada, sin estar condicionada esta política por el nivel de responsabilidad (el 72% no consideran que se favorezca más a los cargos de mayor responsabilidad que a los puestos técnicos). En cambio, se distribuyen de forma equilibrada quienes indican que la política sí viene determinada por el departamento o área, o no. Solo una minoría (29%) consideran que la plantilla ha participado en la definición de la política de teletrabajo, aunque casi la mitad indican que el trabajador ha tenido una cierta flexibilidad a la hora de decidir sobre su jornada o su nivel de teletrabajo.

A escala global, hay una coincidencia clara en considerar que las empresas deben ofrecer la opción del teletrabajo, aunque no sea factible para toda la plantilla (81%) y ello pueda generar discriminación interna.

Gráfico 4. Política de teletrabajo en la empresa



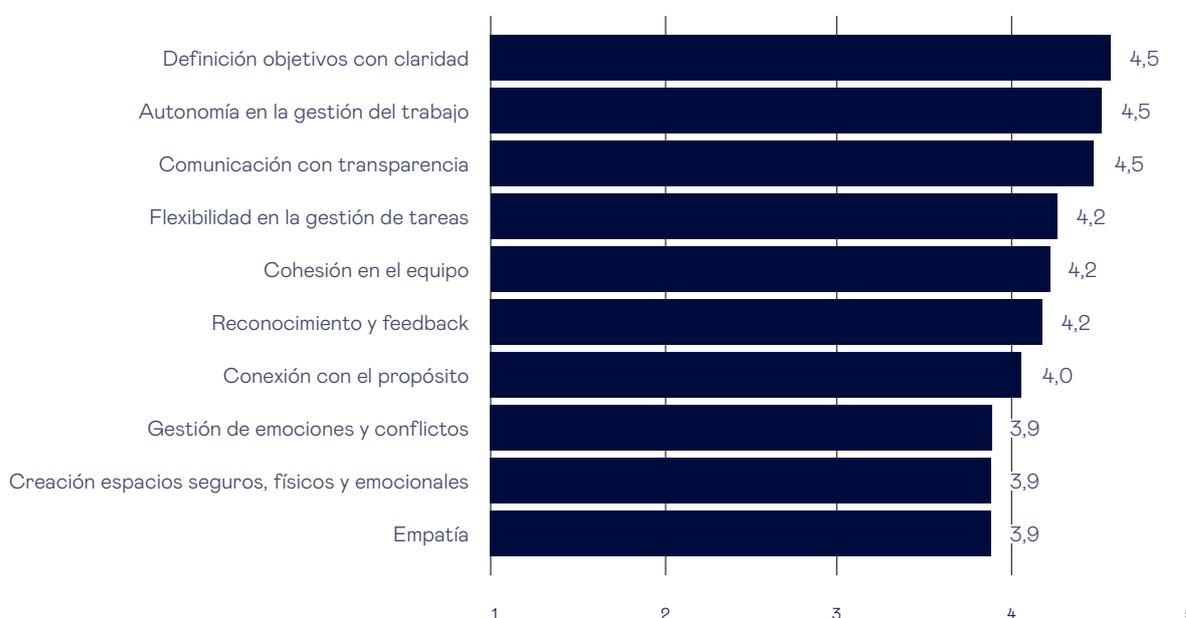
Las opiniones ante estas afirmaciones varían ligeramente en algunos casos, según el perfil del encuestado:

- El porcentaje de personas que están satisfechas con su política de teletrabajo es mayor en las empresas de menor tamaño (el 63%), pero se va reduciendo a medida que este incrementa (el 47% en las empresas con más de 1.000 trabajadores).
- En las empresas de mayor tamaño, incluso es mayor el porcentaje de personas que consideran que todas las empresas deben ofrecer teletrabajo, aunque no este sea posible para toda la plantilla (por ejemplo, llega al 90% entre los trabajadores de las empresas más grandes).

- Entre las personas con un cargo de dirección general, son mayoría las que consideran que la plantilla sí ha participado en la definición de la política de teletrabajo, mientras que en los demás grupos el porcentaje de desacuerdo es mayor. También destaca que en ese grupo del máximo nivel de responsabilidad el 80% afirman estar satisfechos con su política actual, muy por encima del resto (aunque el acuerdo también es mayoritario).

