

Human Smart Working

Innovando sobre el trabajo del futuro



Índice

■ Sobre el proyecto

■ El gran salto

■ 1. Hablamos de cultura

- ¿Qué tipo de organización queremos ser?
- ¿Qué ha pasado con la declaración de propósito y valores?
- ¿Se ha reforzado el papel de la empresa como institución social? ¿Se ha reforzado la importancia de la Responsabilidad Social de las empresas?
- ¿Tendemos a una cultura más humanista? ¿Se está poniendo realmente más foco en la persona?
- ¿Vamos hacia culturas más democráticas o más jerárquicas?
- ¿Sigue siendo importante la diversidad?
- ¿Qué tipo de valores se han convertido en los más importantes?

■ 2. Hablamos sobre la organización y las nuevas formas de trabajar

- ¿Qué significado adquiere la flexibilidad tras la experiencia vivida?
- ¿A qué modelos de organización tendemos?
- ¿Qué nuevos modelos de trabajo en remoto o “Smart Working” están implantándose?
- ¿Vamos hacia un modelo más saludable y sostenible para las personas? ¿Qué hacemos con la desconexión digital? ¿En qué momento está la conciliación entre trabajo y vida personal?
- ¿Qué está pasando con las formas de trabajo no convencionales?

■ 3. Hablamos acerca de liderazgo

- ¿Qué cualidades y atributos de liderazgo emergen como importantes?
- ¿Qué competencias transversales -soft skills- aumentan en importancia?

■ 4. Hablamos del aprendizaje

- ¿Necesitan los líderes evolucionar hacia otro estilo?
- ¿Hemos aprendido al mismo ritmo que la aceleración de la digitalización?
- ¿Existe un riesgo de que la brecha digital se ensanche? ¿Poseemos los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para ser eficaces en el nuevo contexto?

■ 5. Hablamos sobre la gestión del talento

- ¿Cómo se está transformando la experiencia del empleado? ¿Necesita de una nueva reformulación adaptada a una realidad híbrida, o es suficiente con transferir el modelo “on” a la experiencia “off”?
- ¿Se están abriendo nuevas oportunidades de acceso a un talento más global?
- ¿Cómo están respondiendo al nuevo contexto las distintas generaciones? ¿Cómo está respondiendo la gente más junior? ¿y los sénior?
- ¿Cómo se está consiguiendo transferir la cultura y valores a las nuevas incorporaciones?

■ Nuestros expertos

■ Conclusiones finales

Sobre el proyecto

Los nuevos escenarios a los que nos enfrentamos harán necesario impulsar una nueva manera de trabajar, más flexible, creativa y autónoma. Por eso, desde **Fundación máshumano, Sagardoy Business & Law School y Zityhub**, lanzamos el proyecto “**Innovando sobre el trabajo del futuro**”, para compartir conocimiento y buenas prácticas, que puedan guiar a las organizaciones, así como ser agente de cambio en el diseño de nuevos ecosistemas que faciliten esa mayor flexibilidad, creatividad y eficacia.

Este espacio de reflexión dio comienzo hace meses, con la participación de grandes empresas y se extenderá durante los próximos meses para hablar de 4 temáticas:



- ¿Qué tipo de **compañía** quiero ser?
- ¿Qué **modelo de liderazgo** es el que mejor responde a esta nueva realidad?
- ¿Qué nuevas **formas de organización** de la actividad emergen?
- ¿Cómo preservar la **cultura y valores corporativos** ante una menor presencialidad?
- ¿Cómo transferir y preservar la experiencia de **comunidad**?
- ¿Qué **ecosistemas** son los que mejor liberan todo el potencial del talento?
- ¿Qué tipo y diseños de **espacio** son los más facilitadores?
- ¿Cuál es la **tecnología** más adecuada para dar soporte a esta actividad?
- ¿Qué **entorno legal** necesita este modelo de actividad?



**PRESENTACIÓN
DEL PROYECTO**





Tomás Pereda Riaza
Responsable Red de Empresas
en Fundación más humano

El gran salto

Este semestre que “vivimos peligrosamente” ha representado un gran test de estrés para la cultura de numerosas organizaciones. Para muchas ha significado el impulso deseado para demostrar que otras maneras de trabajar y relacionarnos eran posibles. Para otras, ha sido un paréntesis resignado para intentar volver a lo que había antes de la pandemia. Es posible que esta pandemia ensanche todavía más la brecha entre las organizaciones que ya han aprovechado este shock para continuar viajando decididamente hacia un futuro incierto, de aquellas que han preferido volver al siglo XX, en donde encontrarán “un destino cierto”.

Lo más importante de estos meses ha sido la consolidación o descongelación de un modelo de creencias culturales sobre la persona en el trabajo. Se han confrontado dos modelos antagónicos, dos cosmovisiones opuestas respecto al valor de la confianza y del sentido de responsabilidad individual, apareciendo de nuevo el liderazgo como esa habilidad creadora o destructora, de liberar lo mejor o peor de nuestra naturaleza humana. Las declaraciones de propósito y valores corporativos se sometieron a su gran prueba de coherencia.

Tras esta gran experimentación, podemos ya afirmar que en aquellas organizaciones que transmitieron preocupación positiva por su gente, el resultado fue sorprendentemente positivo. En los meses más oscuros de la pandemia se incrementaron los índices de satisfacción y se obtuvieron mejores resultados. Ya sabemos que se trabajó demasiado y en condiciones claramente mejorables. Estábamos en pleno estado de alarma. Pero todo funcionó. Aquellas empresas que pusieron a las personas en el centro lograron una gran respuesta de sus profesionales. La confianza salió reforzada.

Este virus desaparecerá más temprano que tarde, pero las grandes transformaciones a las que se enfrenta la humanidad continuarán en su aceleración y sitúan a las organizaciones empresariales en el epicentro del cambio. La 4ª Revolución Industrial, junto a su gran desafío de aprendizaje, el reto de la desigualdad, el cambio climático, etc., nos dirigen hacia culturas orientadas a liberar aquella parte más valiosa de la dimensión más genuinamente humana, como es el pensamiento crítico, su sentido de responsabilidad personal, su curiosidad y creatividad, su capacidad de relación con los demás, etc.

Por eso, el teletrabajo no ha dejado de ser una cuestión meramente anecdótica. Lo realmente importante ha sido que ha saltado por los aires el paradigma tradicional del “command & control” sobre la actividad laboral de las personas, basado en la desconfianza.

Partiendo de esta premisa, nos unimos tres organizaciones, Sagardoy Business & Law School, Zityhub y la Fundación más humano para impulsar un proceso de inteligencia colaborativa, invitando a altos directivos de empresas referentes de nuestro país, con el fin de imaginar y anticipar, con mirada estratégica y vista larga, la manera en la que trabajaremos en el futuro, a través de 4 pilares relevantes: gestión de personas, espacios flexibles, marco legal y tecnología.

