

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

John Almandoz  
Sebastian Reiche  
Larisa Tatge

El 18 de marzo del 2022 American Express (Amex) lanzó oficialmente su programa de vuelta a la oficina, el Amex Flex. Antes del lanzamiento, Amex había realizado una encuesta interna que revelaba que cerca del 80% de los empleados de la empresa quería volver a la oficina al menos parte del tiempo.<sup>1</sup>

A finales de año, el director regional en España, Juan Orti, estaba en su oficina de Madrid hablando sobre la nueva forma de trabajar de la empresa con el equipo directivo de España. ¿Qué había funcionado? ¿Qué se podía mejorar? ¿Qué no sería sostenible?

Como parte de Amex Flex, los empleados de Amex podían escoger entre tres opciones de trabajo: en la oficina, totalmente desde casa o con un modelo híbrido. Dependía de cada persona decidir si quería teletrabajar o si prefería trabajar de forma presencial, siguiendo algunos criterios y sometiendo su elección a un proceso de autorización. Algunos puestos tenían que ser presenciales permanentemente, porque esas funciones solo podían llevarse a cabo en la oficina, como la seguridad, pero eran muy pocos.

A los empleados que teletrabajaban solo se les pediría que estuvieran físicamente en la oficina en momentos concretos del año, como en las reuniones abiertas internas o en las reuniones con clientes.

Los trabajadores híbridos constituían el tercer grupo. Los detalles finales se anunciaron en otoño del 2021, tras un amplio debate en toda la organización, especialmente, entre los directores de los distintos países.

---

<sup>1</sup> American Express. "American Express: Introducing Amex Flex – Our New Way Of Working". Última modificación: 18 de octubre del 2021. <https://about.americanexpress.com/newsroom/press-releases/news-details/2021/American-Express-Introducing-Amex-Flex--Our-New-Way-Of-Working-10-18-2021/default.aspx>.

---

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](http://www.iesepublishing.com), escriba a [publishing@iese.edu](mailto: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



Tanto para los que optaban por el teletrabajo como para los que preferían el modelo híbrido, Amex estaba obligada por ley a suministrarles equipos y asegurarse de que se cumplían las condiciones necesarias para trabajar desde casa. Primero, la propuesta general inicial de Nueva York fue pedir a los empleados con puestos híbridos que acudieran a la oficina tres días a la semana. Tras pedir su opinión a los empleados en toda la empresa y en el contexto de la intensificación de la lucha por atraer talento, la empresa se lo replanteó. Una consulta más amplia país por país y con otros altos cargos llevó a proponer la fórmula de “dos días mínimo, de media, a la semana”, que fue adoptada por la mayoría de países. Los empleados híbridos también tenían la opción de trabajar hasta cuatro semanas naturales desde un lugar distinto a su casa cuando no tuvieran que ir a la oficina para nada.

En una carta a los accionistas, Steve Squeri, el CEO, lo explicaba así:

Ofrecer flexibilidad siempre ha formado parte de nuestra cultura y, con Amex Flex, queremos combinar lo mejor de los dos mundos: volver a captar la creatividad y fomentar la interrelación gracias a trabajar de nuevo cara a cara, y preservar a la vez la flexibilidad y el progreso que hemos logrado en un entorno virtual.<sup>2</sup>

Al final, el 84% de los empleados de Amex en España escogieron trabajar de forma híbrida, mientras que el 16% manifestaron que solo querían teletrabajar y el 0,001% optó por trabajar totalmente de forma presencial (véase el **Anexo B1** para consultar un desglose de los calendarios laborales de Amex Flex).

Para adaptarse al nuevo escenario, Amex España reestructuró los lugares de trabajo y la tecnología, permitiendo a los empleados trabajar con tanta comodidad y eficiencia como fuera posible. La mayoría de oficinas se habían transformado en un único espacio abierto.

Poco después de lanzar Amex Flex en todas las oficinas de la empresa, el equipo de España, con el fin de animar a los empleados a volver a la oficina tras un largo período de teletrabajo, ofrecía ventajas y proponía iniciativas especiales, entre ellas, comida gratis durante más de seis semanas, *snacks* gratuitos, actividades y mesas redondas especiales.

Así lo explicaba Elena Cárdenas:

Se organizaban diferentes actividades para animar a la gente a venir e interactuar con los demás, cosas como grabaciones en vídeo en las que se recogían testimonios de compañeros y productos de *merchandising*. Incluso se contrató a un DJ para que viniera los jueves a los encuentros que hacíamos después del trabajo durante el primer mes de la nueva forma de trabajar, lo que también dio a los recién incorporados la posibilidad de conocerse y relacionarse.

