

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EN ESPAÑA Y PORTUGAL

Los cambios del modelo de trabajo en tiempos de la Covid-19: las personas y los espacios



Índice

Introducción	3
1. El escenario previo a la pandemia	4
2. Aceleración de la implantación de un nuevo modelo de organización y gestión	6
El espacio físico de trabajo y los nuevos servicios	7
La cultura corporativa	8
El cambio en el modelo de liderazgo	10
Digitalización y teletrabajo	11
3. Nuevas premisas para la relación laboral y la experiencia del trabajador	13
Percepción de seguridad y salud	14
Flexibilidad organizativa y confianza	15
4. El centro de trabajo extrapola sus márgenes	17
Redefinición de las oficinas como punto de encuentro para clientes y empleados: nuevas necesidades y exigencias	18
Hiperseguridad, versatilidad y representatividad	19
Nueva función del hogar como extensión de la oficina	21
5. Servicios avanzados para un nuevo modelo centrado en las personas	22
Ayuda en la implementación de nuevas tecnologías	23
Nuevas necesidades en la oficina del teletrabajador	25
6. Conclusiones	26
Agradecimientos	28
Sobre ISS	29

Introducción

Desde el pasado mes de marzo, estamos inmersos en la emergencia del coronavirus, que ha volteado nuestras vidas, nuestra salud y nuestro trabajo. Ante su extraordinario impacto, hemos considerado necesario impulsar el presente estudio, que analiza cómo afectan los cambios que ha provocado la pandemia a las personas y sus espacios de trabajo, en el entorno empresarial.

Los indicadores macro y microeconómicos se han desplomado desde entonces. Por el contrario, otros factores de transformación, como el teletrabajo y la digitalización, han visto crecer su protagonismo. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), al inicio de 2020 solo un 4% de los españoles trabajaba de forma regular desde su hogar. Después del confinamiento, este porcentaje ha alcanzado el 34%, según un estudio del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IvieLab). Sin embargo, el informe *Sociedad Digital en España 2019* de la Fundación Telefónica subraya que el tejido empresarial –de forma especial, las pymes–, aún tiene por delante un largo camino digital que recorrer: apenas un 16% cuenta con un plan de transformación digital y solo un 3,5% puede considerar que ha completado con éxito su transformación digital.

En ISS estamos convencidos que de cualquier crisis puede emerger una oportunidad. En el caso que nos ocupa, tenemos la ocasión (y la obligación) de redefinir nuestros espacios de trabajo en oficinas y sedes corporativas atendiendo, entre otros, a criterios vinculados de forma mucho más estrecha a la experiencia laboral en un entorno seguro, saludable y que favorezca valores como la confianza, la responsabilidad y la labor en equipo.

Contribuir al avance en este camino de ineludible cambio es el principal objetivo del estudio, planteado con mirada ibérica y fruto de la suma de las voces de empleados y directivos de España y Portugal. Agradecemos de forma muy sincera

la participación desinteresada de los más de 800 empleados y del centenar de directivos que han contestado las preguntas generales de la encuesta, así como a los 18 directivos de otras tantas empresas que han compartido su valoración del impacto, la reacción y los cambios que la pandemia ha provocado en sus organizaciones. Sin la colaboración de todos ellos y de, muy especialmente, Sagardoy Business & Law School e IMD Business School, este estudio no habría sido posible.

De los resultados del estudio creo fundamental destacar dos aspectos que considero muy relevantes, en los que coinciden empleados y directivos. En primer lugar, la resiliencia del tejido empresarial, que ha sido capaz de adaptarse al nuevo escenario de gestión de la incertidumbre superando dificultades de muy diversa índole. En segundo lugar, el hecho que esta reacción ha sido posible gracias a la implicación de los empleados a todos los niveles. En ISS somos especialistas en la gestión de personas capacitadas para ofrecer servicios a las empresas. Por ello, tomamos buena nota de estos dos aspectos. Todos debemos hacerlo.

Tenemos meses de incertidumbre y cambios disruptivos por delante y nuestra mayor satisfacción será que este estudio contribuya de alguna forma a configurar el nuevo modelo de trabajo en tiempos de la Covid-19.

JAVIER URBIOLA
Presidente Ejecutivo ISS



El escenario previo a la pandemia

La pandemia de la Covid-19 ha trastocado por completo cualquier previsión de crecimiento económico planteada a inicios de año. También ha revolucionado los modelos de trabajo vigentes, con la implantación del teletrabajo como solución de urgencia para gestionar el primer golpe.