La realidad va más rápida que nuestra capacidad de procesarla. Por eso hemos decidido compartir con todos las primeras conclusiones del primer pilar, dedicado a la gestión de personas: **Human Smart Working**

El viaje continúa.

1. Hablamos de cultura

¿Qué tipo de organización queremos ser?

Vivimos inmersos en un momento de cambio e incertidumbre, que abre una ventana de oportunidad para que las organizaciones desafíen viejos paradigmas y hagan un replanteamiento de sus modelos organizativos y de gestión de personas.

Junto a los factores que ya impulsaban la transformación de las organizaciones, la intensidad de esta pandemia ha puesto más en evidencia la necesidad de estar mejor preparados para afrontar mejor nuevas crisis de cualquier naturaleza, minimizando riesgos y manteniendo su eficacia. Además, será fundamental que las organizaciones aprovechen la oportunidad para redefinir **qué tipo de organización quieren ser**, si optan por recuperar modelos de trabajo más tradicionales, o si se decantan por evolucionar hacia modelos más innovadores, promoviendo mayor flexibilidad, creatividad y autonomía basada en la confianza. Esta crisis ha desbloqueado las grandes resistencias al cambio que impedían un avance en la transformación cultural, haciendo posible progresar hacia culturas mejor adaptadas a los retos de la 4ª Revolución Industrial.

Justo en este momento nos encontramos en una encrucijada en la que las organizaciones deberán reflexionar si desean continuar su evolución hacia un futuro incierto, o retroceder a un pasado peligrosamente cierto. Se comprueba que la inercia de la experiencia de trabajo vivida durante el confinamiento no cuenta con la suficiente energía transformadora, y sólo serán capaces de aprovechar este momento aquellas organizaciones que hayan elegido y decidido conscientemente consolidar y avanzar en su transformación cultural.



¿Qué ha pasado con la declaración de propósito y valores?

El nuevo contexto ya ha puesto y seguirá poniendo a prueba a las organizaciones no solo en sus capacidades más funcionales y operativas, sino en su parte más humana, relacionada con sus valores y su propósito. Las compañías que logren realizar una correcta gestión de la situación y de sus personas, y que además gestionen la comunicación con sus públicos externos e internos de manera correcta, saldrán reforzadas y serán mejor valoradas.

La experiencia de esta crisis ha puesto de manifiesto el valor de la coherencia entre las declaraciones de propósito y valores con la experiencia real de los stakeholders, habiéndose sometido a prueba, como un auténtico test de estrés.

Muchas compañías consideran que el propósito y los valores

de la compañía no deberían cambiar, a pesar de que el contexto sea diferente, porque son el pilar sobre el que se sustenta la organización y que debe guiar todas sus acciones. Pero aquellas organizaciones que decidan transformarse hacia modelos menos tradicionales, probablemente con un modelo de actividad laboral mixto presencial-virtual, deberán esforzarse por encontrar fórmulas dirigidas a preservar y seguir transmitiendo esos valores y esa cultura, y generar mecanismos de cohesión, sentimiento de empresa y de comunidad.

El propósito y los valores de las organizaciones, así como el modelo de liderazgo, son factores que influirán necesariamente en el “engagement” y en la atracción del talento, que antes y después de la crisis, seguirá siendo un bien escaso.

¿Se ha reforzado el papel de la empresa como institución social?

¿Se ha reforzado la importancia de la Responsabilidad Social de las empresas?

Uno de los aspectos positivos que nos ha dejado la crisis es que las compañías han reaccionado con decisión, agilidad y eficacia, para ayudar a las personas. Por un lado, numerosas empresas **se han embarcado en acciones de RSC externas** para ayudar en la crisis, poniendo a disposición de la sociedad numerosos recursos.

De hecho, muchas empresas se han involucrado de una manera muy activa en acudir, de manera desinteresada, a cubrir las necesidades de la sociedad, poniendo de manifiesto su papel como institución social.

Pero, por otro lado, **han mirado más que nunca hacia dentro, hacia sus empleados**. Y ambas cosas han hecho que se valore la **autenticidad y sinceridad de las empre-**

sas y de sus líderes, al ponerse de manifiesto cuáles se preocupan por las personas de verdad y cuáles no.

Como consecuencia de todo este comportamiento durante la crisis, se percibe un antes y un después para las empresas y para las personas, en donde ambos querrán tener un papel mucho más protagonista y responsable con la sociedad, con un propósito mucho más definido y más real. Por tanto, es posible que las organizaciones busquen **nuevos posicionamientos empresariales frente a la sociedad**.

Y también es probable que, a nivel individual, la sociedad civil quiera tener una mayor implicación y responsabilidad en causas sociales, tomando por tanto un nuevo protagonismo el **voluntariado corporativo**.



“Desde las organizaciones debemos crear el futuro. Y para eso hay que pensar qué tipo de organización queremos ser y cómo ser relevantes”

¿Tendemos a una cultura más humanista? ¿Se está poniendo realmente más foco en la persona?

La experiencia de trabajo durante el confinamiento ha cuestionado el paradigma tradicional de un management con especial acento jerárquico basado en la desconfianza y el control de la actividad presencialista y laboral de las personas. Se ha demostrado que las personas y equipos han respondido con mayor eficacia a los retos exigidos, gracias a la autonomía, mayor iniciativa, claridad en los retos a conseguir, confianza y auto-liderazgo.

Las “competencias transversales”, que han explicado la mayor eficacia de las personas y equipos durante la crisis están más cercanas a cualidades personales más genuinamente humanas, que los modelos culturales vinculados a la transformación digital ya venían reclamando.



¿Vamos hacia culturas más democráticas o más jerárquicas?

Las nuevas formas de trabajo que se empiezan a dibujar, parecen apuntar a una mayor democratización, transversalidad y transparencia en el entorno laboral. Las jerarquías se desdibujan, lo que hace que mejore la comunicación, la planificación y la eficiencia. La mayor agilidad evidenciada por los equipos durante el confinamiento ha aplanado claramente el modelo jerárquico tradicional, poniendo en evidencia otras formas organizativas más horizontales, transversales, y auto-gestionadas, redefiniendo claramente el perfil del liderazgo hacia un modelo menos controlador y más orientado a apoyo y soporte.

La propia configuración de las plataformas de video conferencia diluye el sentido de jerarquía y estatus, difuminándose en la pantalla los signos externos del poder, situando a todos sus intervinientes al mismo nivel.

¿Sigue siendo importante la diversidad?

La actividad virtual ha permitido constatar la posibilidad de contactar con talento en cualquier lugar del planeta, logrando su colaboración a través de formas de trabajo no convencionales, incrementándose la multiculturalidad de los equipos.

