

Smart flexibility: el «*must have*» para la atracción y fidelización de talento

Álvarez, Silvia

Arensburg, Irene

Capital Humano, Nº 352, Sección Headhunting y selección, Abril 2020, Wolters Kluwer

El *smart working* da un paso más allá, puesto que supone la implantación de una cultura y formas de trabajar que impulsan la eficiencia y la efectividad, así como el logro de resultados a través de la flexibilidad, la colaboración y la optimización de herramientas tecnológicas y entornos de trabajo.



Irene Arensburg

Gerente de PeopleMatters



Silvia Álvarez

Consultora de PeopleMatters



El 72% de los profesionales del talento están de acuerdo en que la flexibilidad en el lugar de trabajo, la opción para que los empleados trabajen cuando y donde quieran, es extremadamente importante para impulsar el futuro del reclutamiento y del talento. Las empresas que adoptan medidas de flexibilidad tienen una gran ventaja competitiva. Desde 2016, se ha dado un aumento del 78% en la publicación de ofertas profesionales, mencionando la «flexibilidad en el lugar de trabajo» (Global Talent Trends Report, LinkedIn, 2019).

SMART FLEXIBILITY: ¿QUÉ ES?

El término nace de la fusión entre el concepto de trabajo flexible y el de *smart working*. Por 'trabajo flexible' entendemos las diferentes modalidades contractuales establecidas en base a medidas flexibles de tiempo, así

como a espacios alternativos de trabajo (tanto dentro como fuera de la organización). El *smart working* da un paso más allá, puesto que supone la implantación de una cultura y formas de trabajar que impulsan la eficiencia y la efectividad, así como el logro de resultados a través de la flexibilidad, la colaboración y la optimización de herramientas tecnológicas y entornos de trabajo.

De la fusión de ambos términos surge el concepto de *smart flexibility*. Un lugar de trabajo *smart flexible* incorporaría las siguientes variables:

- **Equilibrio** entre las necesidades de la organización, compañeros, clientes y vida personal.
- **Fórmulas** de trabajo flexibles adaptadas a las necesidades del colaborador: *dónde, cómo y cuándo quieras*.
- La **tecnología** como principal facilitador.



En julio de 2002 se firma el **Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo**, en el que es definido como *una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular*.

Todo ello tiene un impacto muy relevante en la cultura corporativa, creando un entorno donde la contribución está basada en objetivos y retos, donde existe una gestión autónoma del tiempo y de la organización del trabajo por parte del colaborador y donde la tecnología brinda mayores opciones a la hora de escoger el lugar espacial en el que trabajar. Como consecuencia, las culturas de «presencialismo» y «paternalistas» se alejan cada vez más de este modelo. En definitiva, *«puedes tener todas las políticas de flexibilidad del mundo, pero si las personas no están comprometidas y no está en la cultura, no funcionará.»* (*Enabling Flexible Working, Schneider Electric case study, CIPD, 2019*).

SMART FLEXIBILITY: UN WIN-WIN

Numerosos estudios llevados a cabo por distintas organizaciones (SHRM, CIPD, Fundación Más Familia, LinkedIn y Eurofund, entre otros) han logrado demostrar que los entornos profesionales con culturas que promueven la flexibilidad han experimentado una serie de beneficios positivos con un impacto directo en la empresa y en los colaboradores.

La principal ventaja para los profesionales es el **equilibrio vida personal-trabajo**. La flexibilidad en el trabajo puede ser una de las principales fuerzas de motivación de los empleados. Las posibilidades de que permanezcan en la empresa más tiempo aumentan si la flexibilidad les facilita gestionar su vida personal y profesional. El empleado experimenta diversos beneficios:

- Mejora del bienestar y la salud.
- Aumento de la satisfacción con el trabajo.
- Mayor logro de objetivos.
- Menor estrés.
- Mayor compromiso y orgullo de pertenencia.
- Reducción de conflictos familiares.
- Mayor tiempo para actividades de realización personal (*hobbies, eventos, formación, familia, voluntariado, etc.*).

Por otro lado, la empresa logra beneficios con un impacto directo en el negocio, como por ejemplo el incremento en la productividad de la fuerza laboral debido al foco en la gestión por objetivos y a la mayor satisfacción de los empleados, la reducción de resultados negativos debido a las ausencias por enfermedad, las distracciones, los accidentes laborales o rotaciones por obligaciones personales (éstas se reducen considerablemente en entornos de trabajo flexible) o el ahorro de costes principalmente por reducción de los espacios de trabajo (oficinas) que implican las medidas de flexibilidad espacial.

Y, sobre todo, una de las principales ventajas que las organizaciones promotoras de una cultura *smart flexible* han experimentado, está vinculada a la **atracción y fidelización del talento**:

- La flexibilidad como parte de la **Propuesta de Valor al Empleado** es un impulsor para ser un empleador de referencia en un entorno competitivo. Permite cubrir vacantes con talento cualificado independientemente de su ubicación y reduce los niveles de salidas no deseadas (rotación) por ofrecer soluciones flexibles a circunstancias personales. «Trabajar de forma flexible nos ha permitido atraer, retener y motivar a los grupos de talento crítico. Esto incluye acciones formales como horarios flexibles y trabajo a tiempo parcial y acciones informales como trabajar desde diferentes lugares» (GSK, Smart Working guide book, mikomax).
- A su vez, el trabajo flexible permite al empleado ser más autónomo y tomar decisiones para trabajar de forma más eficiente y visualizar sus logros a la vez que obtiene un mayor equilibrio con su vida personal («relación de intercambio social positiva»). Esto incrementa el compromiso, la lealtad hacia el empleador y la motivación. En un estudio sobre compromiso global (2016), Roche detectó una correlación directa entre flexibilidad y compromiso. Los empleados más comprometidos eran aquellos que más opciones de flexibilidad espacial tenían.

