

UNITAT DE
CONEIXEMENT

Octubre 2021



La hibridació del treball

"Les empreses que estan hibridant veuen els avantatges del món del teletreball, però també de la creativitat que sorgeix del fet de poder-se tocar."

Josep Salvatella

Què és?

Quan va esclatar la pandèmia de la Covid-19, les organitzacions l'activitat de les quals és susceptible de realitzar-se en remot es van veure obligades a optar pel teletreball de forma massiva i inesperada, adaptant les seves pràctiques i polítiques habituals a les noves circumstàncies. L'actual desenvolupament de la vacunació ha provocat una important millora en la situació sanitària i **les organitzacions han de començar a decidir com serà el seu futur**. Per això, hauran de valorar l'experiència del teletreball i hauran de plantejar-se quins són els canvis que s'han de mantenir i quins no.

Quin és el millor model de treball? Continua tenint sentit la presencialitat? Com s'ha de distribuir l'espai en les oficines de la nova normalitat? Hauria de ser obligatòria la vacunació per treballar presencialment? És igualment productiva una persona en un entorn remot que a l'oficina? Aquestes són només algunes de les preguntes que es formulen els/les líders o mànagers i també les persones treballadores. No podem donar una resposta concloent a cap d'elles, però a través d'aquesta Unitat de Coneixement analitzarem les diferents **oportunitats i reptes que ens planteja l'aparentment inevitable hibridació de la feina**.

- ✓ Pel que fa a l'elecció del **model de treball**, les empreses tenen davant seu **tres alternatives**:
 - **Teletreball:** el treball en remot, regulat pel [Reial Decret-Llei 28/2020, de 22 de setembre, de treball a distància](#), ha obert noves possibilitats. Una de les seves grans avantatges és que permet a les organitzacions captar talent de tot el món. Pel que fa a les persones treballadores, ha afavorit que puguin traslladar-se dels grans nuclis urbans a llocs més tranquils i assequibles econòmicament. S'ha convertit, així, en un dels factors clau que poden retenir el talent en una organització.
 - **Presencialitat:** tot i que la cultura de teletreball ha guanyat terreny des de l'inici de la pandèmia, hi ha empreses que segueixen apostant clarament per la presencialitat. De fet, el passat mes de setembre va ser la data fixada per algunes d'elles per a la tornada a l'oficina, tot i que finalment la variant Delta de la Covid-19 va disparar les corbes de contagi i va obligar moltes organitzacions arreu del món a establir un nou termini: gener de 2022.
 - ❖ La presencialitat planteja un gran dubte: **¿la vacuna ha de ser obligatòria per treballar des de l'oficina?** Tal com s'explica en l'article [La vacuna obligatoria en las empresas sobrevuela la reincorporación presencial de las plantillas](#), publicat a Cinco Días, als Estats Units algunes empreses exigeixen el certificat de vacunació a les seves persones empleades. És el cas de Google i de Netflix. A Espanya, les empreses poden recomanar la vacunació, però en cap cas

poden convertir-la en un requisit indispensable. De fet, les empreses tampoc poden demanar la informació relacionada amb la vacunació de les seves persones col·laboradores.

- **Hibridació:** tot sembla apuntar que el model híbrid serà el que s'imposarà en activitats teletreballables i, fins al moment, les combinacions preferides per la majoria de les organitzacions són 3 dies de treball a l'oficina i 2 dies en remot, o a la inversa.
 - ❖ D'una banda, aquesta opció **permet a les organitzacions fomentar la creativitat, l'intercanvi d'idees i la innovació a través del *networking*** i, al seu torn, **redueix el risc d'aïllament** que existeix quan s'opta per teletreballar a temps complet. I és que el contacte humà és fonamental, encara que no cal tenir-lo durant les 40 hores de la jornada laboral típica.
 - ❖ D'altra banda, ja són moltes les persones en rol directiu i empleades que han vist que **no té sentit anar a l'oficina per realitzar un treball individual o mecànic**. De fet, s'ha comprovat que per desenvolupar determinades tasques que no requereixen interactuar amb els altres, els espais físics compartits no són la millor opció perquè dificulten la concentració.
 - ❖ Amb la hibridació s'ha evidenciat que **els espais físics de les organitzacions han d'aportar valor i han de servir per fomentar la co-creació**. Marie Laure Fenet, directora d'Agència Oficines Barcelona a Savills Aguirre Newman, en parla en l'article [Oficinas en transición](#), del *Diari de Tarragona*, i planteja la possibilitat de redistribuir l'espai substituint els llocs de treball habilitats fins ara per butaques, tauletes, un *office* per menjar, etc.
- ✓ Aquest debat sorgit al voltant dels models de treball pot augmentar el risc de desconexió entre la visió de futur que tenen les persones empleades i la que tenen les empreses.
 - Segons l'article [It's time for leaders to get real about hybrid](#) de *McKinsey Quarterly*, realitzat a partir d'una enquesta, més de tres quartes parts dels executius de l'alta direcció prefereixen que la nova normalitat no sigui radicalment diferent a l'anterior. De fet, esperen que les persones col·laboradores acudeixin a l'oficina tres o més dies a la setmana, ja que consideren que en cas contrari la cultura de l'organització es pot veure perjudicada. En canvi, gairebé tres quartes parts de les persones empleades voldrien teletreballar 2 o més dies a la setmana i més de la meitat preferirien el treball en remot almenys 3 dies.