Por otra parte, se ha comprobado que las generaciones sénior se han adaptado mejor a modelos de actividad en remoto, por una menor necesidad de sociabilización que aporta la presencia en la oficina, para aquellas personas que viven solas o no cuentan con un núcleo familiar, y por una capacidad de trabajar con mayor autonomía y capacidad de resiliencia.

Finalmente, la actividad en remoto permite una mejor integración y desarrollo de la actividad de profesionales discapacitados.

En definitiva, tres elementos de la diversidad, como son la multiculturalidad, la gestión del talento sénior y la mejor inclusión de talento discapacitado.



¿Qué tipo de valores se han convertido en los más importantes?

Las organizaciones tendrán que seguir impulsando y desarrollando herramientas para potenciar el salario emocional y la conexión empresa-empleado, potenciando los siguientes valores.

Confianza y Corresponsabilización

Frente al valor de la presencialidad, los resultados positivos del trabajo en remoto ponen en valor el mejor desempeño profesional (trabajo por objetivos), y hacen pensar en la importancia de consolidar entornos más ágiles basados en la confianza y la corresponsabilidad.

Cercanía/empatía personal

El salario emocional siempre ha sido clave, y ahora cobra importancia más que nunca. La forma de hacerlo tangible es que el empleado se sienta cuidado y la preocupación por él y eso se consigue estando cerca. La empatía personal emerge como una de las cualidades más importantes del nuevo perfil del liderazgo.

Autonomía/auto-liderazgo

Esa confianza es lo que permitirá a las personas trabajar con autonomía, con menor supervisión, fomentando la libertad, la creatividad y el autoliderazgo para el logro de objetivos.

Coherencia

Se están viendo grandes ejemplos de empresas que se embarcan en **acciones de RSC externas** para ayudar a la sociedad, pero es fundamental que los **empleados perciban que también se está poniendo el foco en ellos**. De hecho, están demandando una misma experiencia entre lo que se hace de cara afuera y lo que se vive dentro de la organización.

En las empresas del futuro, la **coherencia entre sus intangibles y sus acciones** será clave. Coherencia entre lo que se dice y luego se hace.



2. Hablamos sobre la organización y las nuevas formas de trabajar

¿Qué significado adquiere la flexibilidad tras la experiencia vivida?

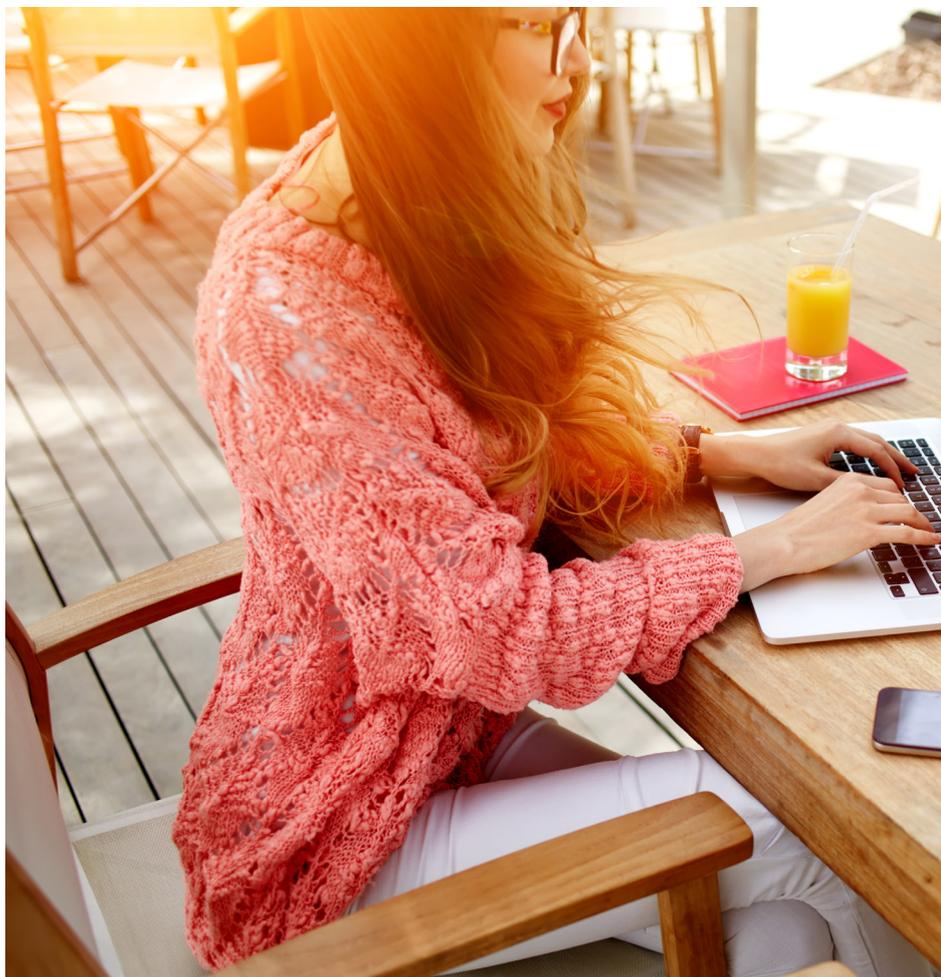
El confinamiento ha evidenciado en ese sentido que el teletrabajo (permanente) en los hogares no es la solución ideal para una gran parte de los empleados. Si bien ha generado una percepción de productividad similar o mayor para más del 83% de los profesionales, debemos tener en cuenta que parte del éxito se debe en primer término a una gran disciplina personal, por lo que se deben revisar los impactos colaterales: ¿Cuál ha sido el coste personal de dicho incremento?, ¿Es sostenible mantener ese ritmo de manera continuada?: En promedio los empleados han dedicado entre 90-120 minutos más al día a trabajar, incrementando no solo los tiempos de concentración, sino también el número de reuniones. 36% afirma haber dedicado más horas semanales a su jornada. Creemos que la implantación del “trabajo flexible” va a ser un

tema prioritario para todas las grandes empresas en los próximos meses. Motivos:

- Mayor sentimiento y preocupación por el bienestar y la salud de los empleados.
- Se ha reducido el miedo y la desconfianza entre colaboradores: 79% perciben que sus responsables confiarán más en su capacidad de trabajar en remoto post-covid.
- Ha aumentado la planificación y preparación ante desastres, de cualquier tipo.
- Mayor conciencia sobre las oportunidades de ahorro de costes.
- Los empleados están buscando opciones de flexibilidad y un 73% considera que sus compañías deben incorporar esquemas en ese sentido.

¿A qué modelos de organización tendemos?

