

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO
Octubre 2021

• • •

La hibridación del trabajo

“Las empresas que están hibridando ven las ventajas del mundo del teletrabajo, pero también de la creatividad que surge del hecho de poder tocarse.”

Josep Salvatella

¿Qué es?

Cuando estalló la pandemia de la Covid-19, las organizaciones cuya actividad es susceptible de realizarse en remoto se vieron obligadas a optar por el teletrabajo de forma masiva e inesperada, adaptando sus prácticas y políticas habituales a las nuevas circunstancias. El actual desarrollo de la vacunación ha provocado una importante mejora en la situación sanitaria y **las organizaciones deben empezar a decidir cómo va a ser su futuro**. Para ello, deberán valorar la experiencia del teletrabajo y tendrán que plantearse cuáles son los cambios que se deben mantener y cuáles no.

¿Cuál es el mejor modelo de trabajo? ¿Sigue teniendo sentido la presencialidad? ¿Cómo se debe distribuir el espacio en las oficinas de la nueva normalidad? ¿Debería ser obligatoria la vacunación para trabajar presencialmente? ¿Es igualmente productiva una persona en un entorno remoto que en la oficina? Éstas son solo algunas de las preguntas que se formulan los/as líderes o managers y también las personas trabajadoras. No podemos dar una respuesta concluyente a ninguna de ellas, pero a través de esta Unidad de Conocimiento analizaremos las distintas **oportunidades y retos que nos plantea la aparentemente inevitable hibridación del trabajo**.

- ✓ En cuanto a la elección del **modelo de trabajo**, las empresas tienen ante sí **tres alternativas**:
 - **Teletrabajo:** el trabajo en remoto, regulado por el [Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia](#), ha abierto nuevas posibilidades. Una de sus grandes ventajas es que permite a las organizaciones captar talento de todo el mundo. En cuanto a las personas trabajadoras, ha favorecido que puedan mudarse de los grandes núcleos urbanos a lugares más tranquilos y asequibles económicamente. Se ha convertido, así, en uno de los factores clave que pueden retener el talento en una organización.
 - **Presencialidad:** a pesar de que la cultura de teletrabajo ha ganado terreno desde el inicio de la pandemia, hay empresas que siguen apostando claramente por la presencialidad. De hecho, el pasado mes de septiembre fue la fecha fijada por algunas de ellas para el retorno a la oficina, aunque finalmente la variante Delta de la Covid-19 disparó las curvas de contagio y obligó a muchas organizaciones en todo el mundo a establecer un nuevo plazo: enero de 2022.
 - ❖ La presencialidad plantea una gran duda: **¿la vacuna debe ser obligatoria para trabajar desde la oficina?** Tal y como se explica en el artículo [La vacuna obligatoria en las empresas sobrevuela la reincorporación presencial de las plantillas](#), publicado en Cinco Días, en Estados Unidos algunas empresas exigen el certificado de vacunación a sus empleados/as. Es el caso de Google y de Netflix. En España, las empresas pueden

recomendar la vacunación, pero en ningún caso pueden convertirla en un requisito indispensable. De hecho, las empresas tampoco pueden pedir la información relacionada con la vacunación de sus personas colaboradoras.

- **Hibridación:** todo parece apuntar a que el modelo híbrido será el que se impondrá en actividades teletrabajables y, hasta el momento, las combinaciones preferidas por la mayoría de las organizaciones son 3 días de trabajo en la oficina y 2 días en remoto, o a la inversa.
 - ❖ Por una parte, esta opción **permite a las organizaciones fomentar la creatividad, el intercambio de ideas y la innovación a través del *networking*** y, a su vez, **reduce el riesgo de aislamiento** que existe cuando se opta por teletrabajar a tiempo completo. Y es que el contacto humano es fundamental, aunque no es necesario tenerlo durante las 40 horas de la jornada laboral típica.
 - ❖ Por otra parte, ya son muchas las personas en rol directivo y empleadas que han visto que **no tiene sentido acudir a la oficina para realizar un trabajo individual o mecánico**. De hecho, se ha comprobado que para desarrollar determinadas tareas que no requieren interactuar con los demás, los espacios físicos compartidos no son la mejor opción porque dificultan la concentración.
 - ❖ Con la hibridación se ha evidenciado que **los espacios físicos de las organizaciones deben aportar valor y deben servir para fomentar la co-creación**. Marie Laure Fenet, Directora de Agencia Oficinas Barcelona en Savills Aguirre Newman, habla de ello en el artículo [Oficinas en transición](#), del *Diari de Tarragona*, y plantea la posibilidad de redistribuir el espacio sustituyendo los puestos de trabajo habilitados hasta ahora por sillones, mesitas, un *office* para comer, etc.
- ✓ Este debate surgido alrededor de los modelos de trabajo puede acrecentar el riesgo de desconexión entre la visión del futuro que tienen las personas empleadas y la que tienen las empresas.
 - Según el artículo [It's time for leaders to get real about hybrid](#) de *McKinsey Quarterly*, realizado en base a una encuesta, más de tres cuartas partes de los ejecutivos de la alta dirección prefieren que la nueva normalidad no sea radicalmente diferente a la anterior. De hecho, esperan que las personas colaboradoras acudan a la oficina tres o más días a la semana, puesto que consideran que en caso contrario la cultura de la organización puede verse perjudicada. En cambio, casi tres cuartas partes de las personas empleadas querrían teletrabajar 2 o más días a la semana y más de la mitad preferirían el trabajo en remoto al menos 3 días.

Herramientas

Para ayudar a la dirección de las organizaciones a planificar el trabajo híbrido y a encontrar el equilibrio adecuado entre las interacciones virtuales y en persona, los expertos Rob Cross y Peter Gray recomiendan el uso del análisis de redes organizacionales (ONA – *Organizational network analysis*, en inglés). En su artículo [Optimizing Return-to-Office Strategies With Organizational Network Analysis](#), publicado en MIT Sloan Management Review, explican que:

- ✓ El **análisis de redes organizacionales (ONA)** es una metodología que permite visualizar y entender las relaciones laborales formales e informales de las personas de una organización.
 - **¿Para qué es útil dicha técnica?**
 - ❖ Cuando hay una ausencia de datos, las personas en rol de liderazgo suelen tomar las decisiones vinculadas al regreso a la oficina en base a su propia intuición. De este modo, no se contemplan las redes informales a través de las cuales se produce trabajo colaborativo. Sin embargo, **el ONA ayuda a comprender qué conexiones entre personas deberían ocurrir en persona y cuáles pueden darse virtualmente**, lo cual favorece que la toma de decisiones sirva para optimizar el rendimiento y la innovación. En definitiva, el ONA permite organizarse adecuadamente para que las personas o grupos que necesiten interactuar coincidan en las instalaciones de la empresa.
 - ❖ Según se expone en el artículo mencionado, este análisis **evidencia los beneficios que cada modalidad produce para la persona y la organización**. De este modo, puede resultar menos difícil convencer del valor que tiene la colaboración en persona a aquellos y aquellas que han visto las ventajas del teletrabajo y que pueden tener dudas acerca de la necesidad de volver a la oficina.
 - ❖ Los datos que proporciona el ONA pueden servir para **tomar decisiones sobre el uso de espacios físicos dentro de la organización**, ya que ayudan a mejorar la comprensión de las necesidades de la red de personas empleadas. Así pues, es más fácil ubicar en espacios próximos a las personas que deben colaborar habitualmente.
 - ❖ Después de estudiar cómo funcionó el ONA en algunas organizaciones, Cross y Gray observaron que el análisis de redes también podía ayudar al liderazgo a **identificar quienes son las personas más influyentes en su organización**. Dichas personas pueden ser una fuente de información para las demás y pueden trasladar con entusiasmo ciertas decisiones a sus pares.

Así pues, involucrando a las personas influyentes y logrando que tengan una predisposición positiva hacia la hibridación del trabajo se pueden disminuir las posibles resistencias del resto.

El dato

Una de las consecuencias de la aplicación acelerada del teletrabajo que hemos vivido a raíz de la pandemia es el **aumento de las dificultades para desconectar digitalmente del trabajo**, ya que los límites de espacio y tiempo entre lo personal y lo laboral han quedado desdibujados.