Los trabajadores reclaman principalmente tres elementos a sus responsables en este modelo híbrido: unos objetivos definidos claramente, autonomía en la gestión del trabajo y una comunicación transparente. En un segundo nivel de importancia, se sitúan la flexibilidad en la gestión de las tareas, la cohesión del equipo, el reconocimiento o *feedback* y, por último, la conexión con el propósito. Los aspectos menos relevantes son la gestión de las emociones o los conflictos, la creación de espacios seguros y la empatía, aunque todas ellas obtienen una puntuación de 3,9 en una escala de 1 a 5.

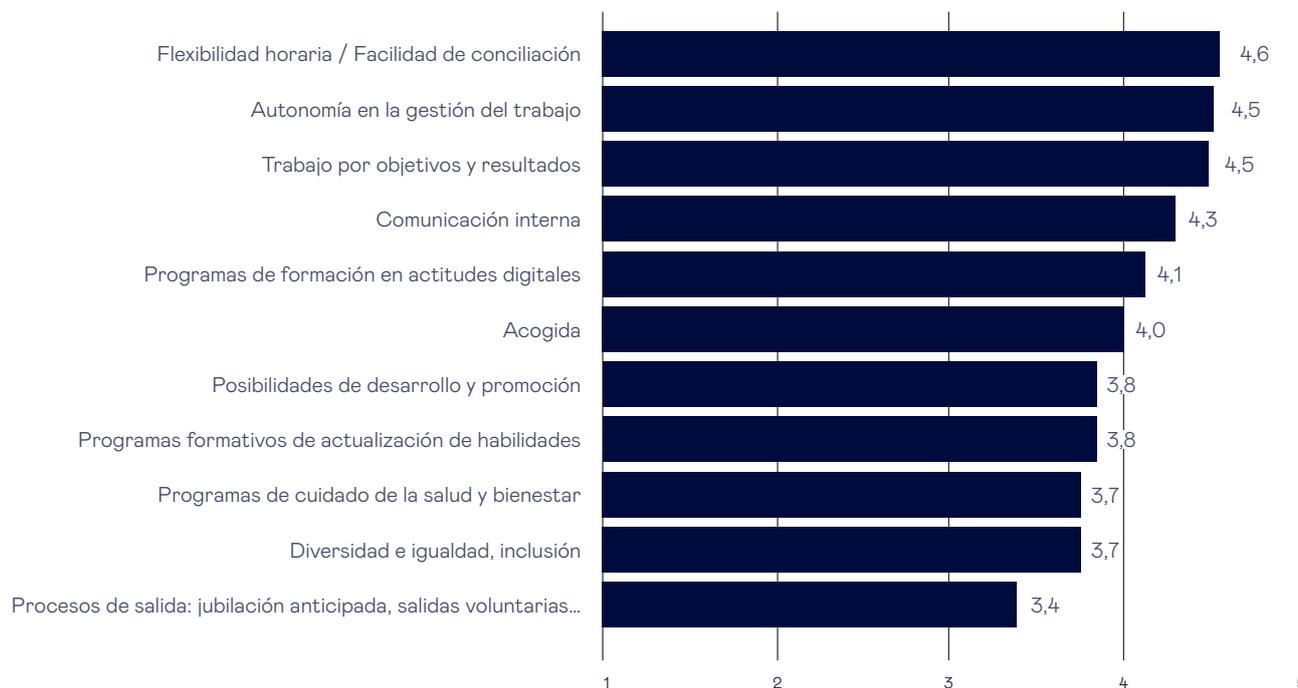
Gráfico 5. Aspectos más relevantes que se reclaman a los responsables en un modelo híbrido



Destaca que el grupo de mayor nivel de responsabilidad (dirección general) otorga, a la mayoría de estos elementos, una importancia mayor que el resto, especialmente a la autonomía en la gestión del trabajo (4,7) (puntuada con un 4,3 por los cargos operativos). Asimismo, las puntuaciones del equipo operativo son inferiores a la media en todos los elementos, con la única excepción de la gestión de las emociones y los conflictos (4,0). Por su parte, las mujeres puntúan todos los ítems de forma más alta que los hombres, y la máxima diferencia se registra precisamente en la gestión de las emociones y los conflictos (las mujeres le asignan un 4,0 de importancia, frente al 3,6 de los hombres).

La manera tradicional de gestionar las organizaciones no siempre se adapta o se ajusta a un modelo de trabajo híbrido. Por ello, además de qué se reclama a los responsables, se preguntó a los participantes qué aspectos de la gestión de personas consideraban que era más necesario adaptar. En concreto, los tres aspectos considerados más relevantes están vinculados con ajustes en la organización del trabajo, como la flexibilidad horaria y la facilidad de conciliación, la autonomía en la gestión del trabajo, y el trabajo por objetivos y por resultados. En todos ellos, la puntuación se sitúa por encima de 4,5 sobre 5 (“muy importante”).