Este estudio persigue una reflexión más detallada de este proceso, a partir del análisis del impacto de estos cambios en aspectos como las estrategias de transformación digital, la relación entre empresas y empleados, o la redefinición de los espacios físicos de trabajo y los servicios relacionados.

El escenario previo a la pandemia

Antes de la irrupción de la pandemia, las previsiones de crecimiento de la economía española para el ejercicio 2020 eran moderadamente optimistas: el informe de enero del Fondo Monetario Internacional preveía un incremento del 1,6% del PIB español y del 3,0% de la economía mundial.

Apenas seis meses después, las medidas de confinamiento y la hibernación de la economía para hacer frente a la pandemia han provocado severos desplomes del PIB, tanto a nivel doméstico como mundial. Las previsiones de crecimiento de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) del mes de julio estiman una caída del PIB español para este año de entre el 10,1% y el 12,4%. La horquilla dependerá de los posibles escenarios derivados de la evolución de la pandemia. A nivel mundial, el FMI estima que la caída rozará el 5% al final de año.

En lo que respecta al empleo, la ocupación bajó en 1.074.000 personas en el segundo trimestre, según la Encuesta de Población Activa (EPA). Esta cifra no incluye a los afectados por un Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) con suspensión de empleo, que la metodología de la Oficina Estadística de la Unión Europea (Eurostat) y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que se aplica en la EPA sigue considerando como “ocupados”. Por su parte, el 16,2% de los ocupados (3.015.200) trabajaron desde su propio domicilio más de la mitad de los días, frente al 4,81% observado en 2019.

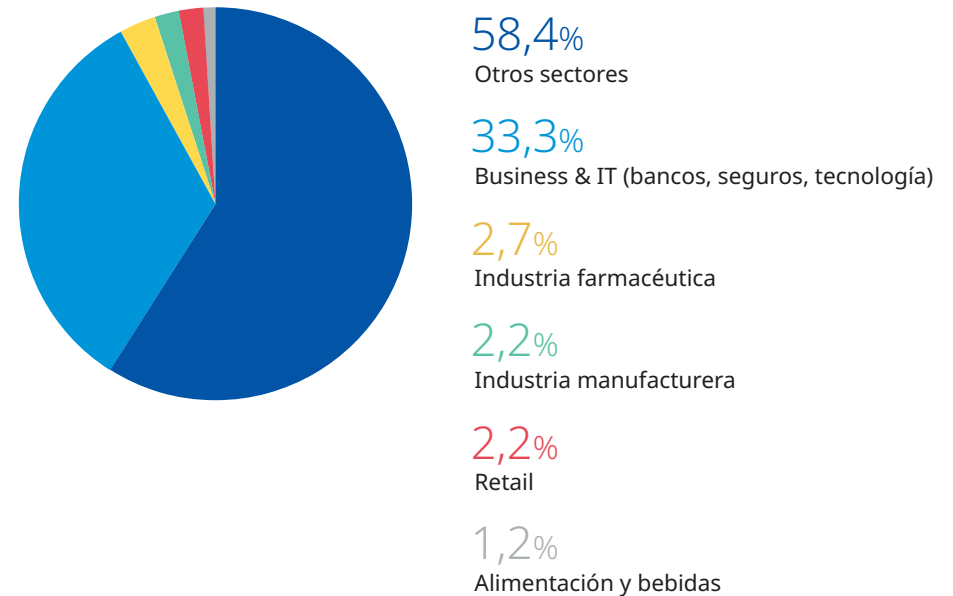
El impacto de la pandemia está siendo muy severo en todo el planeta, pero la resiliencia de las organizaciones empresariales –o, lo que es lo mismo, la respuesta de su capital humano– está logrando en muchos casos parar el golpe y articular una respuesta coordinada. Esta capacidad de resiliencia abarca la transformación de la gestión y el liderazgo empresarial, y los cambios profundos en el mercado laboral, pero también la forma en que las empresas despliegan su actividad en sedes físicas y remotas o los nuevos servicios que requerirán los empleados. Por no hablar de los nuevos hábitos del consumidor.

Mientras se redacta este informe, la pandemia se mantiene como una amenaza de primer orden, con un riesgo elevado de expansión en el regreso progresivo al trabajo y el inicio del curso escolar. Este estudio pretende realizar una primera aproximación

al futuro de las sedes corporativas y las grandes oficinas en la era post-Covid-19 con un alcance ibérico. Los resultados de la encuesta realizada a más de 800 empleados y 100 directivos de empresas de diferentes sectores de actividad de España y Portugal, junto a 18 entrevistas en profundidad a directivos, ofrecen una información de gran valor para evaluar cómo ha impactado el coronavirus en las oficinas, los espacios de trabajo y la forma en que serán utilizados por sus usuarios.