Todo hace pensar que muchas organizaciones están avanzando hacia una cultura empresarial orientada a poner a la persona en el centro, en un contexto en el que la automatización se acelera, y se necesita potenciar las cualidades más humanas de la persona, como la creatividad, curiosidad, resolución de problemas complejos, pensamiento crítico, etc. Esto necesita de líderes más preocupados por sus equipos y políticas adecuadas de diversidad, gestión del talento, fomento del trabajo colaborativo, y con una correcta gestión previa de la comunicación interna.



¿Qué nuevos modelos de trabajo en remoto o “Smart Working” están implantándose?

Existe determinación por parte de la mayor parte de las grandes organizaciones de consolidar y progresar en el trabajo en remoto, potenciando al máximo la flexibilidad, en una proporción aproximada de un 60% de actividad presencial y un 40% a distancia. La virtualización total e indefinida es una excepción, existiendo algunos casos concretos .

Vemos un futuro inmediato donde las organizaciones van a implementar modelos híbridos de trabajo, otorgando diferentes opciones de flexibilidad a sus empleados y combinando la vuelta presencial a la oficina con el teletrabajo e inclusive con el llamado “tercer espacio”, pero evolucionando hacia un modelo donde será el trabajador el que decide donde trabaja de acorde a sus necesidades particulares y fundamentado donde mejor pueda desempeñar su actividad.

- Se estima que en 2021 entre un 25-30% de la fuerza laboral estará trabajando desde casa varios días a la semana.
- 9 de 10 profesionales quieren tener la posibilidad de teletrabajar (de una forma u otra) una vez se vuelva al escenario laboral “habitual”
- Alrededor del 15% es el techo de empleados que no considera una vuelta a la oficina y escoge trabajar 100% remoto y tan solo un 6% aquellos que rechazan por completo el remoto.
- La mayor parte de los profesionales desea volver a la oficina pero espera unos cambios significativos y críticos de las mismas.*



“Hemos adquirido muchos aprendizajes que deberíamos seguir desarrollando para evolucionar hacia un Smart working más completo”

***Fuentes:** Gensler: “Work From Home Survey 2020”; Global Workplace Analytics: “Global WFH Experience 2020”; Savills Office FiT Q2 2020; Consultora Robert Walters: “El Futuro del Trabajo tras el COVID-19” y Spacelab: “The Future of Work”.

¿Vamos hacia un modelo más saludable y sostenible para las personas?

¿Qué hacemos con la desconexión digital?

¿En qué momento está la conciliación entre trabajo y vida personal?

Uno de los aprendizajes más importantes de esta crisis ha sido el de **gestionar la desconexión digital** y facilitar a las personas herramientas para saber gestionar su tiempo y **equilibrar su vida personal y profesional**.

Si bien esta dificultad de desconexión puede haber estado vinculada a la alta presión provocada por un momento de gran excepcionalidad, hay unanimidad por parte de las empresas sobre la necesidad de establecer unas pautas de funcionamiento saludable y sostenible en el tiempo, ya que la experiencia vivida no es representativa de lo que se desea.

Será por tanto necesario establecer una regulación específica por parte de cada organización, estableciendo una **racionalización de las horas de trabajo y de la desconexión digital**. Para ello, la flexibilidad, basada en la confianza en las

personas, serán clave en los nuevos modelos de trabajo, si bien en organizaciones con un número elevado de empleados, esa flexibilidad será más compleja de organizar debido a la organización del trabajo y de los espacios.

Además, es importante tener en cuenta que **no todo es aplicable por igual a todos los perfiles de profesionales** (no todos los profesionales se decantan por el trabajo flexible/remoto). Por eso es necesario establecer **diferentes arquetipos de situación personal/profesional**, buscando la máxima individualización posible, manteniendo al empleado en el centro. De ese modo las organizaciones podrán entender mejor sus necesidades y realizar una correcta gestión del talento, favoreciendo esa flexibilidad para que cada uno se adapte a la nueva situación, de la manera más positiva para todos.



¿Qué está pasando con las formas de trabajo no convencionales?

El aumento de la virtualización del trabajo en remoto acelera la tendencia a una mayor externalización del trabajo en las organizaciones y un aumento de las formas de trabajo no convencionales, como el **freelancing, el interim management, el trabajo por proyecto o las plataformas colaborativas**.

Estas nuevas formas de trabajo permiten acceder mejor a un talento global y deslocalizado en cualquier lugar del planeta, ofrecen **nuevas oportunidades para la empleabilidad** y sobre todo para colectivos con mayores dificultades para el acceso al mercado laboral. Además, permite **acceder a perfiles muy especializados** con los que no se cuenta en plantilla; o cubrir necesidades por proyectos determinados.

Para una correcta implantación de estas formas de trabajo debe existir un **cambio de mentalidad más abierto** en cuanto a la acepción de lo que es el mercado de trabajo, e **ir adaptando esta visión desde el punto de vista cultural y normativo**, poniendo en el centro a la persona.

Por otro lado, parece importante tener en cuenta que estas modalidades de trabajo freelance o por proyectos, plantean nuevos desafíos de **gestión de cara a la gestión del compromiso e identificación con la empresa** de profesionales de alto valor profesional pero que no son empleados tradicionales ni pertenecen laboralmente a la organización. Emerge una nueva realidad híbrida de ecosistemas de talento de alto valor, formado por empleados y profesionales independientes no vinculados laboralmente, que necesita de un nuevo modelo de gestión diferente.

3. Hablamos acerca de liderazgo

En el camino hacia la recuperación, los expertos consideran que es clave acompañarse de las mejores personas, aquellas que hayan demostrado tener **calidad humana y profesional, así como capacidad de adaptación**, tanto a nivel de alta dirección como mandos intermedios y resto de profesionales .

Parece que **no funcionarán los managers con un perfil muy controlador y supervisor**, porque en entornos menos presenciales se desdibujarán las jerarquías y ganará peso la autonomía, autoliderazgo y confianza en las personas.

¿Qué cualidades y atributos de liderazgo emergen como importantes?

- Cohesión del equipo y sentido de comunidad
- Mayor transparencia
- Mejor comunicación
- Gestión positiva y eficaz de los equipos en remoto
- Gestión equilibrada de la presión en el trabajo en remoto
- Gestión desde la confianza, autonomía y empoderamiento
- Mayor capacidad de planificación y coordinación de los procesos en remoto
- Igual orientación a los resultados que a las personas
- Ejemplaridad y actitud de servicio al equipo para influir
- Creadores de visión, futuro y acción

Por tanto, el nuevo líder deberá ser colaborativo, cercano, participativo, e influyente, gracias a su ejemplaridad personal. Y todas estas “soft skills” favorecerán una gestión positiva de los equipos en remoto y harán posible evolucionar hacia nuevas formas de trabajo.



“Necesitamos líderes en toda su extensión, que consigan el compromiso de sus equipos no por ser jefes, sino por ser buenos profesionales y buenas personas ”



¿Qué competencias transversales -soft skills- aumentan en importancia?