Aunque todos los elementos se consideran importantes (pues las puntuaciones se sitúan siempre por encima de 3, “importancia media”), en algunos de ellos se ve menos relevante la necesidad de adaptación, ya que se puntúan por debajo de 4: posibilidades de desarrollo y promoción; programas formativos de actualización de habilidades; programas de cuidado de la salud y bienestar; diversidad e igualdad, inclusión, y procesos de salida.

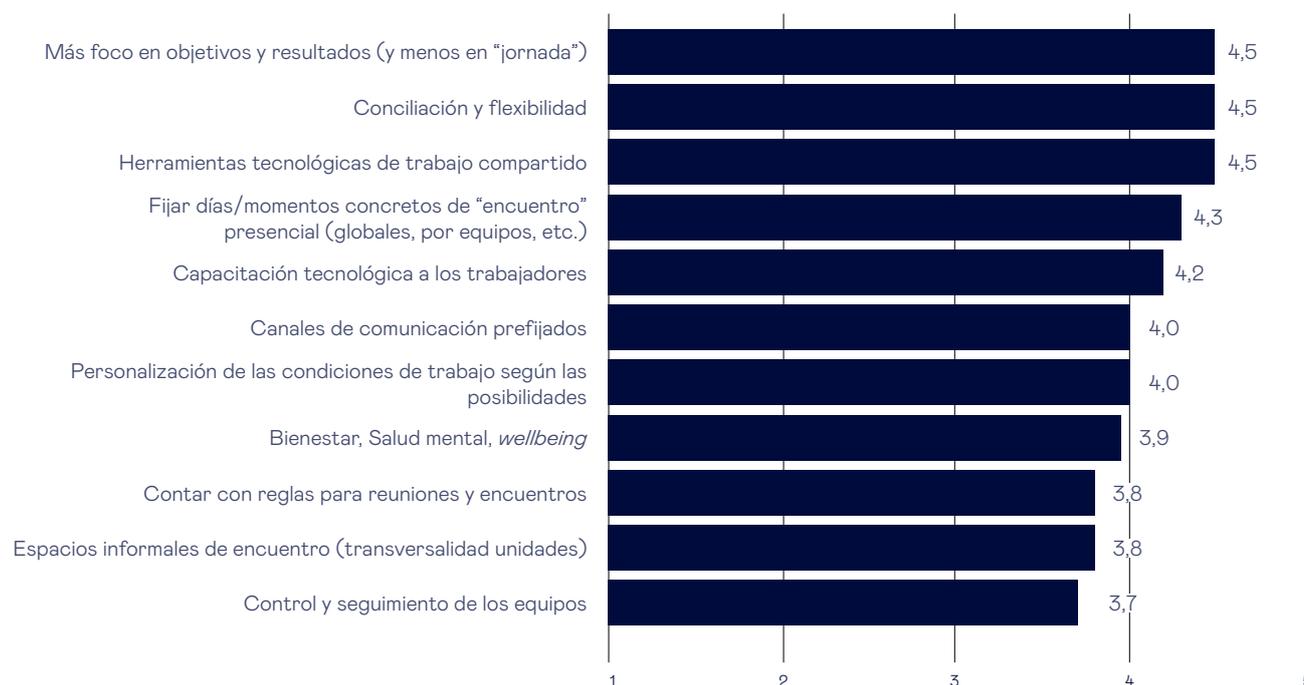
Gráfico 6. Adaptación de los ámbitos de gestión de personas a un modelo híbrido

Se observa alguna diferencia según la edad del encuestado. Algunos elementos pierden importancia a medida que aumenta la edad de los trabajadores, especialmente la flexibilidad horaria/facilidad de conciliación y las posibilidades de desarrollo y promoción.

Los aspectos analizados en los puntos anteriores se vinculan, en gran medida, a la pregunta sobre qué temas deben reforzar las empresas que apuesten por modelos híbridos y por la posibilidad del teletrabajo, más allá de lo que exige la regulación. Ya hemos indicado que la principal petición a los responsables es una definición clara de los objetivos, y también se considera que uno de los tres elementos clave que hay que adaptar en la gestión de personas es centrar el trabajo por objetivos y resultados. Estos datos son coherentes con el hecho de que el tema que se considera más importante potenciar es focalizarse más en los objetivos y los resultados (y menos en la “jornada”). Es evidente que, trabajando en remoto, se pierde la posibilidad de vincular la presencialidad como elemento de control del trabajo, por lo cual resulta imprescindible poder disponer de otros indicadores.