Eines

Per ajudar a la direcció de les organitzacions a planificar el treball híbrid i a trobar l'equilibri adequat entre les interaccions virtuals i en persona, els experts Rob Cross i Peter Gray recomanen l'ús de l'anàlisi de xarxes organitzacionals (ONA - *Organizational network analysis*, en anglès). En el seu article [*Optimizing Return-to-Office Strategies With Organizational Network Analysis*](#), publicat a MIT Sloan Management Review, expliquen que:

- ✓ **L'anàlisi de xarxes organitzacionals (ONA)** és una metodologia que permet visualitzar i entendre les relacions laborals formals i informals de les persones d'una organització.
 - **Per a què és útil aquesta tècnica?**
 - ❖ Quan hi ha una absència de dades, les persones en rol de lideratge solen prendre les decisions vinculades a la tornada a l'oficina sobre la base de la seva pròpia intuïció. D'aquesta manera, no es contempen les xarxes informals a través de les quals es produeix treball col·laboratiu. Tanmateix, **l'ONA ajuda a comprendre quines connexions entre persones haurien de passar en persona i quins poden donar-se virtualment**, la qual cosa afavoreix que la presa de decisions serveixi per optimitzar el rendiment i la innovació. En definitiva, l'ONA permet organitzar-se adequadament perquè les persones o grups que necessitin interactuar coincideixin a les instal·lacions de l'empresa.
 - ❖ Segons s'exposa en l'article esmentat, aquest anàlisi **evidencia els beneficis que cada modalitat produeix per a la persona i l'organització**. D'aquesta manera, pot resultar menys difícil convèncer del valor que té la col·laboració en persona a aquells i a aquelles que han vist els avantatges del teletreball i que poden tenir dubtes sobre la necessitat de tornar a l'oficina.
 - ❖ Les dades que proporciona l'ONA poden servir per **prendre decisions sobre l'ús d'espais físics dins de l'organització**, ja que ajuden a millorar la comprensió de les necessitats de la xarxa de persones empleades. Així doncs, és més fàcil situar en espais propers a les persones que han de col·laborar habitualment.
 - ❖ Després d'estudiar com va funcionar l'ONA en algunes organitzacions, Cross i Gray van observar que l'anàlisi de xarxes també podia ajudar el lideratge a **identificar qui són les persones més influents en la seva organització**. Aquestes persones poden ser una font d'informació per a les altres i poden traslladar amb entusiasme certes decisions als seus companys i a les seves companyes. Així doncs, involucrant a les persones influents i aconseguint que tinguin una predisposició positiva cap a

la hibridació de la feina es poden disminuir les possibles resistències de la resta.

La dada

Una de les conseqüències de l'aplicació accelerada del teletreball que hem viscut arran de la pandèmia és l'**augment de les dificultats per desconnectar digitalment de la feina**, ja que els límits d'espai i temps entre allò personal i allò laboral han quedat desdibuixats.

Aquesta problemàtica es veu reflectida en l'estudi [*Desconexión digital, un derecho laboral imprescindible para la salud*](#), impulsat per l'Observatori de Lideratge en l'Empresa de la UPF Barcelona School of Management i realitzat per les expertes Sílvia Cópulo i Erola Palau, que ofereix dades com les següents:

- ✓ El **94,6%** dels/de les treballadors/es enquestats/des **atén i respon a comunicacions professionals fora de la seva jornada laboral.**
- ✓ El **76,8%** admet que **el primer que fa a l'aixecar-se i l'últim abans d'anar a dormir és mirar el mòbil.**
 - La impossibilitat de desconnectar digitalment deriva **en problemes de conciliació entre la vida laboral i familiar**, però també pot tenir **efectes sobre la salut i el benestar:**
 - ❖ El **42%** de les persones enquestades admet que **dorm malament.**
 - ❖ El **46,7%** considera que la sobreconnectivitat pot provocar **desconnexió emocional.**

