

Los retos del trabajo híbrido y remoto

Información del caso de estudio:

Organización: Inditex

Tamaño: 165.042 empleados

Localización: La Coruña, España

Sector: Industria textil

Contexto operativo

Inditex (Industria de Diseño Textil), es una multinacional de fabricación y distribución textil. Es una de las mayores empresas de distribución de moda del mundo, con marcas como Zara, Massimo Dutti y Bershka. Se caracteriza por su dinamismo y constante evolución.

El problema/oportunidad

El problema: Al inicio de la pandemia del covid-19, la empresa registró pérdidas de más de 400 millones de euros, por lo que fue necesario adaptar de inmediato su capacidad de venta online y, para ello, tuvo que renovar las funciones en todos los puestos de trabajo de sus empleados. Esta situación ha permitido a la empresa detectar los principales retos que debe superar para implantar el modelo de trabajo híbrido y a distancia (HRW).

Oportunidad: Inditex tiene una estructura compleja, con diferentes áreas que van desde la logística y las tiendas físicas hasta los equipos de diseño y marketing. El reto ha sido adaptar el modelo híbrido a las diferentes necesidades de cada área. Esto se ha conseguido de forma excelente, lo que no habría sido posible sin la estrategia de digitalización en curso de la empresa y la integración de los canales online y offline. La contención impulsó la demanda online, con lo que las ventas totales del grupo pasaron de 20.402 millones de euros en 2020 a 27.716 millones en 2021, lo que supone un aumento del 36%. El margen bruto aumentó un 39% en 2021 respecto al año anterior, alcanzando los 15.814 millones de euros (Inditex, 2021).

Qué se ha hecho

1. Adaptación de la cultura de trabajo: Inditex ha ido cambiando su cultura de trabajo hacia un modelo híbrido en el que se incluyen diversos grupos sociales.

Acción: transición al modelo híbrido con un cambio en la mentalidad de empleados y directivos acostumbrados a ver el trabajo presencial como norma de productividad.

Ejemplos: El Sistema de Cumplimiento de Inditex está comprometido con el buen gobierno y la sostenibilidad social y medioambiental, así como con la transmisión de esta cultura ética corporativa. Para ello, desarrolla una cultura inclusiva que atiende a la diversidad. Se basa en valores como la inclusión, la igualdad y el respeto. Para ello, la diversidad y la igualdad se abordan a través de cuatro prioridades globales: la igualdad de género, la inclusión de las personas con discapacidad, las personas LGBT+ y el origen socio étnico.

2. Coordinación de equipos globales: Inditex opera en múltiples países, y mantener la coordinación entre equipos que trabajan de forma híbrida y en diferentes husos horarios ha sido uno de los principales retos.

Acción: Garantizar que la comunicación sea fluida y que los proyectos sigan avanzando con equipos dispersos geográficamente. mayor inversión en herramientas tecnológicas y una gestión más flexible.

Ejemplos: IOP (Inditex Open Platform), es la reproducción en la nube híbrida de cada una de las fases del modelo de trabajo. Se adapta a las necesidades de cada departamento y empleado y permite la interacción y adaptación permanente.

3. Gestión del trabajo híbrido: brecha entre los empleados de oficina que pueden trabajar de forma híbrida y los de tiendas o centros logísticos que deben estar físicamente presentes.

Acción: formación de equipos de trabajo para trabajar en versiones digitales de sus funciones en el trabajo presencial.

Ejemplos: Big Store es un curso de formación para la gestión de canales de chat, WhatsApp, redes sociales y correo electrónico. Mediante el uso de estas herramientas, los trabajadores de las tiendas físicas y los trabajadores remotos se comunican entre sí y realizan operaciones comerciales

4. Inversión en tecnología y formación: la infraestructura tecnológica para el trabajo híbrido no estaba totalmente optimizada antes de la pandemia.

Acción: invertir en plataformas colaborativas, mejorar la ciberseguridad y formar a los empleados en el uso de nuevas herramientas digitales para poder implantar el modelo híbrido de forma eficiente.

Ejemplos: implantación de una plataforma tecnológica propia, Open Platform (IOP), que es una reproducción digital en una nube híbrida de cada una de las fases del modelo de negocio de Inditex. La plataforma integra todo el ciclo de vida del producto, lo que permite la interacción y adaptación permanente entre todas ellas.

Resultados

1. Adaptar la cultura de trabajo:

Resultado: El Sistema de Cumplimiento de Inditex, como compromiso con el buen gobierno y la sostenibilidad social y medioambiental, viene implantando una cultura inclusiva de atención a la diversidad.

Evidencias: Se ha implantado en el 100% de la plantilla, siendo las mujeres el 75% de la plantilla, y el 80% de los puestos directivos de la compañía están ocupados por mujeres. También emplea a 1.698 personas con discapacidad.

2. Gestión híbrida del trabajo:

Resultado: los empleados han aumentado sus funciones de trabajo en línea, principalmente en las ventas en línea, por lo que la gestión de consultas sobre el estado de los pedidos, los plazos de entrega o la propia operación en línea es una parte muy importante de su trabajo.

Pruebas: En 2023 se gestionaron un total de 45.443.721 contactos con clientes (llamadas, correos electrónicos, conversaciones de WhatsApp y mensajes de perfiles de redes sociales).

3. Inversión en tecnología y formación del IOP (Inditex Open Platform):

Resultado: Ha desarrollado la capacidad de generar constantemente soluciones tecnológicas, de forma ágil y versátil en un entorno digital.

Evidencias: IOP se ha implantado en 5.800 tiendas de las marcas del grupo. Esto representa el 100% de las instalaciones de la empresa.

Conclusión

La transición al modelo de trabajo híbrido y remoto (HRW) ha supuesto un reto para cambiar la mentalidad de empleados y directivos acostumbrados a considerar el trabajo presencial como el estándar de productividad. Garantizar una comunicación fluida y que los proyectos sigan avanzando con equipos geográficamente dispersos ha requerido una mayor inversión en herramientas tecnológicas y una gestión más flexible. Gestionar estas diferencias y garantizar la equidad entre los distintos tipos de trabajadores ha sido un reto. La empresa ha tenido que invertir en plataformas colaborativas, mejorar la ciberseguridad y capacitar a los empleados en el uso de nuevas herramientas digitales para implementar el modelo híbrido de forma eficiente.

References

https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/documentos/la-innovacion-vital-para-transformar.pdf

<https://www.inditexcareers.com/portalweb/es/>

<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/es/talento/vida-en-inditex>

https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/impacto-positivo/nuestras-personas/diversidad-inclusion-igualdad-y-conciliacion.html