

Implantación del modelo híbrido y medición de la productividad



INTRODUCCIÓN

La Comisión de Gestión de la Calidad de la Comunidad AEC Calidad ha llevado a cabo un análisis sobre el proceso de implantación de los modelos híbridos de trabajo, de las herramientas de medición de la productividad y sobre la configuración del modelo de empleo del futuro.

El resultado de este proceso, realizado a través de debates abiertos y con presentaciones de expertos, es este documento en el que han recopilado una serie de conclusiones.

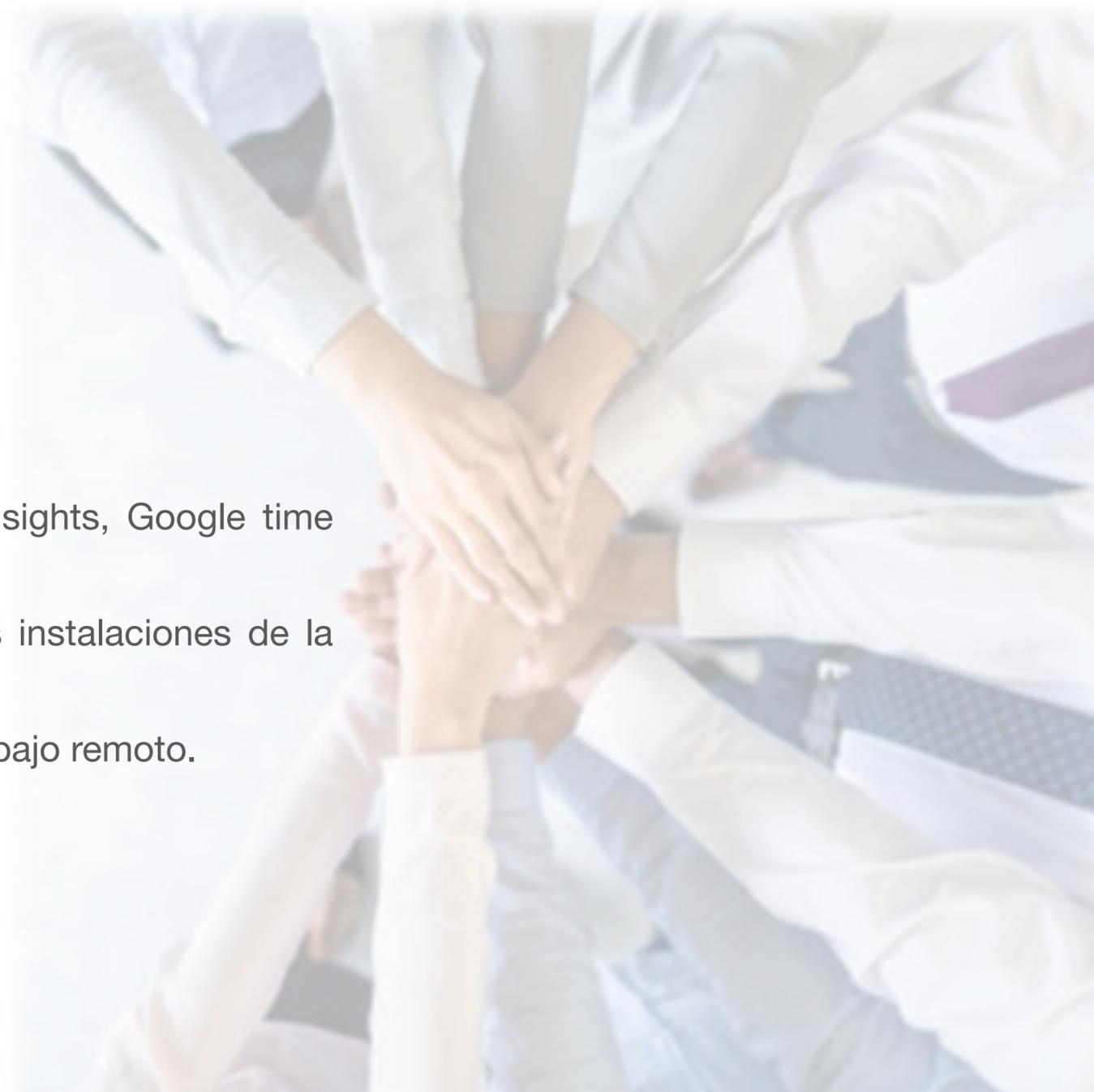
Esta Comisión es un grupo de la Comunidad AEC Calidad. Este Foro de relación trabaja para la promoción y divulgación de la calidad como un valor clave para la mejora de la competitividad de las empresas y los profesionales; gracias al intercambio de conocimientos y buenas prácticas, a través de reuniones, eventos y con la elaboración de documentos e informes, como éste.

