

GRATTON, Lynda (2022)

Redesigning Work,

Cambridge, Massachusetts: The MIT Press

La experiencia colectiva de la pandemia del COVID-19 es, según Lynda Gratton, una oportunidad extraordinaria para cambiar nuestra forma de trabajar y para cuestionar algunos supuestos básicos, como los largos desplazamientos al lugar de trabajo, el exceso de reuniones o la falta de tiempo para la familia y el ocio. Este libro surge del diario que la autora escribió durante los meses de pandemia, recopilando en más de veinte cuadernos lo que estaba sucediendo y todas sus reflexiones al respecto. El libro *Redesigning work* es una guía práctica para rediseñar el trabajo, que presenta las claves para maximizar la oportunidad de cambio que brinda la pandemia en el ámbito laboral.

Lynda Gratton es una de las principales líderes mundiales del pensamiento sobre el futuro del trabajo. Es catedrática en la London Business School y en 2008 fundó HSM-Advisory, que ha ayudado a más de noventa empresas de todo el mundo a preparar su estrategia empresarial para el futuro. Además de todo esto, es miembro del Foro Económico Mundial y copreside el Consejo del FEM sobre Trabajo, Salarios y Creación de Empleo. Sus diez libros han vendido más de un millón de ejemplares y se han traducido a más de quince idiomas.

La autora considera que estamos experimentando el mayor cambio global en el ámbito del trabajo en el último siglo. Para explicar los motivos de este cambio, utiliza un modelo de cambio institucional, llamado “Freeze, unfreeze, refreeze”. Según este modelo, en condiciones normales las instituciones se encuentran en un estado fijo, con estructuras y prácticas definidas. Sin embargo, cuando aparece una amenaza externa, se producen cambios y hay cierta inestabilidad. En este momento se cuestionan las prácticas habituales y comienza un periodo de innovación. Por último, cuando la amenaza disminuye, las nuevas prácticas adquiridas tienden a “congelarse” de nuevo.

El libro consta de cinco capítulos, a través de los cuales la autora desarrolla un método para rediseñar el trabajo. Es importante aclarar que no existe una fórmula exacta para rediseñar el trabajo que funcione para todas las empresas, porque una empresa es un sistema complejo con muchas piezas que se

mueven y por ello, cada una es distinta. Por este motivo, el método propuesto consiste en una repetición cíclica y constante de cuatro fases, que cada empresa puede desarrollar según sus propias características y necesidades.

En el primer capítulo, de carácter introductorio, se presentan los conceptos más relevantes del libro y se adelantan los contenidos que serán desarrollados en los apartados posteriores. Lynda Gratton explica con especial énfasis la importancia de que cada empresa desarrolle su estrategia particular a la hora de rediseñar el trabajo, creando así una firma o marca propia que la haga atractivas y la diferencie de las demás. Esa marca única se logra a partir de la elección de una combinación concreta de las opciones que se ajustan a las necesidades de la empresa. Por otro lado, antes de comenzar el proceso de rediseño, recomienda encarecidamente la creación de un equipo de diseño formado por perfiles interdisciplinarios, para que pueda apoyar el proceso de cambio en todo momento.

Los capítulos restantes del libro se corresponden, cada uno, con una de las cuatro fases que componen el ciclo para rediseñar el trabajo. De este modo, en el segundo capítulo, la autora desarrolla la primera fase: Entender qué es lo importante. Esta fase es crucial, porque un conocimiento adecuado del funcionamiento de la empresa permite modificar elementos de manera controlada y sin dañar las estructuras o dinámicas principales. Así, Lynda Gratton realiza un interesante análisis de los elementos más importantes de la empresa: cuáles los comportamientos que favorecen la productividad, cómo fluye el conocimiento en la empresa, como son las redes humanas o qué es lo que la gente quiere del trabajo y de la empresa.

A continuación, el tercer capítulo corresponde a la segunda fase: Reimaginar el futuro. En esta etapa, la idea es imaginar nuevas formas de trabajar a partir de lo que ya conocemos acerca del funcionamiento de la empresa. Según la autora, se trata de intentar crear un contexto de trabajo que permita desarrollar al máximo los elementos productivos, que son la energía, la concentración, la coordinación y la cooperación. El nuevo contexto de trabajo debe atender tanto a la dimensión temporal como a la espacial, creando posibilidades de trabajo en remoto o en presencial y periodos de productividad síncronos y asíncronos. Por último, destaca también la propuesta de creación de tipos de oficinas ideales (*shared-offices*, *hubs*, *central office*) orientadas a maximizar cada uno de los elementos de la productividad.

El siguiente capítulo explica la tercera fase: Crear un modelo y ponerlo a prueba. Las nuevas posibilidades de trabajo que han sido estudiadas en la fase

previa, deben combinarse y adaptarse creando un nuevo modelo. En este punto, es necesario comprobar su funcionamiento teniendo en cuenta tres factores: que esté preparado para el futuro, que admita transiciones tecnológicas y que sea capaz de ser justo y equitativo. En relación a estos factores, la autora profundiza en algunas claves como los cambios demográficos y generacionales o la respuesta de las empresas ante situaciones excepcionales como la pandemia.

Por último, en el quinto capítulo se desarrolla la última fase del ciclo: Actuar y crear nuevas formas de trabajo. En este apartado, se destaca especialmente la importancia de los buenos managers y el poder de la creación conjunta, es decir, la implicación de todos los trabajadores de la empresa en la toma de decisiones. Finalmente, resalta también el papel del líder como narrador, que adquiere un alto nivel de protagonismo a la hora de motivar a los trabajadores y de dirigir los esfuerzos hacia un propósito común.

La combinación de casos de éxito y anécdotas con los análisis teóricos y propuestas prácticas, hacen que la lectura de *Redesigning Work* sea ágil y amena, a la vez que enriquecedora. Además, al ser de reciente publicación, la actualidad de las ideas resulta de gran interés para el lector. Como guía práctica, quizá resultaría conveniente un grado algo mayor de concreción a la hora de aplicar las fases a la empresa, si bien es cierto que, en último término, es conveniente que cada compañía siga su propio proceso de diseño y aplicación de los cambios.

Para concluir, resulta sorprendente el grado de sentido común y sencillez que la autora muestra en sus reflexiones, analizando en profundidad las dinámicas empresariales y personales y aportando ideas novedosas e innovadoras para contribuir a la mejora de las mismas. En definitiva, *Redesigning Work* es una parada obligatoria que ofrece las claves para cambiar el mundo del trabajo en un entorno incierto y cambiante, a través de la reflexión y la creatividad.

Ainboa Iturain

Universidad de Navarra

aiturainult@alumni.unav.es

<https://orcid.org/0009-0002-8750-1889>