Otro de los temas que se considera más necesario reforzar es la conciliación y la flexibilidad, ya aparecía también como el elemento principal por adaptar en la gestión de personas. La posibilidad de teletrabajar supone ya en sí una ventaja en este sentido (muchos trabajadores se han acogido a esta opción pues facilita la conciliación familiar al reducir, por ejemplo, los tiempos de traslado a la oficina, pero también permite fraccionar la jornada en función de las necesidades personales o familiares).

Finalmente, el tercer aspecto que se ha puntuado por encima de 4,5 es asegurar contar con herramientas tecnológicas de trabajo compartido, un ámbito que es realmente importante, en especial, para las personas que trabajan en las empresas de mayor tamaño (de más de 1.000 trabajadores), que lo sitúan como el primer elemento (con una puntuación de 4,6, frente a un 4,4 en las de menor tamaño). En cambio, la importancia que se otorga a los temas relacionados con los objetivos/resultados y la flexibilidad/conciliación no presenta diferencias significativas según el tamaño de la empresa.

Gráfico 7. Temas que reforzar en el modelo híbrido

Existen otras diferencias en el nivel de importancia de algunos temas, en función del tamaño de la empresa de los encuestados:

- Fijar días o momentos concretos de "encuentro" presencial es menos relevante para los trabajadores de las empresas de mayor tamaño (lo puntúan con un 4,1, mientras que el promedio es de 4,3).
- Asimismo, los trabajadores de las empresas de mayor tamaño consideran más importante que los demás su capacitación tecnológica (4,4), lo cual podría relacionarse también con el mayor peso que dan a las herramientas tecnológicas de trabajo compartido y a poder garantizar un buen uso de ellas.
- El control y el seguimiento de los equipos es el aspecto menos importante, en general, salvo entre los trabajadores de las empresas pequeñas (de menos de 50 trabajadores), que le otorgan un 4,0 y lo sitúan por encima de otros tres elementos.

También destacan los aspectos siguientes, en función del cargo de la persona encuestada:

- Fijar días o momentos concretos de "encuentro" presencial y espacios informales de encuentro (transversalidad de las unidades) es más relevante para las personas con cargos de más responsabilidad, como la dirección general y el equipo directivo, que para el resto.
- En cambio, la personalización de las condiciones de trabajo según las posibilidades y la conciliación y la flexibilidad reciben mayores puntuaciones entre los cargos más operativos y los mandos intermedios que entre el nivel directivo.

También se observa que las mujeres otorgan más importancia que los hombres a dos temas:

- Conciliación y flexibilidad: Para ellas es el ámbito más relevante, con un 4,6, mientras que los hombres lo puntúan con un 4,3.

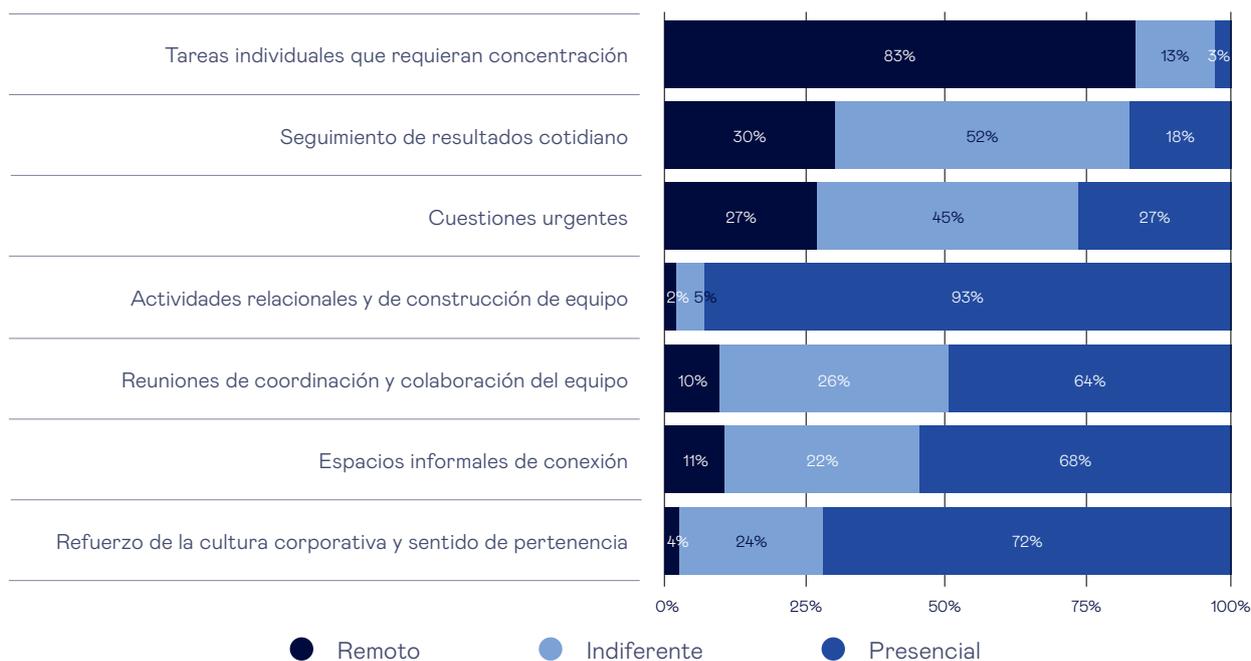
- Bienestar, salud mental, *wellbeing*: Aquí la diferencia es menor, pero las mujeres le otorgan un 4,0, en comparación al 3,8 de los hombres.