No Flexibility = No Talent

El estudio anteriormente mencionado, Global Talent Trends Report (LinkedIn, 2019) indica que la importancia que un candidato da a la flexibilidad experimenta un incremento anual constante. El 51% de las personas entrevistadas manifestó que cambiaría de trabajo si éste tuviese *flexitime* y un 37% afirmó que cambiaría de trabajo si éste les permitiera teletrabajar de vez en cuando. En otro estudio llevado a cabo por Gallup en 2017 (State of the American Workplace), el 53% de entrevistados manifestaba considerar como muy importante un trabajo que permita conciliar.

Importancia del trabajo flexible a la hora de considerar una oferta de trabajo



Teniendo en cuenta que las empresas requieren cada vez más la contratación de los «escasos» perfiles STEM y que los *Millennials* junto con la generación Z comienzan a ser mayoritarios en el mercado laboral, la necesidad de implantar una cultura *smart flexible* resulta una prioridad estratégica, ya que es uno de los aspectos que más demandan estos perfiles. Una encuesta llevada a cabo en 2018 por Way Up, agencia estadounidense de búsqueda de empleo para estudiantes universitarios, puso de manifiesto que lo que más valoraban el 48,5% de los 750 graduados entrevistados era el equilibrio trabajo-vida personal y la flexibilidad para poder conciliar ambos aspectos.

Se debe tener en cuenta que los *Millennials* fueron la primera generación con un acceso constante a la tecnología y que, tras ellos, los profesionales de la generación Z son considerados ya *super nativos* digitales. Estas generaciones no piensan en una oficina como el único lugar para ser productivo y eficiente. Quieren aprovechar la tecnología moderna para equilibrar mejor el trabajo y la vida familiar, así como elegir un entorno en el que puedan organizarse a su conveniencia. Varios estudios y encuestas confirman que para los *Millennials* la flexibilidad es más importante que el salario, siendo uno de los beneficios mejor valorados (Bernazzani, The Predictive Index, 2019).

La compañía de tecnología estadounidense Dell, es un ejemplo ilustrativo de empresa alineada con este precepto. Ésta concibe la flexibilidad más allá de un beneficio para sus profesionales, sino como una iniciativa estratégica. Su propuesta de valor se centra en facilitar que sus profesionales hagan el mejor trabajo, sin importar dónde ni cuándo.

La cultura de flexibilidad comenzó a trabajarse en Dell en 2009, bajo el programa «Connected Workplace». Se definió una política de trabajo flexible alineada con la cultura de la organización. La base del programa reside en la confianza, la responsabilidad y los resultados. Para la implantación fue clave la colaboración de las áreas de RRHH y de IT. Actualmente casi el 60% de los profesionales trabajan de forma flexible, obteniendo los siguientes

beneficios (Global Talent Trends Report, LinkedIn, 2019):

- Ahorro de 12 millones \$ en espacios de oficina.
- Aumento de la productividad.
- Puntuación un 20% mayor en teletrabajadores.
- Emisión de 35 mil toneladas métricas menos de gases de efecto invernadero.
- Atracción de talento.

Con respecto a la atracción de talento, la web de empleo de Dell promueve claramente esta propuesta de valor al talento, incluyendo un apartado específico que explica a los candidatos en qué consiste el programa de flexibilidad bajo el lema «Una nueva manera de trabajar» (<https://empleos.dell.com/flexibilidad-laboral>). A su vez, pone en valor el reconocimiento adquirido por el monitor estadounidense especializado en trabajo flexible, *flexjobs*, posicionándose entre el top 100 2019 del ranking de empresas con más iniciativas de trabajo flexible.

Colectivos *smart flexible*

Podría parecer que el concepto *smart flexibility* sólo es aplicable a determinados colectivos, aquellos que se encuentran en oficinas con horarios reglados y puestos de trabajo específicos que no operan de cara al público. Pero la realidad es que su alcance llega más allá de cualquier política de teletrabajo al uso y su filosofía permite que se puedan desarrollar medidas que beneficien a todos los profesionales de una organización.

Un ejemplo de ello lo encontramos en la iniciativa «*Give and take*» que desde Schneider Electric pusieron en marcha a través del empoderamiento de sus managers. La compañía entiende el trabajo flexible como universal y accesible para todos sus profesionales, que pueden acogerse a diferentes modalidades en función de las necesidades del negocio y de los requisitos de sus roles. De este modo, personas que trabajan en fábricas del grupo pueden optar a realizar su trabajo en días continuados o completar horas de trabajo los fines de semana, a cambio de días libres. Al mismo tiempo, colectivos que desarrollan sus labores en los *call centers* del grupo, pueden modificar su jornada a tiempo parcial y también optar a programas de *job sharing*. Opciones de trabajo flexible que se incorporan como complemento al abanico de modalidades generales que ofrece la organización. Todo ello bajo la premisa de que la libertad fomenta la innovación, permitiendo un mayor rendimiento y una mayor realización profesional y personal (*Enabling Flexible Working, Schneider Electric case study, CIPD, 2019*).

Las tendencias en trabajo flexible van mucho más allá de las opciones vinculadas al espacio, impactando su alcance en aspectos como el tiempo, la cantidad de trabajo y la continuidad en el tiempo libre de los profesionales.

De este modo, aquellos lugares de trabajo que promuevan la autonomía, la flexibilidad y la confianza de todos sus equipos, atraerán y comprometerán a la nueva generación de talento más fácilmente que aquellos que decidan no optar por una cultura *smart flexible*.