La AEC promueve la difusión de los trabajos elaborados por sus Comunidades y Comités, respetando al máximo su independencia y el criterio de sus miembros, sin tener que compartir en todo momento sus opiniones.

Asociación Española para la Calidad. Abril 2022.

1. NECESIDADES PRÁCTICAS EN LAS ORGANIZACIONES

- » **Cambiar el modelo de liderazgo**, motivación, seguimiento y evaluación.
- » Dotar de **herramientas tecnológicas**.
- » Dotar de **habilidades** a las personas.
- » Importancia de los aspectos sociales del trabajo.
- » La necesidad de medir la productividad.
- » La **utilización del big data**, que puede predecir resultados.
- » La importancia de medir la **productividad colectiva**, no sólo individual.
- » **Utilización de herramientas de medición** tales como Microsoft viva insights, Google time insights, Google work insights, etc.
- » La necesidad de **tener una estrategia específica** que implique que las instalaciones de la empresa soporten este modelo.
- » La importancia de la **acogida de nuevos empleados** en un entorno de trabajo remoto.
- » **Dificultad** de las empresas para **controlar los resultados del teletrabajo**.



2. BUENAS PRÁCTICAS

» La implantación de este modelo implica:

- El **compromiso** de la dirección.
- Una buena **comunicación** y transparencia.
- La **confianza** entre empresa y empleados.
- Dotar de **medios** necesarios.
- La **medición** de resultados.

» **Importancia de la función** calidad como facilitadora en el nuevo modelo.

» Tener **contacto** para tener **creatividad**.

» Tener **feed back permanente** con los equipos.

» **Evitar estar siempre en remoto** (Para no perder el sentimiento de pertenencia a la organización).

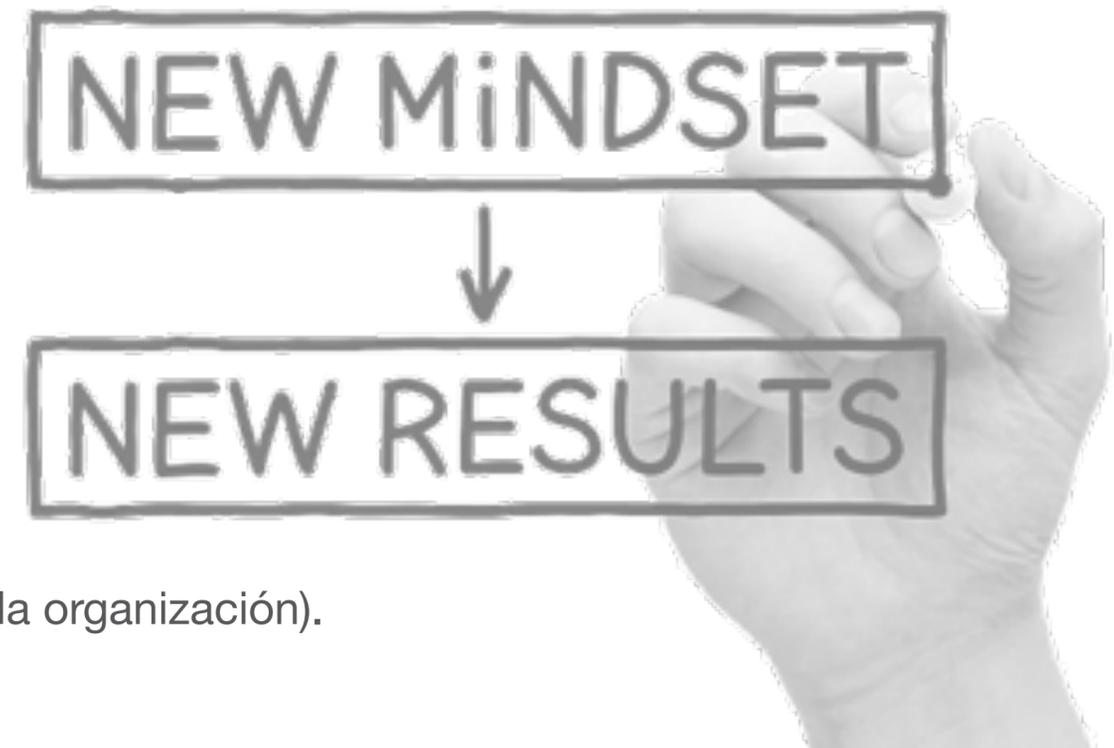
» Establecer **objetivos claros** para conseguir resultados tangibles.