Guia de Treball

HIBRIDACIÓ DEL TREBALL: COM ACONSEGUIR QUE SIGUI EXITOSA

No sempre és fàcil aconseguir bons resultats quan una part de la plantilla desenvolupa les seves tasques des de l'oficina i una altra les realitza fora d'ella. En els articles [How to maximize productivity in a hybrid work environment](#) i [4 ways to make any hybrid workplace succeed](#), tots dos publicats a Fast Company, s'ofereixen alguns consells que poden resultar útils a l'hora d'implementar aquest model de treball:

- **Organitzar les tasques per aprofitar els avantatges de la feina híbrida:** és positiu que cada treballador/a pensi en aquelles tasques o responsabilitats que pot desenvolupar més còmodament des de la llar i en aquelles que depenen de les aportacions de la resta i que seria millor realitzar des de l'oficina. D'aquesta manera és més fàcil proposar una planificació adequada.
- **Plantejar la col·laboració de forma intel·ligent:** és important comptar amb plataformes que permetin als membres de diferents equips accedir a documents d'interès compartit des de qualsevol lloc i en qualsevol moment, possibilitant així la col·laboració asíncrona.
- **Fomentar l'aprenentatge i el desenvolupament professional des de qualsevol lloc:** és bo que les empreses facin servir eines que permetin la formació a distància de les seves persones. D'aquesta manera, es garanteix que tot l'equip (tant les persones que treballen des de l'oficina com les que es troben fora de les instal·lacions de l'organització) es pugui sentir preparat per als nous desafiaments i tingui la possibilitat de millorar les seves habilitats.
- **Construir una comunitat i una cultura empresarial positives:** el moment de canvi cap a un model de treball híbrid pot ser aprofitat per construir una comunitat més sòlida. Per aconseguir-ho, és fonamental que l'organització sigui transparent amb les persones treballadores, compartint com es prenen les decisions i propiciant que puguin dir la seva. En aquest sentit, poden ser útils algunes eines tecnològiques que possibiliten les xerrades espontànies com a substitutes de les trobades informals a l'oficina.
- **Garantir que el retorn a l'oficina és còmode i segur per a tots/es:** les persones col·laboradores necessiten saber que l'empresa vetlla per la seva salut. Algunes aplicacions ho posen fàcil. És el cas d'aquelles que permeten gestionar els temps d'arribada perquè siguin escalonats, entre d'altres.
- **Evidenciar el compromís de l'organització amb la flexibilitat:** els/les líders han de deixar clar que les possibilitats de promoció són les mateixes tant si es treballa des de l'oficina com si es desenvolupen les tasques des de casa.

EL DISSENY DE LES OFICINES: ADAPTAR ELS ESPAIS PER FACILITAR EL TREBALL HÍBRID

Les persones expertes recomanen tenir en compte la distribució dels espais a l'hora de plantejar un model de treball híbrid. A continuació, exposem algunes de les recomanacions de l'article [4 strategies for building a hybrid workplace that works](#), publicat a Harvard Business Review:

- **Integrar espais físics i tecnologia:** per evitar que les persones que es troben treballant en remot tinguin dificultats per participar en les reunions, és positiu fer algunes modificacions en les habituals sales de conferències. Fins al moment, el més habitual ha estat comptar amb una taula llarga al voltant de la qual se sentin les persones assistents presencials i una única pantalla on apareixen les participants en remot. El més adequat per al treball híbrid és donar a cada participant la seva pròpia pantalla col·locant monitors en carrets que es puguin moure.
- **Comptar amb espais per al treball individual i per al treball col·laboratiu:** es recomana destinar els espais més oberts a la realització de treball conjunt i creatiu i reservar els espais tancats a la feina individual, ja que proporcionen certa privacitat visual i acústica.

L'experiència

No és fàcil per a les organitzacions prendre decisions en un moment en què **la incertesa** envolta el món del treball. No obstant això, algunes ja han posat de manifest les seves intencions pel que fa a la seva modalitat de treball preferida per a un futur proper. A continuació, exposem els punts de vista actuals d'organitzacions com Liberty Seguros, Unilever, Google, BBVA, everis i Seat.