- Pensamiento Crítico
- Empatía
- Comunicación
- Colaboración
- Curiosidad
- Creatividad
- Flexibilidad
- Resiliencia
- Aprendizaje Continuo



4. Hablamos del aprendizaje

¿Necesitan los líderes evolucionar hacia otro estilo?

El perfil del nuevo líder no es el que muchos managers tenían hasta ahora, porque se les demandaban unas habilidades que debían responder a problemas y realidades diferentes. Por eso, la aceleración del cambio del paradigma impulsado por esta crisis, que ha impactado en el marco de referencia, exige un proceso de reciclaje y aprendizaje para que sean capaces de adaptarse al nuevo modelo e impulsar la transformación de la organización.

Los procesos de reskilling serán importantes por tanto para desarrollar esas soft skills, que se requerirán en el nuevo escenario, lo cual no es un reto fácil porque en la mayoría de los casos esas habilidades están ligadas a un ADN individual generado a lo largo de décadas. Representa un cambio muy relevante en la mentalidad y forma de relacionarse, para lo que se necesitará ayuda y acompañamiento.

¿Hemos aprendido al mismo ritmo que la aceleración de la digitalización?

A pesar de que durante la etapa más aguda de la pandemia el foco haya estado en la gestión del confinamiento y sus consecuencias económica negativas, todo indica que la automatización y digitalización de procesos ha experimentado una aceleración, dado que en muchos casos ha sido la respuesta que ha permitido minimizar los efectos más negativos de esta crisis. La transformación digital se ha hecho todavía más relevante y urgente.

Por ello, los procesos de reskilling no solo serán necesarios en relación a las soft skills, sino también en habilidades digitales, una carencia que lleva evidenciándose desde hace tiempo y que parece afectar a gran parte de los managers y profesionales.

¿Existe un riesgo de que la brecha digital se ensanche? ¿Poseemos los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para ser eficaces en el nuevo contexto?

Podría existir un riesgo de ensanche de la brecha digital empresarial como consecuencia del impulso del trabajo en remoto y la aceleración de la digitalización. Sabemos que la parte más crítica y compleja de la transformación digital es el cambio de mentalidad y manera de relacionarse de los líderes y profesionales de una organización, su impacto en la cultura.

Aunque la utilización del trabajo en remoto ha sido generalizada durante el confinamiento, una vez finalizado éste, algunas empresas lo han visto como una experiencia excepcional para resolver una situación coyuntural, como un mal menor que hay que revertir para intentar regresar a la manera de trabajar más presencial y tradicional.

Frente a ello, otro grupo de empresas de referencia lo han percibido como una oportunidad para consolidar y avanzar en una manera distinta de trabajar, como algo positivo que hay que aprovechar para impulsar los modelos más ágiles vinculados a la transformación digital.

Esta encrucijada, aparentemente asociada a la crisis de la pandemia, contiene una decisión mucho más trascendental ya que está mucho más asociada al tipo de cultura demandada por la 4ª Revolución Industrial, que como una respuesta específica ante la crisis sanitaria.

Desde esta perspectiva, es grande el riesgo de ahondar la brecha digital entre las empresas que aceleren su marcha hacia el futuro, respecto a aquellas que preferirán retroceder al pasado, volviendo a retomar esquemas culturales y de trabajo más propios del pasado.



“Debemos trabajar en el reskilling de nuestros equipos, no solo en las hard, sino en las soft skills, que ahora son tan necesarias”

5. Hablamos sobre la gestión del talento

¿Cómo se está transformando la experiencia del empleado? ¿Necesita de una nueva reformulación adaptada a una realidad híbrida, o es suficiente con transferir el modelo “on” a la experiencia “off”?

El reto en los nuevos entornos de trabajo, es tratar de asegurar la mejor experiencia del empleado, según se estaba trabajando en los entornos eminentemente presenciales. Pero para ello, es importante no pretender transferir mecánicamente a digital todo lo presencial. Sino es recomendable partir de cero, de una nueva etapa donde exista un equilibrio entre ambas formas de trabajo, para poder extraer lo mejor de cada una y hacerlas convivir, dando lugar a una nueva forma de gestión de una nueva cultura, en la que lo digital cobra mucho más protagonismo.

Ciertos procesos diseñados para el mundo presencial, no son susceptibles de transferirse al mundo virtual manteniéndose el modelo. Necesitan rediseñarse en su totalidad para su experiencia virtual, muy diferente de la presencial.

Además, es necesario analizar cómo afecta ese nuevo modelo de trabajo a otros procesos donde suele ser más necesaria la presencialidad y la informalidad, como el **onboarding** o todos aquellos orientados a generar **engagement**, entre otros.

¿Se están abriendo nuevas oportunidades de acceso a un talento más global?

Los buenos resultados del trabajo en remoto hacen pensar en la posibilidad de identificar talento en un ámbito más global. Se abre por tanto la oportunidad de abrir procesos en **nuevos mercados**, que antes no se contemplaban por la lejanía, ya que ahora sí se ve factible tener posiciones 100%, en remoto sin necesidad incluso de que esas personas hayan trabajado nunca presencialmente en esa empresa.

