

American Express: decidir sobre un modelo de trabajo híbrido tras la crisis de COVID-19 (A)

John Almandoz
Sebastian Reiche
Larisa Tatge

En otoño del 2021, tras dirigir a su equipo durante los 18 turbulentos meses de la pandemia del coronavirus, Juan Orti, CEO de American Express (Amex) en España, y el equipo directivo de ese país (CET, por sus siglas en inglés) debían decidir cuál sería la nueva forma de trabajar del equipo en España. Tras un debate en toda la compañía sobre cómo sería la “nueva normalidad” en todo el mundo, se enfrentaban a la necesidad de determinar hasta qué punto los empleados de Amex España debían adoptar acuerdos de trabajo híbrido. Sus conclusiones, junto con las de las oficinas de Amex de otros países, tendrían un peso importante a la hora de formular la política definitiva en toda la empresa.

Desde el estallido de la crisis sanitaria, los empleados de Amex España habían estado trabajando con éxito desde casa, asombrosamente, según Juan. Tanto la productividad como los beneficios de Amex iban en aumento. Sin embargo, a los directivos de Amex les preocupaba que la identidad corporativa de la empresa se diluyera y que las operaciones se vieran afectadas si no se mantenía un determinado nivel de contacto cara a cara. Fuera de la empresa, tanto los líderes del mundo empresarial como del académico debatían ampliamente sobre los pros y los contras de los distintos acuerdos de trabajo y sus efectos en el ánimo de los empleados, el rendimiento y la innovación.

Una cosa estaba clara: dadas las preferencias tanto de los empleados nuevos como de los más antiguos, trabajar principalmente cara a cara no era una opción desde el punto de vista del equipo directivo español. La cuestión era la siguiente: ¿qué nivel de flexibilidad era el óptimo? A pesar de que los miembros del equipo de dirección de España se inclinaban por mantener tanta flexibilidad como fuera posible, sabían que existían riesgos inherentes. Durante el confinamiento se enfrentaron a muchos de los retos que suponía trabajar de forma virtual, como incorporar con éxito nuevos empleados y garantizar una comunicación efectiva. Había sido necesario reinventar rápidamente muchos de los procesos organizativos. Las empresas adoptaron diferentes enfoques y no estaba

Caso preparado por los profesores John Almandoz y Sebastian Reiche y Larisa Tatge, case writer. Septiembre del 2023.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.
Este caso se ha escrito con la colaboración de la Cátedra Juan Antonio Pérez López.

Copyright © 2023 IESE. Copyright de esta traducción © 2023 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 12/9/23



claro cuál de ellos se convertiría en las mejores prácticas y en qué condiciones, ni cuáles serían las consecuencias a largo plazo de las distintas alternativas. Muchas empresas globales, como Goldman Sachs, dirían posteriormente que querían que sus empleados volvieran a la oficina cinco días a la semana en cuanto fuera posible. Otras empresas apostarían más tarde por formatos híbridos con diferentes combinaciones de días dentro y fuera de la oficina.

En unos días Juan tendría que compartir la propuesta de España en una reunión por videoconferencia con la alta dirección de Amex a nivel mundial. La empresa tendría en cuenta sus puntos de vista antes de tomar una decisión a nivel general que anunciaría el CEO global en Nueva York. Este había insistido en que Amex aplicaría una decisión distinta en cada mercado a partir de unos principios generales para toda la compañía. La estrategia de vuelta a la oficina de Amex sería decisiva, ya que cualquier paso en falso influiría en el progreso general de la empresa de cara a recuperarse de los efectos financieros de la pandemia. El equipo había trabajado mucho para hacer de Amex España un lugar excelente para trabajar y la dirección quería que siguiera siendo así.

Amex en España

Fundada en 1850, Amex pasó por muchos cambios a lo largo de su historia, manteniendo siempre su icónica reputación. Creada en Búfalo, Nueva York, originalmente la empresa ofrecía servicios de porte y entrega de paquetería, transporte de mercancías y otros bienes. En 1891 la empresa entró en el mundo de los pagos al introducir el cheque de viaje como método alternativo al dinero en efectivo como medio de proteger a los clientes frente a la pérdida del dinero, el robo y el fraude. Más adelante la empresa empezó a ofrecer servicios de viaje internacionales y se expandió al extranjero; la primera oficina europea se abrió en París en 1895.