Este último elemento (bienestar, salud mental, *wellbeing*) también parece ser más relevante a medida que incrementa la edad de la persona encuestada, aunque con un ligero progreso.¹⁴²

Actividades en remoto/presenciales e importancia de los espacios físicos

Existe un acuerdo claro en preferir realizar en remoto aquellas tareas individuales que requieren concentración, y, en cambio, optar por la presencialidad para los encuentros y, especialmente, las actividades relacionales y de construcción de equipo, las iniciativas de refuerzo de la cultura y del sentimiento de pertinencia, los espacios informales de conexión o las reuniones de coordinación y colaboración del equipo. En cambio, se observa más dispersión en el seguimiento cotidiano de los resultados y en las cuestiones urgentes –de hecho, la mayoría considera que, en estos casos, el formato es indiferente.

Gráfico 8. Qué hacer en cada espacio: presencial/oficina vs. remoto



Existen pocas diferencias según el perfil del encuestado: solo se observa que los cargos operativos dan menos importancia a realizar presencialmente las actividades de refuerzo de la cultura y del sentido de pertinencia (la mitad consideran indiferente el formato).

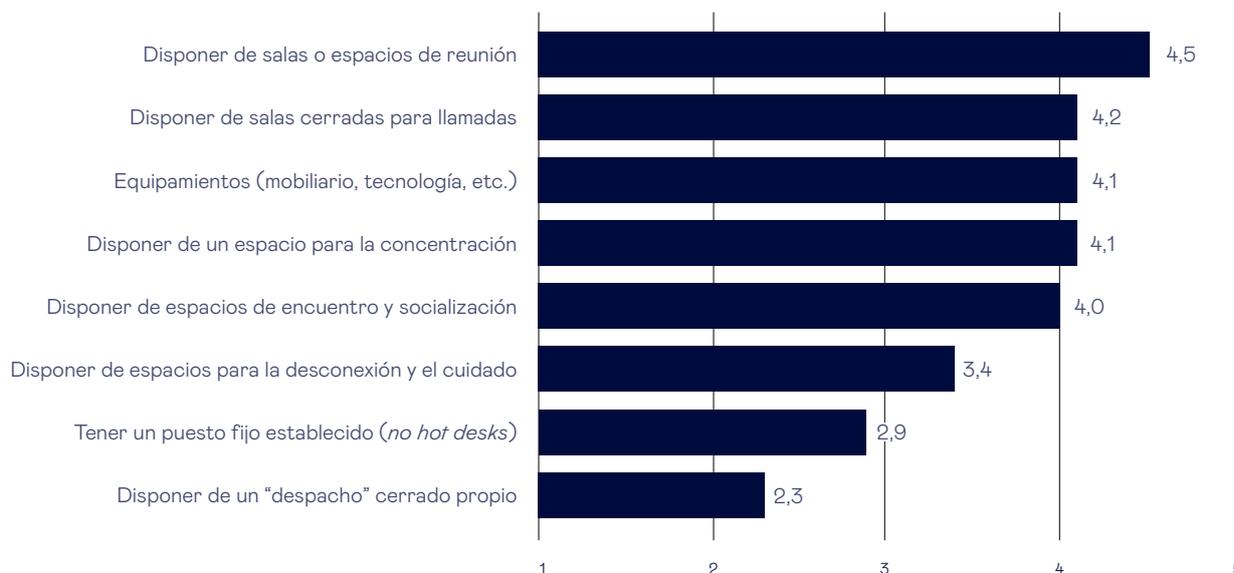
Existe una clara coincidencia en el elemento de los espacios físicos que se considera más importante, que es disponer de salas o espacios de reunión, puntuado con un 4,5. Ello se explica porque más de la mitad de las personas (59%) le han otorgado la puntuación máxima de 5 (“muy importante”), mientras que este grupo no supera el 45% en ninguno de los otros elementos.