El objetivo es arrojar algo de luz sobre las transformaciones que de manera inevitable están viviendo las sedes corporativas y las grandes oficinas para continuar siendo el centro neurálgico de las compañías en un futuro post-coronavirus.

DISTRIBUCIÓN DEL PANEL ÓMNIBUS A EMPLEADOS POR SECTORES





Aceleración de la implantación de un nuevo modelo de organización y gestión

La declaración del estado de alarma a mediados del mes de marzo supuso la implantación de estrictas restricciones a la movilidad para trabajadores de servicios no esenciales. De un día para otro, cambiaron por completo los hábitos laborales de millones de trabajadores, que sustituyeron su puesto de trabajo presencial en una oficina por un espacio en su propio domicilio. Con ello, se multiplicó la necesidad de ordenadores portátiles, se cancelaron viajes y visitas, y se generalizó el uso de plataformas de reunión virtuales que, además de prácticas y sencillas, debían configurarse como seguras. Se produjo, en definitiva, una aceleración inusitada de la transformación de los modelos de organización y gestión del trabajo que, por su calado y relevancia estratégica, numerosas compañías aplicaban hasta entonces de forma gradual.

Los cuatro elementos principales de esta transformación son el espacio físico de trabajo y los servicios asociados, la cultura corporativa, el modelo de liderazgo y la digitalización, centrada principalmente en el desarrollo de recursos para el desarrollo efectivo del teletrabajo.

El espacio físico de trabajo y los nuevos servicios

Uno de los pilares sobre los que se sustenta esta transformación organizacional es la relación entre los empleados y el espacio laboral físico de trabajo (*workplace*). Las tendencias de transformación del *workplace* antes de la pandemia se enfocaban principalmente en dos líneas: por un lado, potenciar la flexibilidad, la transversalidad y el trabajo en equipo (desaparición de puestos fijos y despachos, incorporación de nuevos espacios de encuentro, potenciación de encuentros virtuales, etc.); por otro, garantizar un entorno saludable y sostenible a diversos niveles, tanto en términos de eficiencia energética como de implicación de las empresas en la salud física y emocional de sus empleados.

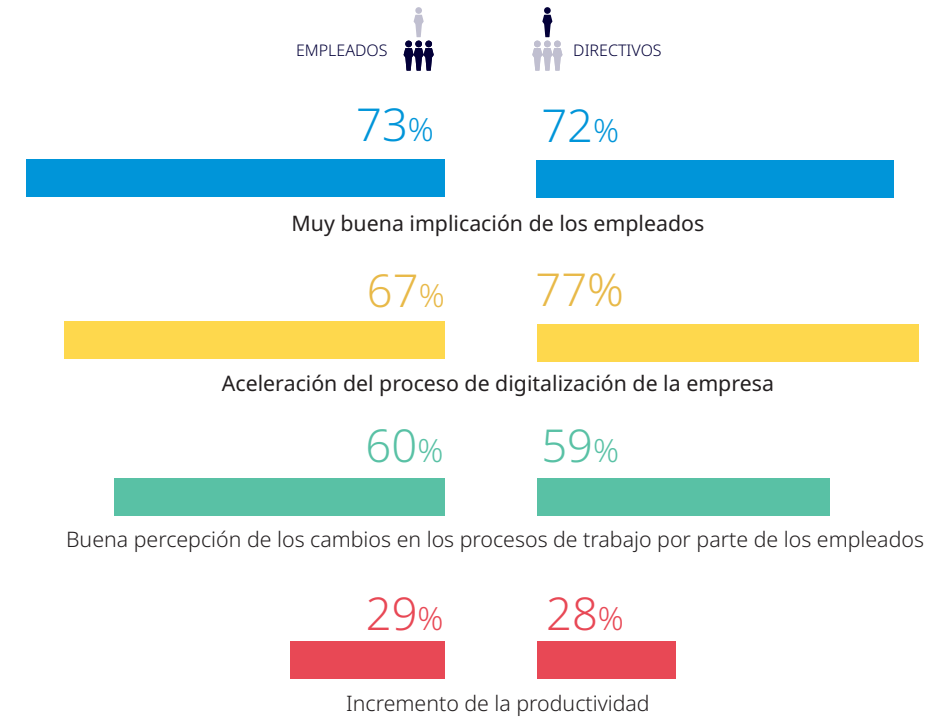
La obligación de incorporar medidas específicas para reducir el riesgo de expansión del coronavirus, de evolución todavía incierta, ha acelerado el proceso de adaptación y reconfiguración del *workplace*

en las empresas que ya lo habían iniciado, y ha obligado a implantarlo con urgencia en aquellas que no lo tenían previsto. En otras palabras, se ha acelerado la sustitución del viejo paradigma basado principalmente en criterios de densidad y coste por un nuevo modelo en el que priman la flexibilidad, la fluidez y el desarrollo de un entorno saludable.