» Tener **tiempo para crear**, pero también tiempo para trabajar solo.

» Importancia de la **PRL** (ergonomía, equipos adecuados, etc). Guía NP 1165 INSST.

» **Taxonomía del teletrabajo**: analizar qué puestos pueden teletrabajar y cuáles no. Sin generalizar, así como qué tareas son teletrabajables y cuáles no.

» **Analizar** cuáles son los **puestos más “adaptables”** a cada tipo de modelo de organización.



- » El **líder** necesita un **reskilling**.
- » **Respetar el trabajo de los demás**.
- » Tener en cuenta los **intereses de los empleados**.
- » Poner en el **centro a las personas**, los comportamientos éticos, evitando la “deshumanización” de los datos.
- » Es necesaria la **cohesión de equipos** para compartir valores.
- » **Conocerse bien en los equipos**, generar confianza y comunicación fluida.
- » Tener **liderazgo, metas claras, indicadores**, disponibilidad de recursos, desarrollo en competencias y digitales y recursos económicos en general.
- » Hacer varias cosas a la vez es poco eficaz y genera infelicidad.



- » **Referencia: UNE 0067:2022** teletrabajo (estrategia, objetivos, clima laboral, incentivos, etc.). No certificable.
- » Las **tendencias** son la **flexibilidad**, la **diversidad en modelos de trabajo**.
- » Es necesario separar el tiempo de teletrabajo y el tiempo personal.
- » La implantación del modelo híbrido es una línea estratégica para los departamentos de Recursos Humanos.
- » El contexto es el de un “**Entorno líquido**” en el que manejar equipos y el contacto previo son fundamentales.
- » **Desterrar** la idea de que los **sistemas de medición** son **mecanismos de control**.
- » Perder el miedo a las herramientas de medición.
- » La **medición de la productividad** en entornos de modelo híbrido debe ir **enfocada a la utilización** y cruce de datos (big data) automáticos.

Es importante que se establezcan las reglas del juego, mediante la negociación colectiva con los departamentos de RRHH y que se aprovechen las posibilidades de las herramientas.