Los únicos elementos que se considera, en general, poco importantes, con una puntuación inferior a la media de 3 (de 1: “nada importante” a 5: “muy importante”) son disponer de un “despacho” cerrado propio, con un 2,3 (y

¹⁴² También se observan puntuaciones diferentes en el grupo de menor edad (por debajo de los 35 años) aunque, al tratarse de una submuestra muy reducida, este dato no es representativo para extraer conclusiones.

cabe destacar que, para el 34%, este elemento es “nada importante”, siendo la puntuación más frecuente para este ítem), seguido de tener un puesto fijo establecido (no *hot desks*), con un 2,9, aunque fruto de puntuaciones más dispersas y equilibradas entre considerarlo importante o no.

Gráfico 9. Importancia de los elementos de los espacios físicos



Estas puntuaciones varían ligeramente en función del perfil de los respondientes:

- Se observa que, en las pequeñas empresas (menos de 50 trabajadores), se considera más importante que en el resto tener un puesto fijo establecido (no *hot desks*) (con un 3,2, frente al 2,9 global), disponer de un “despacho” cerrado propio (2,6 vs. 2,3 global) o disponer de un espacio para la concentración (4,3 vs. 4,1 global).
- Disponer de salas o espacios de reunión se considera el elemento más importante, independientemente del tamaño de la empresa del encuestado, pero la puntuación incrementa a medida que aumenta el tamaño (llega al 4,6 en las empresas de más de 1.000 trabajadores).
- También se considera que la importancia de disponer de espacios para la desconexión y el cuidado aumenta con el volumen de trabajadores.
- Asimismo, destaca que, para el grupo de personas que trabajan en las empresas más grandes, la puntuación que se asigna a disponer de espacios de encuentro y socialización (4,3) es mayor que en las empresas medianas.
- También se observan algunas diferencias en función del cargo de la persona encuestada, como el hecho que tener un puesto fijo establecido (no *hot desks*), que se considera menos importante a medida que el nivel de responsabilidad es mayor, y solo los sitúan por debajo del punto medio (3) los cargos directivos y de dirección general.
- Destaca que, en esta pregunta, dos elementos son considerados claramente más importantes entre los hombres que entre las mujeres, aunque son los considerados menos importantes en general: tener un puesto fijo establecido (no *hot desks*) (con un 3,0, frente al 2,8 de las mujeres) y disponer de un “despacho” cerrado propio (con un 2,5, pero un 2,2 para las mujeres). Son prácticamente los únicos elementos de toda la encuesta en que los hombres puntúan más alto que las mujeres, pues ellas siempre otorgan más importancia a todos los elementos.

- Al revisar las diferencias en función de la edad de la persona encuestada, se observa que el hecho de disponer de espacios para la desconexión y el cuidado crece en importancia con la edad, lo cual es coherente con lo observado anteriormente sobre los temas que hay que reforzar en los modelos híbridos, y es que el de bienestar, la salud mental y el *wellbeing* se consideran más relevantes también para las franjas de edad más altas.

Perfil de la muestra

Gráfico 10. Tamaño (en número de trabajadores)

