

Expansión & EMPLEO

Desde dónde trabajamos: volver a la oficina con un jefe 'shybrid'

PROFESIONES/ La pandemia con su experimento mundial de teletrabajo y la 'gran dimisión', impulsada por el ansia de trabajar de una forma diferente, elimina horarios, espacios físicos y barreras geográficas.

Tino Fernández. Madrid

El hecho de dónde se realiza el trabajo ha cambiado radicalmente tras la pandemia de coronavirus, y más después del experimento global de teletrabajo, que ofrece a las organizaciones una oportunidad nunca vista para que los profesionales se reinventen y para que los espacios de actividad laboral cambien como nunca antes lo habían hecho.

El reciente estudio *Future of work series* de ManpowerGroup, en colaboración con Everest Group, recuerda que "el trabajo no está definido por espacios físicos y horarios de oficina. El talento no queda limitado por barreras geográficas". Esta transformación implica la necesidad de nuevos esfuerzos para aumentar la agilidad de los profesionales, promover la cultura de pertenencia y, lógicamente, cambiar nuestra forma de trabajar.

El fin de la ubicación

ManpowerGroup y Everest señalan hitos como el hecho de que empeora la diferencia entre la oferta y la demanda de talento. Durante muchos años, la estrategia de adquisición de talento ha estado ligada a la ubicación, a la que el potencial empleado debería trasladarse tras recibir la oferta de empleo. Las competencias necesarias para esos puestos cambian rápidamente, y el talento capaz de cubrirlos está repartido por todo el mundo. Las leyes y políticas de contratación complican la posibilidad de aprovechar los recursos de talento globales.

Otro hito se refiere a que muchas organizaciones y sectores han dejado de priorizar el empleo permanente y se han pasado a modelos más escalables y flexibles, como la contratación de empleados eventuales, por proyectos y para el trabajo independiente; sin olvidar la importancia creciente del *reskilling* y el *upskilling* de los empleados; o la evidencia de que las organizaciones están adoptando una forma de trabajo digitalizada.

Trabajar en la oficina era la norma para la mayoría de las organizaciones, pero el tele-



trabajo se hizo cotidiano. En España, Infojobs aseguraba a comienzos de este año que 2021 se había cerrado superando el medio millón de vacantes que indicaban la modalidad de teletrabajo total o parcial, de un total de 2,3 millones de ofertas. En todo caso, mientras que las empresas planean una vuelta gradual a las oficinas, el 43% de los profesionales cree que no se va a regresar al modelo presencial de nueve a cinco.

Volver (o no) a la oficina

La investigación recuerda que a medida que el impacto de la pandemia se suaviza, las organizaciones empiezan a planear una vuelta gradual de los empleados a las oficinas, aunque el 51% de éstas estima que más del 40% de los empleados seguirá trabajando desde casa durante los próximos 18 a 24 meses, lo que hace necesario prepararse para un futuro en el que una parte de los empleados trabajará desde casa, otra trabajará desde la oficina y otra alternará las dos opciones.

El estudio recuerda asimismo que "a medida que el trabajo en remoto gana aceptación, las organizaciones tienen que reinventar sus estrategias de adquisición de talento para desvincularlo de la ubicación y acceder a los in-

gentes recursos profesionales disponibles".

¿Es real el modelo?

El cambio es necesario y parece claro, pero está plagado de desafíos y no todas las organizaciones lo siguen. La transición a un verdadero modelo de empleo híbrido sigue ciertos pasos. Sería una mala noticia si usted no advierte que se está dando ninguno de ellos en su empresa.

Así, su compañía debería evaluar la viabilidad de este modelo de trabajo mediante un análisis de la idoneidad para el trabajo en remoto en diversos puestos. Esto varía entre funciones y sectores diferentes, y resulta clave analizar cada función de forma integral para identificar los puestos más adecuados para el teletrabajo. Pero con esto no basta: su compañía debe redefinir el espacio físico de trabajo. Aunque algunos puestos requieren que los empleados trabajen por completo desde la oficina, muchos otros se realizarán parcial o totalmente en remoto siguiendo el modelo de empleo híbrido.