En 1918, después de que el gobierno federal de EE. UU. nacionalizara los servicios de entrega urgente durante la Primera Guerra Mundial, Amex empezó a centrarse en las operaciones de banca y en los servicios de viajes.¹ En 1958 creó la primera tarjeta de crédito Amex en Estados Unidos y Canadá y, en colaboración con IBM en 1972, fue pionera en la introducción de la banda magnética en las tarjetas de crédito. En 2018 Amex incorporó la tecnología *blockchain*, permitiendo así a los comerciantes crear ofertas a medida en colaboración con Amex en sus propias plataformas. También lanzó una aplicación para viajes que ayudaba a los clientes a personalizar, planificar y reservar viajes empleando tanto la inteligencia artificial como la experiencia humana.² En 2020 Amex contaba con 64.500 empleados en todo el mundo. (Véase el **Anexo A1** para acceder al enlace de un vídeo sobre la historia de Amex.³)

En la actualidad, el principal negocio de Amex se centraba en los pagos que tenían lugar en su red de comerciantes cerrada. En esa red Amex ofrecía a los titulares de las tarjetas una amplia variedad de programas de recompensas, seguros y beneficios en forma de experiencias que, junto con los datos y sus avanzadas capacidades de *marketing*, habían permitido la diferenciación de su modelo económico *premium*. Con un gran interés en ofrecer la mejor experiencia de gestión de clientes, la empresa atendía a los titulares de tarjetas a dos niveles: personal y de empresa. Su modelo tenía una ventaja sobre los de otras compañías de tarjetas de crédito, como Visa o Mastercard, ya que

¹ Britannica. "American Express Company". Encyclopedia Britannica. Última modificación: 25 de abril del 2023. <https://www.britannica.com/topic/American-Express-Company>.

² American Express. "Evolving Customer Solutions for Over 165 Years". YouTube. 22 de abril del 2019. https://www.youtube.com/watch?v=ccxUE_a9BCU.

³ CM Amex. "AXP History Video HR Orientation copyright FINAL Square version 2016 0315". YouTube. 13 de octubre del 2022. https://www.youtube.com/watch?v=gK_-8PCDtmA.



operaba tanto como emisor (estableciendo relaciones directas con los titulares de tarjetas) como en calidad de adquirente (manteniendo relaciones directas con los comerciantes) en la red de pagos.

En 2019, tras el Brexit, para garantizar la continuidad de los negocios en el Área Económica Europea, Amex trasladó su sede legal de Europa a España (véase el **Anexo A2** para obtener un resumen de las operaciones globales).⁴ En paralelo, para apoyar el crecimiento empresarial en Europa, se tomó la decisión de ubicar en ese país un centro de excelencia para la gestión de operaciones y la generación de ingresos.

En consecuencia, la oficina de España (que incluía el nuevo *hub* de la UE y las entidades jurídicas europeas), situada en Madrid, daba empleo a unos 700 profesionales de 45 nacionalidades distintas. Prestaba ayuda a más de 35 países, lo que hacía que el equipo fuera aún más diverso y estuviera distribuido por todo el mundo.

Juan había tomado las riendas como director regional de España en 2016. Se incorporó a Amex en 1999 tras varios años de carrera dedicados a las ventas internacionales, el *marketing* y el desarrollo empresarial.

Una cultura productiva con equilibrio entre la vida laboral y personal

Durante años, Amex había ofrecido un entorno cada vez más orientado a lograr el equilibrio entre la vida laboral y personal, con la posibilidad de permitir acuerdos laborales flexibles para el personal.

La empresa había implementado otras políticas de conciliación familiar, como la baja por maternidad o paternidad, ayudas para la guardería, planes de pensiones y tiempo libre para cuidar de los hijos o de otros miembros de la familia.⁵

También había puesto en marcha varias políticas de desconexión digital con el fin de ofrecer a las personas un entorno en el que se sintieran seguras al desconectar del trabajo, por ejemplo, reuniones y sesiones de formación que respetaban los horarios de trabajo y el tiempo personal de todo el mundo, la grabación de reuniones y formación general para que los empleados pudieran ver las sesiones en cualquier momento, y la política de evitar leer y responder a las consultas de los clientes fuera del horario de trabajo habitual.

En España, la empresa se ajustaba a todos los requisitos legales impuestos por el Gobierno en relación con opciones como la jornada de trabajo flexible, el teletrabajo, el trabajo a tiempo parcial y la adaptación de horarios para fomentar el equilibrio entre la vida laboral y familiar.⁶ Antes de la pandemia, el 91% de los empleados tenía un modelo de trabajo híbrido, el 8% trabajaba en la oficina y el 1% trabajaba de forma virtual. En el caso de los empleados que trabajaban con un modelo híbrido, lo previsto era que estuvieran en la oficina al menos tres días a la semana y dos en casa.

Juan consideraba que estos elementos contribuían a generar un entorno de trabajo realmente productivo.

⁴ American Express. "American Express Legal Entity Changes 2019". American Express Credit Cards, Rewards & Banking. Última modificación: abril de 2019. <https://www.americanexpress.com/content/dam/amex/uk/legal/frequently-asked-questions/legal-entity-commercial.pdf>.

⁵ Información proporcionada por la empresa.

⁶ Información proporcionada por la empresa.