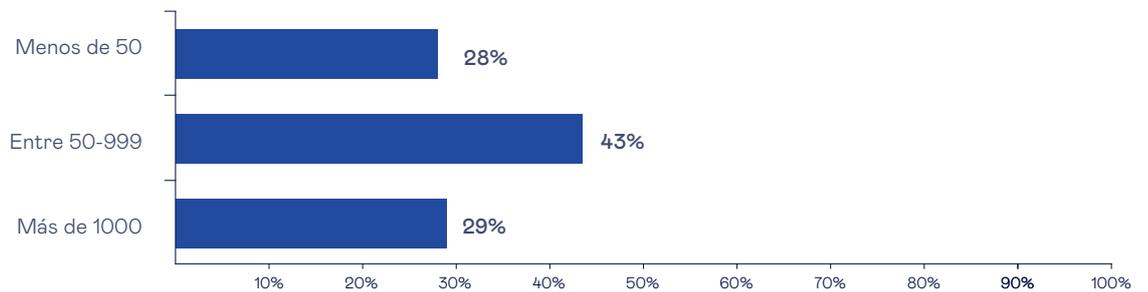


Gráfico 11. Cargo/nivel de responsabilidad de la persona que responde

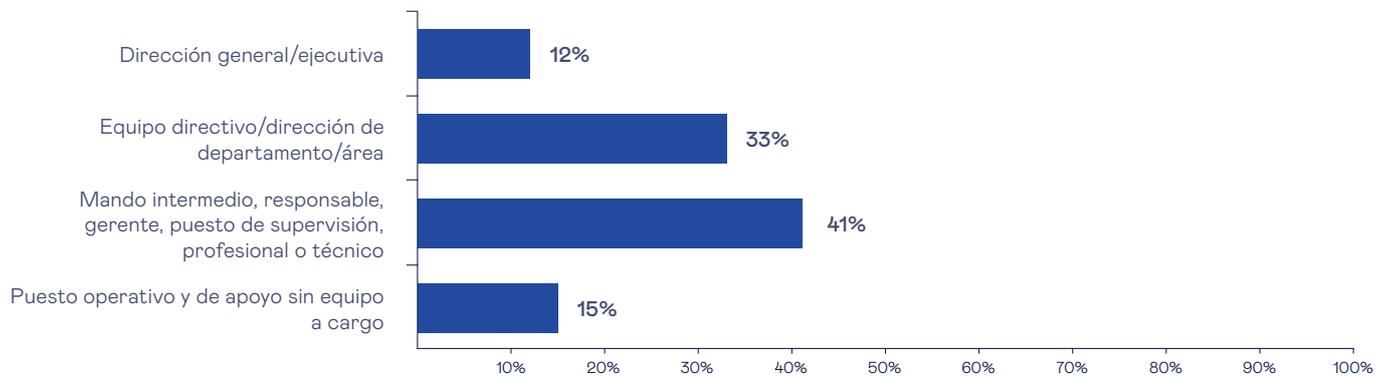


Gráfico 12. La persona encuestada trabaja en gestión de personas o del talento en su empresa