La fórmula 9-5-5 (trabajo en la oficina de nueve a cinco, cinco días de la semana) era el paradigma laboral predominante antes de la pandemia. Y esto cambia con la implantación del modelo de empleo

híbrido, que puede entenderse de varias formas. Por lo general, suele relacionarse con una mayor flexibilidad en términos de días laborables, horarios y lugares de trabajo.

El jefe 'shybrid'

El trabajo remoto e híbrido es ya la norma, porque las empresas buscan un equilibrio entre la salud y la seguridad de sus empleados, su deseo de flexibilidad en sus trabajos y vidas, y los requisitos del negocio. Sin embargo, algunos empleadores todavía no quieren abandonar la idea de la semana laboral tradicional de cinco días en la oficina. Este tipo de jefes recibe el nombre de *shybrid* (*shy* es tímido en inglés, en referencia a sus reticencias), una definición acuñada el pasado mes de diciembre en Bloomberg por Paul McKinlay, vicepresidente de comunicaciones y trabajo remoto en Cimpres para referirse a "la falta de aceptación por parte de las empresas de que han perdido en muchos casos el derecho a exigir la asistencia presencial con cualquier tipo de regularidad. Se trata de retrasar continuamente las fechas de regreso sin declarar un modelo futuro y dejar a las personas en el limbo".

El estudio de ManpowerGroup y Everest, sugiere que

"el modelo 3-2-2, que contempla tres días de trabajo presencial, dos días de trabajo en remoto o desde casa, y dos días de descanso, es un buen punto de partida".

Más garantías

Para que todo esto sea real su empresa debería señalar los posibles problemas de este modelo híbrido, creando estructuras de apoyo organizativo para abordar esos obstáculos.

La investigación sugiere reestructurar los estilos de gestión, estableciendo objetivos específicos para los equipos, garantizando una buena comunicación, fijando controles periódicos y ofreciendo libertad suficiente a los empleados para que ejecuten sus planes.

Su empresa debería estar invirtiendo en iniciativas de transformación digital, construir una marca de empleador fuerte y desarrollar una estrategia de adquisición de talento de última generación.

Además, conviene que su compañía priorice el bienestar y el compromiso de los empleados. Los empleados en remoto, especialmente las nuevas incorporaciones, pueden tener dificultades al establecer conexiones con sus compañeros y para identificarse con los valores y objetivos de la organización.

El teletrabajo es real y muy competitivo

A mediados de marzo Infojobs actualizaba la cifra de trabajos en remoto en España y aseguraba que hasta entonces había **150.000 vacantes que permiten el teletrabajo**, de las que 90.000 se publicaron en la categoría de comercial y ventas; 29.000 en informática y telecomunicaciones; y algo más de 7.400 en atención al cliente.

Parece evidente que la libertad de trabajar desde cualquier lugar es ya uno de los incentivos más apreciados. Una investigación del WFH Research Project asegura que los profesionales valoran la flexibilidad tanto como un aumento salarial del 10%. El pronóstico de Ladders es que al final de 2022 **una cuarta parte de todos los trabajos bien remunerados estarán disponibles de forma remota**.

Desde la pandemia, hay un núcleo duro de ofertas que permiten la actividad en remoto y que demuestran que hay oportunidades bien remuneradas asociadas a este modelo.

Entre los perfiles más demandados en modo remoto está el **ingeniero de software** (hasta 113.000 euros brutos anuales), con algunas variantes cotizadas como la del **ingeniero de software de back end** (hasta 115.000 euros), el **ingeniero de software front end** (100.500 euros), o el **desarrollador front end** (entre 42.000 y 97.500 euros).

También en este núcleo duro de perfiles más cotizados en remoto están las **enfermeras de telesalud** (hasta 100.000 euros), el **redactor médico** (hasta 64.700 euros), **gerentes de producto** (85.500 euros); **diseñadores de UI/UX** (83.200 euros); **analistas de ciberseguridad** (entre 46.000 y 105.000 euros); y **product manager**, con sueldos que oscilan entre los 49.000 y 109.000 euros en modo teletrabajo.