La mayoría de los que habían elegido el formato híbrido iban a la oficina los martes, miércoles y jueves, optando por trabajar desde casa los lunes y viernes. Los jefes de equipo decidían cuándo se hacían las reuniones y se les pedía que tuvieran en cuenta determinados criterios para programarlas. No podían ponerlas simplemente cuando les fuera bien a ellos. Permitir una dinámica híbrida en las reuniones y asegurarse de que todo el mundo estuviera convocado y participara eran algunos de los requisitos.

---

<sup>2</sup> American Express. “American Express Officially Launches Amex Flex, Our New Way of Working”. Última modificación: 18 de marzo del 2022. <https://about.americanexpress.com/newsroom/press-releases/news-details/2022/American-Express-Officially-Launches-Amex-Flex-Our-New-Way-of-Working/default.aspx>.



Juan no estaba a favor de controlar los horarios de sus empleados:

No penalizamos a las personas por estar en la oficina o no. Es así: hay gente que prefiere trabajar en la oficina y otros a los que les gusta menos. La dinámica de trabajo no es necesariamente la misma y cada modelo ofrece ventajas diferentes que no nos queremos perder, por lo que tuvimos que concienciarnos acerca de eso y ser más conscientes de cómo encontrar el equilibrio perfecto, algo que aún tenemos que averiguar.

Hasta la fecha, los nuevos acuerdos de trabajo parecen funcionar bien en España. Como prueba, valga decir que, desde el inicio de la pandemia, a pesar de la lucha general por conseguir profesionales con talento, la plantilla de la oficina de Amex en España había aumentado a más de 1.200 empleados para cubrir el rol paneuropeo de la sede española. De hecho, algunos de los más de 600 empleados que se habían incorporado a Amex durante la pandemia habían finalizado su proceso de integración en casa, delante del ordenador, sin ningún contacto cara a cara.

Además, Amex había recibido el prestigioso Premio Forbes Mejor Empresa para Trabajar en España en 2022 por sus acuerdos de trabajo flexibles, los cursos de formación para empleados y su ambicioso plan de fomento de la diversidad, la igualdad y la inclusión. Vale la pena destacar que este premio se basaba en la opinión de los empleados. (Véase el **Anexo B2** para acceder al enlace a los vídeos.<sup>3</sup>) Amex también fue nombrada la empresa con la mejor política de recursos humanos de España, gracias a Amex Flex, reconocimiento otorgado por el periódico de tirada nacional *La Razón*.<sup>4</sup> Como comentaba Julia López Fernández, vicepresidenta y directora general de Servicios para Comercios de Amex España:

He observado que Amex Flex ha ayudado a aumentar el nivel de implicación dentro de los equipos y ha mantenido a la vez los niveles de productividad. Esta nueva forma de trabajar también me ha hecho recalibrar y replantearme lo que significa tener un puesto directivo en un nuevo entorno laboral. Seguimos teniendo un papel importante a la hora de retener, desarrollar e impulsar el talento, tanto si lo apoyamos de forma virtual o en persona. Mirando al futuro veo tres áreas de interés o tres aprendizajes que serán esenciales para el éxito de las organizaciones. Las conexiones personales son tan importantes como antes. El propósito y la cultura también son fundamentales para la implicación de los empleados y el futuro de la organización. Por último, el tiempo importa y también importa nuestra capacidad de desconectar.

Mientras se preparaban para el año que tenían por delante, la dirección de España se preguntaba hasta cuándo se podría mantener la nueva forma de trabajar, ya que el mercado, la competencia y las prácticas de trabajo evolucionaban constantemente. Algunos expertos en negocios se preguntaban si las empresas estarían tan dispuestas a permitir que la gente teletrabajara en el caso de una crisis económica si la gran dimisión se convirtiera en la gran recesión, con la posibilidad de alcanzar un alto nivel de desempleo. El uso de oficinas funcionales era otra de las preocupaciones. ¿Cuánto espacio y qué tipo de organización de la oficina serían óptimos para el futuro?

<sup>3</sup> *Forbes*. "American Express España Recibe El Premio Forbes Mejor Empresa Para Trabajar 2022". *Forbes España*. Última modificación: 8 de junio del 2022. <https://forbes.es/empresas/166065/american-express-espana-recibe-el-premio-forbes-mejor-empresa-para-trabajar-2022/>.

<sup>4</sup> *La Razón*. "Siga En Vivo Los VIII Premios Tu Economía". *La Razón*. Última modificación: 30 de junio del 2022. <https://www.larazon.es/economia/20220630/d4vsent5yvce7f5qldexfx7ytu.html>.