TELETREBALL: TORNAR A TEMPS COMPLET A L'OFICINA JA NO ÉS UNA OPCIÓ

- ✓ **Liberty Seguros** és la divisió del grup Liberty Mutual a Espanya Portugal i Irlanda. Actualment compta amb 2.000 treballadors/es i la seva seu es troba a Madrid. No obstant això, tal com s'explica en l'article [Liberty será la primera gran empresa en adoptar el teletrabajo para siempre](#), publicat a Cinco Días, al març d'aquest mateix any l'organització va anunciar que totes les seves persones podrien desenvolupar les seves tasques des de qualsevol punt del territori nacional. Com ho estan fent?

- L'organització es fa càrrec dels costos associats al treball en remot, com Internet, la calefacció, etc. Amb aquesta finalitat, els/les treballadors/es perceben 55 euros bruts al mes de manera indefinida. A aquesta quantitat se li han d'afegir els 465 euros que van rebre a l'inici de la pandèmia per poder adaptar les seves llars a les necessitats derivades del teletreball i els 200 euros que van percebre al novembre de 2020 amb la mateixa finalitat. Tot i estar teletreballant, la plantilla manté el xec-menjador.
- Són els/les treballadors/es que han decidit si prefereixen treballar el total de la seva jornada laboral des de casa o bé prefereixen anar a l'oficina un màxim de 2 dies a la setmana. Cal destacar que l'empresa pot sol·licitar la presència del treballador al centre de treball avisant amb 5 dies d'antelació.
- La persona empleada haurà de treballar sempre des d'un mateix lloc que compleixi una sèrie de requisits que permetin garantir la seguretat i confidencialitat.
- ✓ Fins a dia d'avui, la multinacional angloholandesa **Unilever** també s'ha mostrat molt favorable al teletreball. De fet, com s'explica en l'article de The Guardian [Unilever workers will never return to desks full-time](#), el CEO de la companyia de béns de consum, Alan Jope, va afirmar al gener de 2021 que "els seus treballadors d'oficina mai tornarien a treballar des dels seus escriptoris els cinc dies de la setmana".
- En la majoria dels països en els quals opera Unilever la pandèmia va obligar al personal d'oficina a treballar des de casa durant mesos, la qual cosa va posar de manifest que la companyia podia adaptar-se i que no necessitaven una estructura jeràrquica. Per això, han plantejat canvis permanents per als/a les 150.000 treballadors/es que Unilever té a tot el món, apostant per combinar el teletreball amb la presència.
 - ❖ Per preservar la seguretat i salut des les seves persones empleades els dies que van a l'oficina, Unilever ha imposat l'obligació de realitzar test a totes aquelles que hagin decidit no vacunar-se.



PRESENCIALITAT: L'OFICINA SEGUEIX SENT EL FUTUR

- ✓ **Google** és una de les companyies que més ha defensat la necessitat de tornar a les oficines. Així s'explica en l'article [Google quiere revocar el teletrabajo en septiembre: así es su plan de vuelta a las oficinas](#), publicat a El Economista.

- El gegant de les cerques va oferir inicialment a empleats/des l'opció de treballar en remot per un temps indefinit, però a l'abril de 2021 va canviar d'opinió i va anunciar que iniciava el retorn progressiu i voluntari a les seves oficines.
- En aquest mateix moment, Google va fixar el mes de **setembre de 2021 com a data límit per tornar a les oficines**. Van explicar en un comunicat que, a partir de llavors, únicament es permetria el teletreball després d'analitzar cada cas en concret. De fet, com s'explica en l'article de Magnet [Amazon y Google ya se han cansado del teletrabajo. El regreso a la oficina está a la vuelta de la esquina](#), Google va revelar que al llarg de 2021 invertiria 6.000 milions d'euros en oficines i centres de dades a tot el món.
- ✓ Un cas similar al de Google és el de **BBVA**. Durant mesos, l'assistència a la *Ciutat BBVA*, un complex d'edificis que alberga la seu de l'entitat, va ser voluntària. El mateix va passar amb les seves 3.000 sucursals. No obstant això, tal com s'explica en l'article d'Expansión [BBVA planea una etapa más presencial en septiembre](#), l'entitat bancària va proposar al juliol de 2021 un model més presencial, sempre que l'evolució de la pandèmia ho permetés.
 - Segons va anunciar al mes de juliol, **la tornada a l'oficina s'ha planejat amb controls d'accés estrictes**, en els quals es comprovarà el correcte ús de la màscara i la temperatura corporal de les persones empleades.
 - Malgrat la seva voluntat de tornar a la presencialitat, **el banc és conscient que el teletreball és una alternativa real** i que avui en dia encara no poden saber quin serà el model de treball definitiu. De moment, BBVA adoptarà una fórmula transitòria que uneixi els avantatges del teletreball i els de la presencialitat.