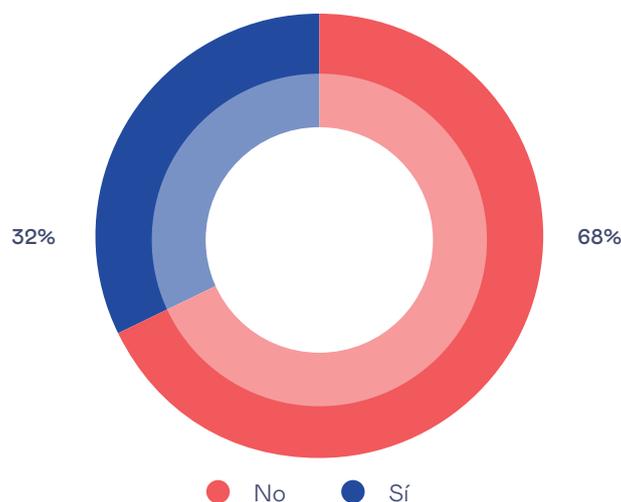


Gráfico 13. Género

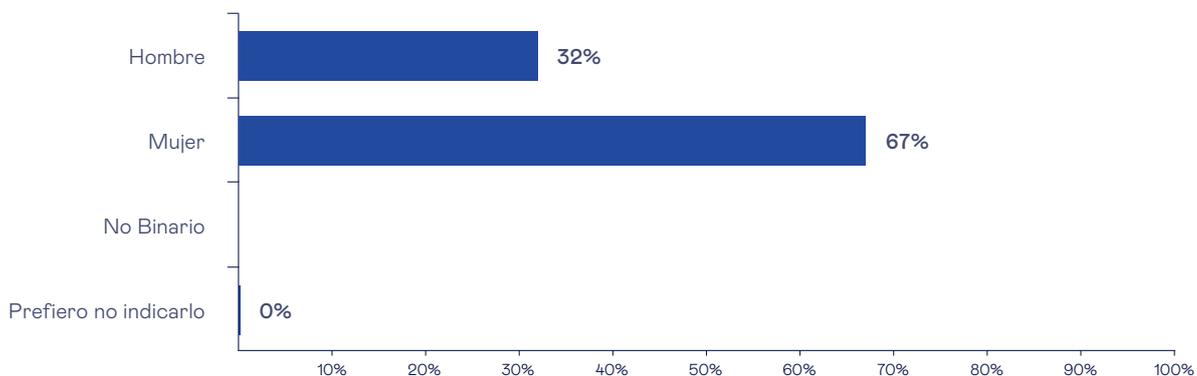
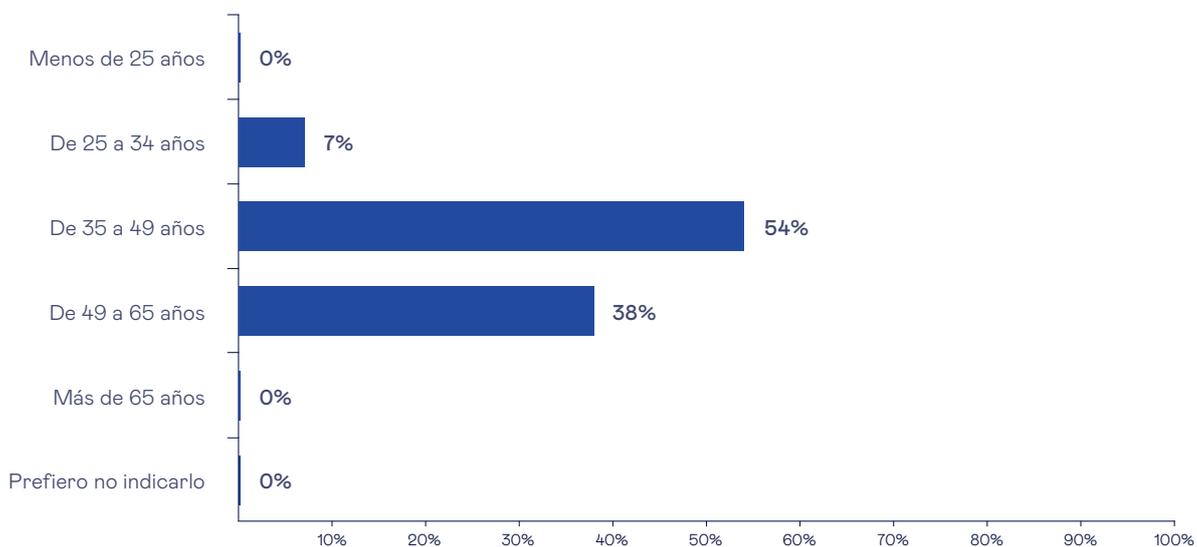


Gráfico 14. Edad





Carlos Cortés León

Licenciado en Derecho, con másteres en Recursos Humanos, Dirección de Empresas-MBA, Dirección de Fundaciones, PRL, Dirección de ONG (Esade), Liderazgo e Innovación Social (Esade) y Gestión Estratégica y Liderazgo Social (IESE). *Coach* ejecutivo PCC (ICF), de equipos y sistémico enfocado en organizaciones y equipos. Profesor del Departamento de Dirección de Personas y Organización e investigador del Instituto de Innovación Social de Esade. Actualmente, es consultor social y docente especializado en gestión de personas. Toda su carrera profesional se ha desarrollado en el ámbito de los recursos humanos, tanto en empresas multinacionales como en organizaciones del sector social. Ha sido director de Recursos Humanos, Médicos Sin Fronteras y la Fundación Ayuda en Acción, entre otras. Desde 2008, viene desarrollando proyectos de consultoría y formación en estrategia, gestión de equipos, RSE y estructura organizativa para entidades sociales, cooperativas, empresas y fundaciones corporativas. También ha trabajado con varios órganos de gobierno y es patrono de Igaxes y la Fundació IRES, y es fundador de la Asociación Padrinos por Brasil. Es autor de numerosos artículos y libros, como *Claves para la gestión de personas en las ENL* (Fundación Luis Vives, 2009) y *Gestión de personas en la empresa social* (Grupo 5, 2011), así como de la investigación “La influencia de la RSE en la gestión de personas: buenas prácticas” (Esade, 2019), entre otras. Es conferenciante TEDx sobre “Trabajo en equipo y música a capella” y compositor del Himno a Fundaciones. Ayuda a personas y organizaciones a encontrar y seguir sus procesos de cambio, guiadas por su inteligencia emocional y por el sentido común. www.carloscortesleon.com

A mis hermanos, Eduardo, Marta y Cristina.

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation

