

ENCUENTRO EXPANSIÓN-BCG IDEAS PARA UNA NUEVA REALIDAD

Hacia un modelo de trabajo híbrido a la medida de cada compañía

EL FUTURO DEL TRABAJO/ Tras superar el experimento de la pandemia, las compañías abordan ahora la transición hacia una nueva forma de trabajar, un cambio que plantea desafíos y oportunidades.

ADAPTACIÓN

Dos de cada tres empresas implementarán modelos de trabajo híbrido en los próximos años, según un estudio de BCG y enClave de Personas.

Jesús de las Casas. Madrid

La pandemia ha acelerado los tiempos de una profunda transformación en la forma de trabajar, que no tiene retorno y requiere una adaptación estratégica por parte de las compañías. De hecho, el 65% de las empresas prevé definir e implementar algún tipo de modelo de trabajo híbrido en los próximos años, según un estudio elaborado por Boston Consulting Group (BCG) en colaboración con el *think tank* de talento y liderazgo enClave de Personas, a partir de la opinión de 800 directivos y empleados de grandes organizaciones.

El modelo híbrido hace referencia a la combinación de las ventajas del trabajo en remoto y de la actividad presencial. Así lo afirmaron los máximos responsables de las áreas de personas de varias compañías destacadas en el encuentro *Nuevas formas de trabajar: Reflexiones sobre el futuro del trabajo en España*, organizado por EXPANSIÓN en colaboración con BCG, como parte del ciclo *Ideas para una nueva realidad*.

Transformación

Este escenario de cambios plantea retos para las organizaciones, pero también ofrece oportunidades. “Esta situación es una oportunidad de dar un paso adelante, pero no valen las soluciones predeterminadas; cada compañía debe descubrir su modelo ideal”, subrayó Pablo Claver, *managing director* y socio de Boston Consulting Group. A modo de guía para encontrar esta fórmula idónea, Claver sugirió partir de tres conceptos: “El empleado es el centro de las decisiones, el cliente impulsa la transformación y es necesario aprovechar este momento”.

Desde la perspectiva de las compañías, “apostamos por un modelo híbrido donde la clave reside en la flexibilidad: debe adecuarse a cada equipo y cada persona”, afirmó Marta Machicot, directora global de personas de Telefónica. Entre otros pilotos, la empresa ha anunciado que probará la jornada laboral de cuatro



LUISA IZQUIERDO
Directora de recursos humanos de Microsoft Ibérica

“Contar con un modelo de trabajo más autónomo y flexible nos permite captar un talento al que antes no teníamos acceso”



MARTA MACHICOT
Directora global de personas de Telefónica

“Apostamos por un modelo híbrido donde la clave reside en la flexibilidad: tiene que adecuarse a cada equipo y cada persona”



PABLO CLAVER
'Managing director' y socio de Boston Consulting Group

“Estamos ante una oportunidad de dar un paso adelante, pero no valen las soluciones predeterminadas; cada compañía debe descubrir su modelo ideal”



ANA BENITA
Directora corporativa de recursos humanos de Grupo FCC

“En cuanto a las competencias directivas, nos centramos en las estructuras simples y la mejora en la toma de decisiones, con las personas en el centro”



ANTONIO LASAGA
Director de recursos humanos de Airbus España

“El concepto de confianza es un elemento clave para favorecer la autonomía, tanto en su vertiente individual como de los equipos”



CARMEN MUÑOZ
Directora corporativa de personas y organización de Repsol

“La confianza es una palanca fundamental: debemos trabajar un modelo de liderazgo que extienda al máximo la confianza entre 'manager' y colaborador”

días. Machicot explicó que “aunque probamos distintas fórmulas, lo importante es encontrar un modelo que nos permita ser más productivos, medido a través de los resultados y no de las horas que estamos conectados”.

Por su parte, Carmen Muñoz, directora corporativa de personas y organización de Repsol, coincidió en que la flexibilidad es clave en esta transición y añadió que “la confianza es otra palanca fun-

damental. Debemos trabajar un modelo de liderazgo que extienda al máximo la confianza entre manager y colaborador”. Asimismo, Muñoz puntualizó que “resulta esencial la adecuación constante, con el desarrollo de modelos de escucha continua y de medición”.

En estos modelos híbridos los espacios físicos no desaparecen, sino que se convierten en lugares de colaboración y cocreación. “Ahora el

reto pasa por asegurar una experiencia impecable para los empleados que no están en la oficina, igualando la experiencia de quienes trabajan de manera presencial y de quienes no”, comentó Luisa Izquierdo, directora de recursos humanos de Microsoft Ibérica. Además, destacó otra ventaja: “Contar con un modelo más autónomo y flexible nos permite captar un talento al que antes no teníamos acceso”.

El 90% de los directivos encuestados señala que el modelo de liderazgo debe evolucionar en esta nueva etapa. “En cuanto a las competencias directivas, nos centramos en las estructuras simples, la mejora en la toma de decisiones y situamos a las personas en el centro”, indicó Ana Benita, directora corporativa de recursos humanos de Grupo FCC, que abogó por las “organizaciones simples y ágiles en red”.

Por último, Antonio Lasaga, director de recursos humanos de Airbus España, hizo hincapié en que “el concepto de confianza es un elemento clave para favorecer la autonomía, tanto en su vertiente individual como de los equipos”. La compañía ha puesto en marcha iniciativas en este sentido, con el fin de desarrollar “estructuras mucho más planas y menos jerárquicas a la hora de trabajar”, como recaló Lasaga.