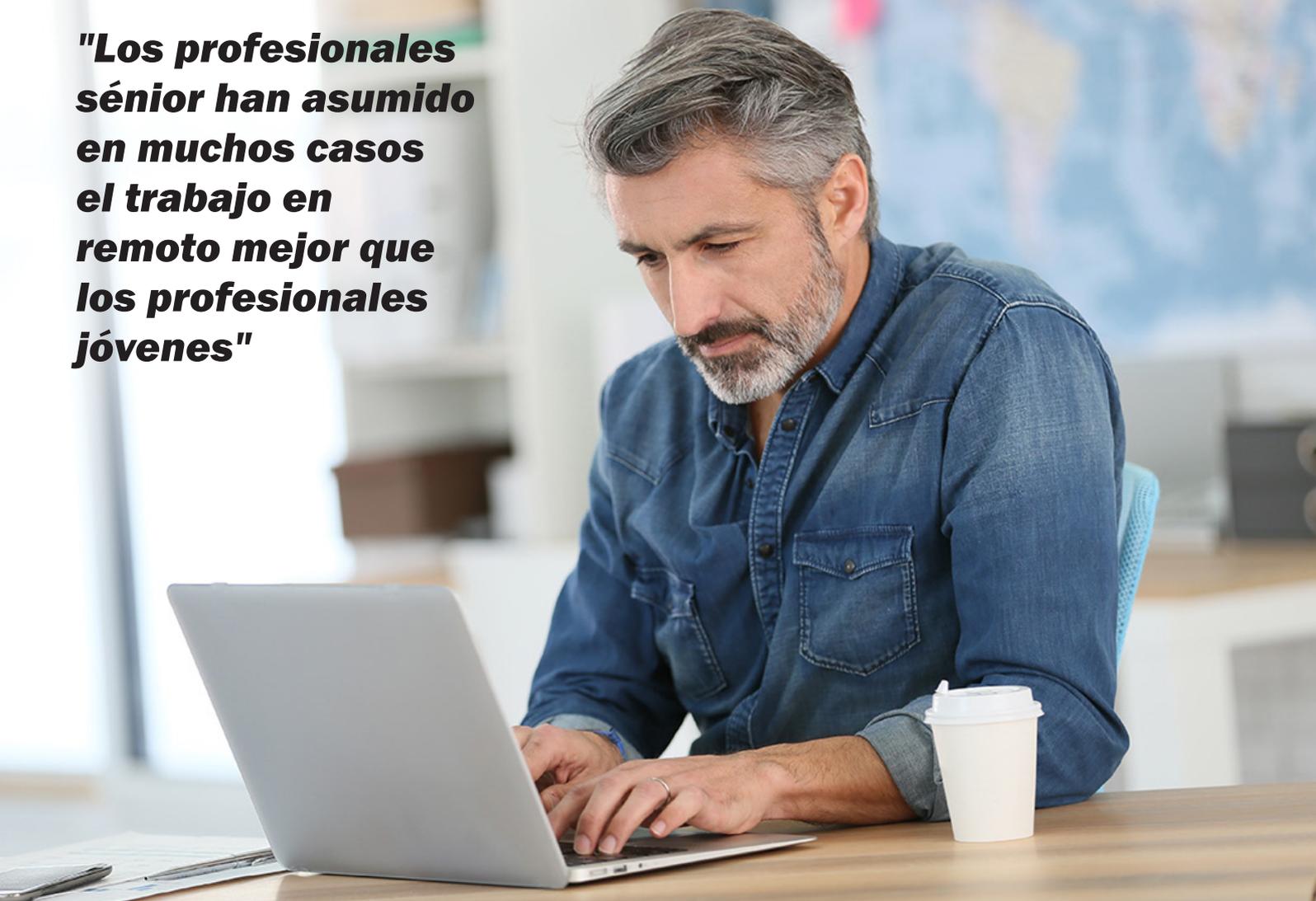
Esto puede ser importante especialmente para el reclutamiento de **perfiles STEM**, de los que hay especial escasez, y sobre todo dentro de las mujeres.

También como punto importante cabe destacar que la nueva situación hará posible superar dificultades para la **contratación de perfiles con discapacidad**, ya que se rompen las barreras físicas de los desplazamientos y de otra naturaleza física y se ponen en valor más que nunca las competencias digitales (en este sentido, será importante superar la brecha que puede darse en estos perfiles).



“El reto está en lograr la mejor experiencia posible del empleado, también en esos entornos más digitales”

"Los profesionales sénior han asumido en muchos casos el trabajo en remoto mejor que los profesionales jóvenes"



¿Cómo están respondiendo al nuevo contexto las distintas generaciones? ¿Cómo está respondiendo la gente más junior? ¿y los sénior?

En contra de lo que se pudiera pensar, **el trabajo en remoto parece haber sido mejor asumido por el colectivo de 50 a 65 años, que por las llamadas generaciones millennial.**

Esto puede deberse a que, al haber vivido diferentes crisis y cambios en sus vidas, los seniors han desarrollado **más capacidad de resiliencia y adaptación.** Además, parecen haberse sentido más cómodos trabajando desde sus casas, sin el estrés de los desplazamientos, de los horarios estrictos...

Sin embargo, **los más jóvenes, y especialmente los que viven solos, han manifestado una mayor necesidad de socializar con sus compañeros y una mayor sensación de ser menos productivos,** lo que no ha ocurrido con los profesionales de mayor edad.

Esto hace pensar que en esos entornos cambiantes que seguro nos tocará volver a vivir, **los profesionales seniors volverán a demostrar que tienen esa agilidad y capacidad de adaptación tan necesaria para afrontar esos nuevos retos.**

También se destaca el importante papel del talento senior en estas circunstancias, por su valor diferencial, aportado por la experiencia y la serenidad que da la edad. Y juegan un **papel fundamental como asesores y consultores** ante la importante toma de decisiones que la situación requiere.

¿Cómo se está consiguiendo transferir la cultura y valores a las nuevas incorporaciones?

Los **procesos de reclutamiento** han empezado a realizarse durante la crisis por vía telemática, y es posible que esta tendencia se mantenga en algunos casos. Si bien se pierden algunos matices de la entrevista cara a cara, parecen estar dando buenos resultados y facilita el acceso a personas geográficamente distanciadas.

En el contexto híbrido “virtual+presencial”, el reto está en reproducir en ese escenario el modelo de comunidad. **Saber transmitir, como se venía haciendo hasta ahora, la esencia, los valores y la cultura de la empresa**, para generar confianza y compromiso en equipos, a pesar de estar más distanciados.

En este sentido, algunas organizaciones ya están trabajando en **modelos de inducción y “onboarding virtuales”**, que incluyen welcome packs digitales; cafés virtuales con el equipo y otras acciones enfocadas a lograr cercanía personal y mejorar la experiencia de estas incorporaciones en un momento tan importante.

También se están facilitando **Guías de Buenas Prácticas** sobre el desempeño de la actividad en remoto y realizando **incorporaciones virtuales** apoyadas por otras personas del equipo que ya estuvieran trabajando (además del acompañamiento del manager)



Nuestros expertos

Lucila Castañeira

Talent Management Director
Aon



“La experiencia vivida ha servido para generar un cambio de mentalidad y mayor aceptación de las nuevas formas de trabajo. Además, creo que las organizaciones han adquirido muchos aprendizajes, como la disciplina, la transparencia, la eficacia de la comunicación, que deberíamos mantener y seguir desarrollando para no dejar de evolucionar hacia un Smart working más completo o sofisticado”

Antonio Ortega

Director General de Personas,
Medios y Tecnología
Bankia



“En los nuevos entornos, la cultura y los valores de las compañías no pueden cambiar, porque son el alma de la organización. El reto está en cómo hacerlos visibles en unas circunstancias futuras de menor presencialidad que no son tan facilitadoras, porque se pierde la espontaneidad, improvisación y naturalidad que muchas veces caracterizan el momento de transmitir esos valores. Aquí, será fundamental el papel de los líderes, por lo que será necesario ayudarles a desplegar esas nuevas soft skills”

Juan Molerés

Chief People Officer
Director Corporativo Recursos Humanos
Deoleo



“Los puntos positivos del trabajo en remoto se han hecho patentes. Hemos sido en muchos casos más rigurosos en la organización del trabajo, más eficientes, puntuales, hemos economizado el tiempo de los desplazamientos. Esto marcará una nueva forma de trabajo en el futuro y debemos quedarnos con las ventajas de ambos sistemas. El presencial, que permite la riqueza de la relación personal, la flexibilidad de las reuniones informales, el sentimiento de pertenencia junto con los beneficios del remoto. Cada empresa deberá encontrar la combinación de ambos que más se ajuste a sus particularidades”