Dicha problemática se ve reflejada en el estudio [*Desconexión digital, un derecho laboral imprescindible para la salud*](#), impulsado por el Observatorio de Liderazgo en la Empresa de la UPF Barcelona School of Management y realizado por las expertas Sílvia Cópulo y Erola Palau, que ofrece datos como los siguientes:

- ✓ El **94,6%** de los/as trabajadores/as encuestados/as **atiende y responde a comunicaciones profesionales fuera de su jornada laboral**.
- ✓ El **76,8%** admite que **lo primero que hace al levantarse y lo último antes de irse a dormir es mirar el móvil**.
- La imposibilidad de desconectar digitalmente deriva **en problemas de conciliación entre la vida laboral y familiar**, pero también puede tener **efectos sobre la salud y el bienestar**:
 - ❖ El **42%** de las personas encuestadas admite que **duerme mal**.
 - ❖ El **46,7%** considera que la sobreconectividad puede provocar **desconexión emocional**.

Guía de Trabajo

HIBRIDACIÓN DEL TRABAJO: CÓMO LOGRAR QUE SEA EXITOSA

No siempre es fácil conseguir buenos resultados cuando una parte de la plantilla desarrolla sus tareas desde la oficina y otra las realiza fuera de ella. En los artículos [How to maximize productivity in a hybrid work environment](#) y [4 ways to make any hybrid workplace succeed](#), ambos publicados en Fast Company, se ofrecen algunos consejos que pueden resultar útiles a la hora de implementar este modelo de trabajo:

- **Organizar las tareas para aprovechar las ventajas del trabajo híbrido:** es positivo que cada trabajador/a piense en aquellas tareas o responsabilidades que puede desarrollar más cómodamente desde el hogar y en aquellas que dependen de las aportaciones del resto y que sería mejor realizar desde la oficina. De este modo es más fácil proponer una planificación adecuada.
- **Plantear la colaboración de forma inteligente:** es importante contar con plataformas que permitan a los miembros de diferentes equipos acceder a documentos de interés compartido desde cualquier lugar y en cualquier momento, posibilitando así la colaboración asíncrona.
- **Fomentar el aprendizaje y el desarrollo profesional desde cualquier lugar:** es bueno que las empresas utilicen herramientas que permitan la formación a distancia de sus personas. De este modo, se garantiza que todo el equipo (tanto las personas que trabajan desde la oficina como las que se encuentran fuera de las instalaciones de la organización) se pueda sentir preparado para los nuevos desafíos y tenga la posibilidad de mejorar sus habilidades.
- **Construir una comunidad y una cultura empresarial positivas:** el momento de cambio hacia un modelo de trabajo híbrido puede ser aprovechado para construir una comunidad más sólida. Para lograrlo, es fundamental que la organización sea transparente con las personas trabajadoras, compartiendo cómo se toman las decisiones y propiciando que puedan dar su opinión. En este sentido, pueden ser útiles algunas herramientas tecnológicas que posibilitan las charlas espontáneas como sustitutas de los encuentros informales en la oficina.
- **Garantizar que el regreso a la oficina es cómodo y seguro para todos/as:** las personas colaboradoras necesitan saber que la empresa vela por su salud. Algunas aplicaciones lo ponen fácil. Es el caso de aquellas que permiten gestionar los tiempos de llegada para que sean escalonados, entre otras.
- **Evidenciar el compromiso de la organización con la flexibilidad:** los/as líderes deben dejar claro que las posibilidades de promoción serán las mismas tanto si se trabaja desde la oficina como si se desarrollan las tareas desde casa.

EL DISEÑO DE LAS OFICINAS: ADAPTAR LOS ESPACIOS PARA FACILITAR EL TRABAJO HÍBRIDO

Las personas expertas recomiendan tener en cuenta la distribución de los espacios a la hora de plantear un modelo de trabajo híbrido. A continuación, exponemos algunas de las recomendaciones del artículo [4 strategies for building a hybrid workplace that works](#), publicado en Harvard Business Review:

- **Integrar espacios físicos y tecnología:** para evitar que las personas que se encuentran trabajando en remoto tengan dificultades para participar en las reuniones, es positivo hacer algunas modificaciones en las habituales salas de conferencias. Hasta el momento, lo más habitual ha sido contar con una mesa larga alrededor de la cual se sientan las personas asistentes presenciales y una única pantalla donde aparecen las participantes en remoto. Lo más adecuado para el trabajo híbrido es dar a cada participante su propia pantalla colocando monitores en carritos que se puedan mover.
- **Contar con espacios para el trabajo individual y para el trabajo colaborativo:** se recomienda destinar los espacios más abiertos a la realización de trabajo conjunto y creativo y reservar los espacios cerrados al trabajo individual, ya que proporcionan cierta privacidad visual y acústica.