HIBRIDACIÓ: L'EQUILIBRI ENTRE EL TELETREBALL I LA PRESENCIALITAT

- ✓ Una de les organitzacions que té clar que la hibridació és la millor opció és **everis**, una firma de consultoria que compta amb uns 16.000 empleats/des a Espanya. En l'article d'Expansión [Everis: teletrabajo y meditación en equipo para retener talento](#), el seu conseller delegat a Espanya, Sergi Biosca, explica que cada persona pot decidir en cada moment on vol treballar gràcies al programa *Be Flex*.
 - En el marc del **programa Be Flex**, la consultora ha instaurat un model híbrid en el qual les seves persones poden definir cada

jornada laboral en funció de les seves necessitats. Segons Biosca, **aquest model de treball els permet atraure el millor talent.**

- Quant a les seves oficines, everis ha decidit repensar-les afegint espais de concentració, de formació i de co-creació. A més, fa poc més d'un mes explicaven a l'article d'Expansión que estaven estudiant reduir els seus actius immobiliaris.
- ✓ Una altra organització que aposta per la hibridació és l'empresa del sector de l'automoció **Seat**, que fa un any va implementar la metodologia de treball coneguda com *Smart Working*. S'explica el seu cas en l'article [Las grandes empresas retoman la actividad presencial tras más de una año teletrabajando](#), publicat a Diario Sur.
 - **Smart Working** és un model de treball que **combina presencialitat i teletreball** (dos dies a la setmana). Avui en dia, dels 5.000 empleats/des de Seat els llocs dels quals els permeten teletreballar, 650 estan aprofitant aquesta opció i 2.000 més l'han sol·licitat.

Materials

Bibliografia bàsica

Aradilla, Alicia. *Teletrabajar bien. Todas las claves para teletrabajar con éxito*. Barcelona: Editorial Planeta Booket, 2021

Cañigueral, Albert. *El trabajo ya no es lo que era. Nuevas formas de trabajar, otras maneras de vivir*. Barcelona: Conecta, 2020

Neeley, Tsedal. *Remote work revolution. Succeeding from Anywhere*. Boston: Harvard Business School, 2021

Materials en línia

De Smet, Aaron; Dowling, Bonnie; Mysore, Mihir; Reich, Angelika. "It's time for leaders to get real about hybrid". *McKinsey Quarterly*, 09/07/2021.

Article en el qual es parla d'una problemàtica que podria evidenciar-se amb la tornada dels treballadors a les oficines després de mesos teletreballant. Es tracta de la creixent desconexió entre empresa i empleat, que pot conduir a una disminució del sentiment de pertinença i, en conseqüència, a una important pèrdua de talent. En aquest article, es suggereixen algunes formes d'evitar aquest greu problema.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/its-time-for-leaders-to-get-real-about-hybrid>

Servent, Rafael. "Oficinas en transición". *Diari de Tarragona*, 24/05/2021.

Article on es recull l'opinió de diversos experts -entre ells Josep Salvatella, fundador i CEO de RocaSalvatella- en relació amb la transformació que es produirà en els centres laborals ara que sembla que es consoliden els models de treball híbrids (presencial - remot).

<https://www.diaridetarragona.com/economia/Oficinas-en-transicion-20210524-0013.html>

"Remote workers work longer, not more efficiently". *The Economist*, 23/06/2021.

En aquest article s'avalua l'eficàcia del teletreball en base a un estudi. Una de les conclusions més importants que es poden extreure té a veure amb la productivitat: els/les empleats/des en remot treballen més temps per produir el mateix. El rotatiu britànic apunta a les reunions *online* com les grans culpables de la disminució de la productivitat.

<https://www.economist.com/business/2021/06/10/remote-workers-work-longer-not-more-efficiently>

Future for Work Institute

Es tracta d'un observatori independent que rastreja l'entorn a la recerca de senyals del futur del treball i les organitzacions. Treballen per identificar tendències i analitzar les novetats que sorgeixen en el mercat. A més, tradueixen al llenguatge de l'empresa els resultats de les últimes investigacions acadèmiques amb l'ajuda del seu Consell Científic.

<https://www.futureforwork.com/>

Unitats de Coneixement relacionades

- Recursos Humans abans i després de la pandèmia (2021): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/15002-recursos-humanos-abans-i-despres-de-la-pandemia>
- Teletreball (2020): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/14574-teletreball>