Teresa Gallastegui

Directora de Personas y Organización
Ecoembes



“En el largo plazo vemos un horizonte mixto en el mercado de trabajo, para el que hay que repensar muchas cosas. ¿Está nuestra gente preparada para trabajar de forma estable, conforme a estos nuevos modelos de trabajo? ¿Cómo les vamos a acompañar para recorrer ese nuevo camino? Sin duda, deberemos basarnos más en la confianza y promover la autonomía de los equipos, porque es la manera de hacer aflorar esas nuevas habilidades que son tan necesarias ahora. Y agudizar la guerra por el talento, porque éste se va a decantar por aquellas organizaciones con modelos de trabajo que mejor se ajusten a sus necesidades”

David del Rio

Corporate Innovation Manager
Ferrovial Servicios



“La capacidad para el trabajo en remoto se convierte en un elemento crítico para la continuidad del negocio y gracias a estas nuevas formas de trabajo se rompe la barrera espacio y la barrera tiempo. Las personas han demostrado madurez y la pantalla ha democratizado los entornos laborales, siendo una ventana que te abre al mundo: puedes interactuar fácilmente con todos tus equipos, acercarte a realidades y mercados que antes eran lejanos, y ganar por tanto en agilidad y en eficiencia”

Paloma Arias

Directora de Personas, Cultura
y Gestión del Cambio
Four Seasons



“En nuestro caso la experiencia con el teletrabajo ha sido completamente nueva y nos hemos adaptado bien. Pero es cierto que no es una fórmula completamente válida para todos los modelos de negocio, por lo que debemos reflexionar y quedarnos con los aprendizajes positivos que hemos visto aplicables a nuestro caso”

Pablo González – Costea

Director de People & Culture Director
Grant Thornton



“Antes de la crisis se establecía un plazo de 5 a 8 años para afianzar una mayor cultura del teletrabajo para llegar a que cerca del 70% de las personas pudieran teletrabajar hasta más de la mitad del año. Este proceso se ha acelerado en solo tres meses. Trabajar en casa parece que gusta, pero corremos el riesgo de que el “todotrabajo” que hemos vivido se tome como bueno por algunos managers. Por lo que es muy importante poner límites y volver a lograr la productividad, pero trabajando de otra manera más sostenible para las personas”

“Ahora el reto está en cómo gestionamos los equipos. Y, en los nuevos escenarios, cómo logramos mantener la motivación, el trabajo en equipo, y la cultura, porque el contacto diario presencial no es igual que en virtual, porque no tienes la misma percepción de qué sienten las personas”

Katia Muñoz

Gerente de Experiencia de Empleado
Indra



“Es un error pretender hacer una réplica del entorno presencial, en el entorno virtual, que es lo que hemos vivido durante la crisis. El reto está en lograr la mejor experiencia posible del empleado, también en esos entornos más digitales que van a surgir, y en procesos como el onboarding o el reclutamiento, donde es más necesario el contacto presencial. Sabemos que no es un reto fácil pero sí apasionante, porque lo virtual ofrecerá muchas oportunidades cuando lo sepamos hacer bien de verdad. Y en Indra, apostamos por las mujeres para la transformación digital”

“Para implantar nuevas formas de trabajo no podemos ofrecer café para todos. Cada persona tiene unas necesidades específicas o unas preferencias, por lo que debemos tener en cuenta los distintos perfiles de persona, estableciendo arquetipos de empleados”

Guillermo Rodríguez

Head of New Ways of Working at Repsol
| Corporate innovation hacker
Repsol



“Desde las organizaciones tenemos que crear el futuro y para eso hay que pensar primero qué tipo de organización queremos ser y cómo ser relevantes. En ese sentido, creo que las organizaciones deben ser atractivas, ofreciendo nuevos propósitos transformadores que unan a las personas, a clientes y a empleados. Tenemos que transformar las organizaciones hacia estructuras que puedan adaptarse en tiempo real, no solo aportando máximo valor con máxima eficiencia sino beneficiándose también del desorden y el caos. Todo va a digitalizarse excepto lo realmente esencial y por eso las empresas tienen que ser de humanos, para humanos, poniendo a las personas en el centro. El desafío va de transformar, explorar y trascender.”

Salvador Lorenzo

Gerente de Diversidad
Repsol



“Tras la experiencia vivida, surgen dos mentalidades en las organizaciones, los que piensan que debemos volver a tener un mayor presencialismo y los que creen que ha habido muchos aspectos positivos y se decantan por seguir avanzando en este sistema, apostando por el desempeño profesional basado en la confianza y la corresponsabilidad. Para estos últimos, se abren nuevas oportunidades para lograr una mayor flexibilidad en el trabajo, y para reclutar e incorporar nuevo talento, como el de las personas con discapacidad, ya que la digitalización en gran medida elimina las barreras físicas de acceso a los nuevos empleos”

Conchita Álvarez

Subdirectora General
Directora de Recursos Humanos
Sabadell



“En los nuevos modelos de trabajo se va a tener que definir un nuevo perfil de liderazgo que se adapte a las necesidades del nuevo entorno. Necesitamos líderes en toda su extensión, es decir, profesionales que no solo ejerzan una función de supervisión, sino que sean capaces de bajar al terreno, sean influyentes, y consigan el compromiso de sus equipos no por ser jefes, sino por ser buenos profesionales y buenas personas”

Sandra Tobías

Organización, Talento y Cultura
Suez



“Es cierto que se ha suavizado la resistencia cultural que existía acerca del teletrabajo y eso supone una gran oportunidad para hacerlo avanzar. Pero existe la incertidumbre de cómo activar mecanismos de conexión empresa-empleado que funcionen y generen el sentimiento de empresa que sin la presencialidad se desdibujan”

Isidoro Mingotes

People Development and Organization
General Manager
Toyota



“Las nuevas formas de trabajar han hecho que en muchos casos tengamos más relación que antes con determinados equipos ubicados en otras localizaciones. La tecnología nos ha acercado a ellos. También hemos sido muy productivos, pero debemos avanzar claramente hacia un proceso de desconexión digital con un uso razonable de la tecnología. Lo vivido con respecto al teletrabajo durante el confinamiento no es sostenible en el tiempo. Y trabajar en el reskilling de nuestros equipos no solo en hard skills, sino en soft skills, que son más difíciles de impulsar porque en muchos casos son innatas ”

CONVERSACIÓN CON IÑIGO SAGARDOY Y JOSE LUIS RISCO



Iñigo Sagardoy

Presidente
Sagardoy Abogados



“Es importante que la nueva Ley sobre Trabajo a Distancia incorpore una mirada más estratégica, incentivando una manera de desarrollar la actividad de una manera más flexible y basada en una mayor confianza y autonomía, ya que responde mejor al contexto tecnológico y empresarial al que nos dirigimos”.