La experiencia

No es fácil para las organizaciones tomar decisiones en un momento en el que **la incertidumbre** rodea el mundo del trabajo. Sin embargo, algunas ya han puesto de manifiesto sus intenciones con respecto a su modalidad de trabajo preferida para un futuro cercano. A continuación, exponemos los puntos de vista actuales de organizaciones como Liberty Seguros, Unilever, Google, BBVA, everis y Seat.



TELETRABAJO: VOLVER A TIEMPO COMPLETO A LA OFICINA YA NO ES UNA OPCIÓN

- ✓ **Liberty Seguros** es la división del grupo Liberty Mutual en España Portugal e Irlanda. Actualmente cuenta con 2.000 trabajadores/as y su sede se encuentra en Madrid. Sin embargo, tal y como se explica en el artículo [Liberty será la primera gran empresa en adoptar el teletrabajo para siempre](#), publicado en Cinco Días, en marzo de este mismo año la organización anunció que todas sus personas podrían desarrollar sus

tareas desde cualquier punto del territorio nacional. **¿Cómo lo están haciendo?**

- La organización se hace cargo de los costes asociados al trabajo en remoto, como Internet, la calefacción, etc. Con este fin, los/as trabajadores/as perciben 55 euros brutos al mes de forma indefinida. A esta cantidad se le deben añadir los 465 euros que recibieron al inicio de la pandemia para poder adaptar sus hogares a las necesidades derivadas del teletrabajo y los 200 euros que percibieron en noviembre de 2020 con el mismo fin. A pesar de estar teletrabajando, la plantilla mantiene el cheque-comedor.
 - Son los/as trabajadores/as quienes han decidido si prefieren trabajar el total de su jornada laboral desde casa o bien prefieren acudir a la oficina un máximo de 2 días a la semana. Cabe destacar que la empresa puede solicitar la presencia del trabajador al centro de trabajo avisando con 5 días de antelación.
 - La persona empleada deberá trabajar siempre desde un mismo sitio que cumpla una serie de requisitos que permitan garantizar la seguridad y confidencialidad.
- ✓ Hasta día de hoy, la multinacional angloholandesa **Unilever** también se ha mostrado muy favorable al teletrabajo. De hecho, como se explica en el artículo de The Guardian [Unilever workers will never return to desks full-time](#), el CEO de la compañía de bienes de consumo, Alan Jope, afirmó en enero de 2021 que “sus trabajadores de oficina nunca volverían a trabajar desde sus escritorios los cinco días de la semana”.
- En la mayoría de los países en los que opera Unilever la pandemia obligó al personal de oficina a trabajar desde casa durante meses, lo cual puso de manifiesto que la compañía podía adaptarse y que no necesitaban una estructura jerárquica. Por ello, han planteado cambios permanentes para los/as 150.000 trabajadores/as que Unilever tiene en todo el mundo, apostando por **combinar el teletrabajo con la presencialidad**.
- ❖ Para preservar la seguridad y salud de sus personas empleadas en los días que acuden a la oficina, Unilever ha impuesto la obligación de realizar test a todas aquellas que hayan decidido no vacunarse.



PRESENCIALIDAD: LA OFICINA SIGUE SIENDO EL FUTURO

- ✓ **Google** es una de las compañías que más ha defendido la necesidad de regresar a las oficinas. Así se explica en el artículo [Google quiere revocar el teletrabajo en septiembre: así es su plan de vuelta a las oficinas](#), publicado en El Economista.