3. LAS HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

- » La premisa de la medición de la productividad consiste no solo en saber a qué dedican el tiempo las compañías, sino también en medir los resultados obtenidos.
- » La medición es **importante para todos**, especialmente para las personas que trabajan en multitarea.
- » Es importante establecer un **decálogo de buenas prácticas** del uso de las herramientas, así como un código deontológico de datos guardados.
- » Las herramientas de medición **proporcionan datos ciertos e irrefutables**, eliminando la percepción subjetiva.
- » La medición de productividad proporciona **beneficios para la empresa**, los managers, los empleados y las unidades de recursos humanos, evitando opiniones y juicios de valor.
- » **Suponen el fomento de la autorresponsabilidad.**





- » **Evitar** que el uso de **herramientas de medición** suponga una **carga burocrática**.
- » Posibilidad de conectar **la medición de la productividad** con las **tareas de procesos** y así hacer **reingeniería de los procesos**.
- » Tener en cuenta el **cambio cultural** que conlleva la implantación del modelo híbrido, y la gestión del mismo, así como, los **riesgos de seguridad** asociados, que deben tratarse, así como los **riesgos del uso “perverso” de los datos**.
- » El proceso de implantación implica un **liderazgo** por parte de las unidades de **Recursos Humanos**, un **plan de comunicación** adecuado, así como una **toma de decisiones** valorando los **costes financieros**.

Reflexiones finales

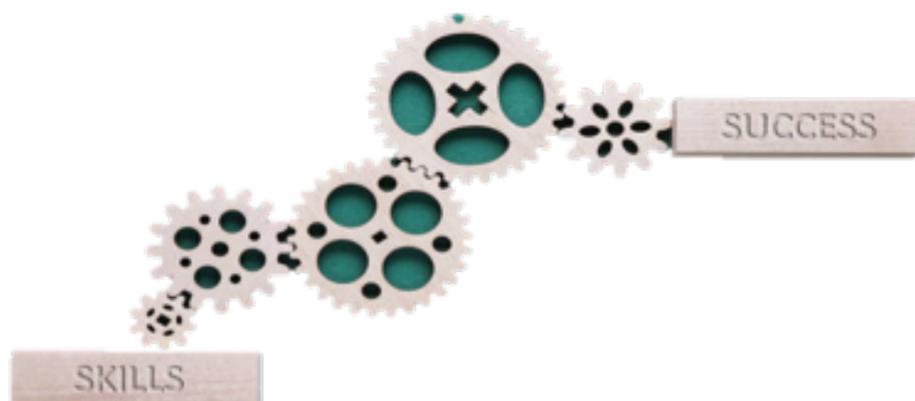


1. REFLEXIONES SOBRE LOS NUEVOS MODELOS DE TRABAJO

- » El acceso al talento se **deslocaliza**, ya que el espacio físico deja de ser relevante y se “democratiza”.
- » Las tradicionales **fronteras de espacio** y tiempo ya **no existen** en muchos trabajos.
- » Los trabajadores desean disponer de **más flexibilidad**.
- » Cada vez habrá **menos empleo**, pero habrá **más trabajo**.
- » Apertura de un escenario de **riesgos y oportunidades**; deslocalizaciones, salarios, etc.
- » El concepto de “trabajabilidad” (capacidad de generar por uno mismo el trabajo deseado), será más relevante que el de “empleabilidad” (la capacidad de que un tercero nos ofrezca un empleo).



2. EL TALENTO SEGUIRÁ SIENDO ESTRUCTURALMENTE ESCASO



- » Impulsar los procesos de **recualificación y aprendizaje**.
- » Las **empresas** deben asumir el **rol protagonista** para atraer y retener talento que cubra las necesidades futuras.

» **Surgen competencias esenciales fuera del alcance de las máquinas. Un ejemplo sería el pensamiento crítico, el creativo y el relacional.**



3. LONGEVIDAD Y DESAFÍO DEMOGRÁFICO

» Incluir en la política de RRHH la **gestión intergeneracional y el mentoring inverso.**



4. REPLANTEO VITAL Y PROFESIONAL

» **Surge una nueva cultura y estilo de liderazgo más centrados en la **persona**, basados en una **mayor flexibilidad, autonomía y confianza.****

5. SOSTENIBILIDAD HUMANA

- » **Existe una mayor sensibilidad por la salud mental y física trastocada por la pandemia.**
- » **El trabajador será el centro del nuevo paradigma laboral.**



Es importante que la sociedad civil asuma un mayor protagonismo ante las necesidades sociales