Jose Luis Risco

Human Resources Director
EY



“La parte más positiva de la experiencia del trabajo en remoto que hemos vivido ya se ha convertido en una realidad, ya es un hecho. Desde ahí, ahora es momento de observar, aprender y hacerlo evolucionar hacia un modelo híbrido que integre lo mejor de los dos mundos, consolidando un nuevo modelo que ya es irreversible”.

Conclusiones finales



Vanessa Izquierdo

Directora General

Sagardoy Business & Law School

“Durante todo este período, si algo hemos podido comprobar, es que cada compañía y cada uno de sus miembros de manera individual, se ha puesto a prueba a sí mismo para dar respuesta de la mejor manera posible a una situación que ni los más estrategas y visionarios podían prever.

La tragedia humana y la debacle económica han venido también acompañadas de grandes aprendizajes para el mundo de la empresa, de muchos ámbitos que hemos sabido gestionar bien y de otros que nos han enseñado lo que es mejor no hacer. El solapamiento entre la vida profesional y personal ha sido un arma de doble filo, en el que inicialmente todos queríamos salvar nuestra pequeña parcela de mundo. Con el paso del tiempo se ha puesto de manifiesto que el trabajo en remoto, que históricamente había sido una fórmula flexible de trabajo, para muchas personas ha supuesto todo lo contrario, en la medida en la que a esta modalidad de trabajo, la pandemia le ha privado de sus verdaderas fortalezas, como son, la voluntad para empresas y empleados, y la posibilidad de conciliar, que para muchas personas ha sido francamente difícil dadas las circunstancias. Como plantearlo de presente y de futuro es todo un reto para quienes gestionamos personas.

Gratamente comienzo a observar cómo las empresas comienzan a recuperar su identidad, la cultura de la organización vuelve a tocar a la puerta y pide paso entre tanto gabinete de crisis. Probablemente una cultura que se ha tornado más flexible, más transparente y más necesitada de creatividad e innovación. Recuperar la cercanía a los equipos es uno de los grandes retos de los líderes, inquietos por aprender a gestionar nuevas necesidades, renovadas formas de talento, y nuevos requerimientos particulares de cada uno de los miembros del equipo. La formación juega en todo este escenario un papel clave, como facilitadora para que las personas puedan abordar cambios de carrera internos o externos, desarrollar perfiles multidisciplinarios y en definitiva contribuir a que las organizaciones cuenten con equipos motivados y personas comprometidas que puedan desplegar y alcanzar todo su potencial.

Hemos aprendido mucho, sigamos trabajando para que este reto que tenemos por delante sea una oportunidad para avanzar como empresa, como sociedad y como país.”

zityhub



Pablo de la Hoz

COO

Zityhub

Tras el despliegue forzado y masivo del trabajo en remoto, como seres sociales, es la interacción humana lo que más echamos de menos y la principal razón para volver a la oficina, a la que la mayor parte de los profesionales desea volver una vez se apliquen las necesarias y esperadas medidas.

Apostamos por un futuro inmediato donde las organizaciones implementan esquemas híbridos de trabajo que facilitan las opciones de flexibilidad y combinan la vuelta presencial a la oficina con el teletrabajo e inclusive con el llamado “tercer espacio”, pero evolucionando hacia un modelo basado en la elección, donde es el trabajador el que decide cuando va la oficina, como y donde trabaja de acorde a sus necesidades particulares y en base a donde mejor pueda desempeñar su actividad. Se trata de un modelo que ofrece una experiencia combinada, dos días a la semana de trabajo en remoto (en casa, concentración), con el de colaboración (oficina); uniforme y digital, con una propuesta que implica una continua aceleración de la colaboración remota.

Los espacios de oficina modificarán sus densidades y probablemente su arquitectura, convirtiéndose en espacios más flexibles, de colaboración e innovación, donde se fomente el aprendizaje y se “viva” la cultura y los valores de la empresa: “ese espacio al que quiero ir”.

Vemos la proliferación del modelo “Hub & Spoke”, con centralización de determinadas operaciones en un espacio “flagship” pero dando libertad a sus empleados para trabajar desde una red distribuida y múltiple de oficinas, estratégicamente localizadas cerca de sus hogares para atender sus necesidades, ya sean por motivos profesionales o de comodidad y conciliación, ofreciendo opciones a aquellos que no puedan trabajar desde sus casas.

La oficina es ahora una red, una oferta de espacios donde trabajar, donde colaborar, relacionarse y aprender con un universo cambiante de profesionales en un proceso evolutivo continuo.



Beatriz Sánchez Guitián

Directora General

Fundación máshumano

Sea como sea el futuro del trabajo, que sea más humano

“ El trabajo es una actividad y no un lugar. Y esto ha quedado claro durante la pandemia gracias a la gran evolución de la tecnología y las telecomunicaciones en España. Se ha trabajado de manera muy intensa sin necesidad de invertir tiempo en desplazamientos, atascos, reduciendo el consumo energético y las emisiones de CO2, y recobrando la vida familiar y personal en el día a día.

Creo que en la historia de la humanidad se catalogará el entorno pre covid como una época marcada por la contaminación en las grandes ciudades, donde sus habitantes tenían que dejar sus hogares a muy primera hora de la mañana y regresaban al final de una larga jornada, dificultando su conciliación entre la vida familiar, personal y profesional.

En España tenemos un reto clave y estructural: la mejora de la productividad de nuestras empresas. Es decir, ser capaces de generar un mayor valor añadido con nuestra fuerza productiva. Y esta nueva forma de trabajar que se ha impuesto por fuerza mayor, estoy convencida que ha generado una mayor productividad de los equipos. Si bien es cierto que se ha perdido una parte de la riqueza de la interacción social que ofrecen los entornos de trabajo tradicionales, en aquellos equipos bien engranados se ha ganado foco, reducción de las interrupciones y mejorado la productividad.

También es verdad que, para que este modelo evolucione de forma positiva, se deben corregir algunos de los errores vividos, como el exceso de horas de trabajo, fruto de una situación excepcional, y la dificultad para la desconexión digital.

En este paper hemos querido abrir la reflexión sobre cómo imaginan el futuro del trabajo un conjunto de organizaciones punteras. Desde Fundación máshumano queremos que, sea como sea al final esa nueva cultura y entorno de trabajo, permita a los empleados desarrollarse de manera integral, tanto en el ámbito profesional, familiar, personal o social. Es decir, que los nuevos entornos laborales sean más humanos, poniendo en el centro a las personas”.



Human Smart Working

Innovando sobre el trabajo del futuro