- El gigante de las búsquedas ofreció inicialmente a sus empleados/as la opción de trabajar en remoto por un tiempo indefinido, pero en abril de 2021 cambió de opinión y anunció que iniciaba el regreso progresivo y voluntario a sus oficinas.
- En ese mismo momento, Google fijó el mes de **septiembre de 2021 como fecha límite para regresar a las oficinas**. Explicaron en un comunicado que, a partir de entonces, únicamente se permitiría el teletrabajo tras analizar cada caso en concreto. De hecho, como se explica en el artículo de Magnet [Amazon y Google ya se han cansado del teletrabajo. El regreso a la oficina está a la vuelta de la esquina](#), Google reveló que a lo largo de 2021 invertiría 6.000 millones de euros en oficinas y centros de datos en todo el mundo.
- ✓ Un caso similar al de Google es el de **BBVA**. Durante meses, la asistencia a la *Ciudad BBVA*, un complejo de edificios que alberga la sede de la entidad, fue voluntaria. Lo mismo sucedió con sus 3.000 sucursales. Sin embargo, tal y como se explica en el artículo de Expansión [BBVA planea una etapa más presencial en septiembre](#), la entidad bancaria propuso en julio de 2021 un modelo más presencial, siempre que la evolución de la pandemia lo permitiera.
 - Según anunció en el mes de julio, **la vuelta a la oficina se ha planeado con controles de acceso estrictos**, en los que se comprobará el correcto uso de la mascarilla y la temperatura corporal de las personas empleadas.
 - A pesar de su voluntad de volver a la presencialidad, **el banco es consciente de que el teletrabajo es una alternativa real** y de que hoy en día aún no pueden saber cuál será el modelo de trabajo definitivo. Por el momento, BBVA adoptará una fórmula transitoria que aúne las ventajas del teletrabajo y las de la presencialidad.



HIBRIDACIÓN: EL EQUILIBRIO ENTRE EL TELETRABAJO Y LA PRESENCIALIDAD

- ✓ Una de las organizaciones que tiene claro que la hibridación es la mejor opción es **everis**, una firma de consultoría que cuenta con unos 16.000 empleados/as en España. En el artículo de Expansión [Everis: teletrabajo y meditación en equipo para retener talento](#), su Consejero Delegado en España, Sergi Biosca, explica que cada persona puede decidir en cada momento dónde quiere trabajar gracias al programa *Be Flex*.
 - En el marco del **programa Be Flex**, la consultora ha instaurado un modelo híbrido en el que sus personas pueden definir cada jornada

laboral en función de sus necesidades. Según Biosca, **este modelo de trabajo les permite atraer al mejor talento.**

- En cuanto a sus oficinas, everis ha decidido repensarlas añadiendo espacios de concentración, de formación y de co-creación. Además, hace poco más de un mes explicaban en el artículo de Expansión que estaban estudiando reducir sus activos inmobiliarios.
- ✓ Otra organización que apuesta por la hibridación es la empresa del sector de la automoción **Seat**, que hace un año implementó la metodología de trabajo conocida como *Smart Working*. Se explica su caso en el artículo [Las grandes empresas retoman la actividad presencial tras más de una año teletrabajando](#), publicado en Diario Sur.
- **Smart Working** es un modelo de trabajo que **combina presencialidad y teletrabajo** (dos días a la semana). Hoy en día, de los 5.000 empleados/as de Seat cuyos puestos les permiten teletrabajar, 650 están aprovechando esta opción y 2.000 más la han solicitado.

Materiales

Bibliografía básica

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

Materiales en línea

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

Artículo en el que se habla de una problemática que podría evidenciarse con la vuelta de los trabajadores a las oficinas después de meses teletrabajando. Se trata de la creciente desconexión entre empresa y empleado, que puede conducir a una disminución del sentimiento de pertenencia y, en consecuencia,

a una importante pérdida de talento. En dicho artículo, se sugieren algunas formas de evitar este grave 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.

Artículo donde se recoge la opinión de varios expertos -entre ellos Josep Salvatella, Fundador y CEO de RocaSalvatella- en relación con la transformación que se va a producir en los centros laborales ahora que parece que se consolidan los modelos de trabajo híbridos (presencial – remoto).

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

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

En este artículo se evalúa la eficacia del teletrabajo en base a un estudio. Una de las conclusiones más importantes que se pueden extraer tiene que ver con la productividad: los/as empleados/as en remoto trabajan más tiempo para producir lo mismo. El rotativo británico apunta a las reuniones *online* como las grandes culpables de la disminución de la productividad.

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

Future for Work Institute

Se trata de un observatorio independiente que rastrea el entorno en busca de señales del futuro del trabajo y las organizaciones. Trabajan para identificar tendencias y analizar las novedades que surgen en el mercado. Además, traducen al lenguaje de la empresa los resultados de las últimas investigaciones académicas con la ayuda de su Consejo Científico.

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

Unidades de Conocimiento relacionadas

- Recursos Humanos antes y después de la pandemia (2021): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/15002-recursos-humanos-antes-y-despues-de-la-pandemia>
- Teletrabajo (2020): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/14574-teletrabajo>