El desarrollo de un nuevo modelo de 'workplace' ha permitido una mayor implicación de los empleados y la aceleración de los procesos de digitalización

Pese a que todavía es pronto para analizar las consecuencias de la transformación del espacio físico de trabajo, los directivos y trabajadores encuestados ya destacan algunas de las principales ventajas del nuevo modelo de *workplace* que ha impulsado la emergencia del coronavirus. Principalmente, destacan el incremento de la implicación de los empleados y su aceptación a los cambios implantados, así como la aceleración del proceso de digitalización de la empresa. Aunque en menor medida, es también relevante el porcentaje de encuestados que reconocen un incremento de la productividad.

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES VENTAJAS DEL TRABAJO EN LA OFICINA EN LAS CIRCUNSTANCIAS ACTUALES?



NOTA: PREGUNTA MULTIRRESPUESTA.

“En nuestros centros de trabajo, debemos incorporar ideas que generen orgullo de pertenencia y faciliten la retención de talento”

ALEX BELAUSTEGUI, director corporativo de Grupo Ingeteam

La cultura corporativa

La aceleración forzada de la transformación de los modelos de organización y gestión se ha desarrollado en un entorno de urgencia y tensión para empresarios y trabajadores, por la incertidumbre ante la evolución del negocio o, incluso, ante la propia supervivencia de la empresa y sus puestos de trabajo. Todo ello ha supuesto un verdadero *tour de force* para los elementos que conforman la cultura corporativa de las empresas: el mantenimiento de sus principios y valores, la implicación de los equipos, y la propia relación entre empresa y empleados en una situación de verdadera crisis.

Los resultados de la encuesta señalan, con una contundente mayoría, que la prueba se ha superado con éxito: más del 80% de empleados y directivos considera que su empresa se ha adaptado bien

Ocho de cada diez encuestados (directivos y empleados) reconocen que su empresa se ha adaptado bien a las obligaciones derivadas de la pandemia

a los sucesivos requerimientos y obligaciones derivadas de la emergencia sanitaria. El porcentaje de profesionales que indica que se ha superado alguna dificultad para lograr esta adaptación se reduce al 14% en los empleados y al 18% en los directivos.

“*Nos hemos adaptado muy rápidamente a un entorno complejo y de alta incertidumbre, que ha cambiado la forma de trabajar, los horarios, los hábitos y los compromisos con la empresa y nuestros compañeros*”

JOAN RIBÉ, *chief corporate strategy officer* de Borges International Group

¿CÓMO SE HA ADAPTADO SU EMPRESA A LA SITUACIÓN PROVOCADA POR LA COVID-19?



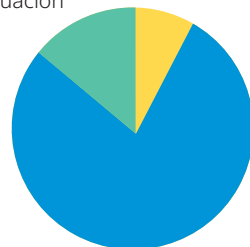
EMPLEADOS

14,5%

Hemos tenido alguna dificultad para adaptarnos a la situación

4,5%

Ha sido un proceso difícil por las circunstancias de la empresa



81%

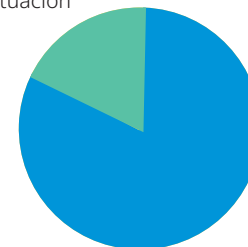
Nos hemos adaptado bien a la nueva situación teniendo en cuenta las circunstancias



DIRECTIVOS

18%

Hemos tenido alguna dificultad para adaptarnos a la situación



82%

Nos hemos adaptado bien a la nueva situación teniendo en cuenta las circunstancias

La cultura corporativa

Además de recoger la satisfacción general por la capacidad de adaptación de las empresas, el estudio analiza las principales dificultades que han encontrado empleados y directivos para seguir trabajando durante la pandemia, con diferencias significativas entre colectivos. Para los empleados, los principales escollos son, por orden de relevancia, la falta de recursos técnicos y tecnológicos para el teletrabajo, las deficiencias de comunicación interna y con los clientes, y los inconvenientes para adaptar los espacios a las normas de seguridad establecidas para responder a la Covid-19. Por su parte, las dificultades más citadas por los directivos son la desmotivación de la plantilla, los problemas para adecuar las oficinas a las nuevas normas de seguridad y prevención, y el descenso de la productividad.

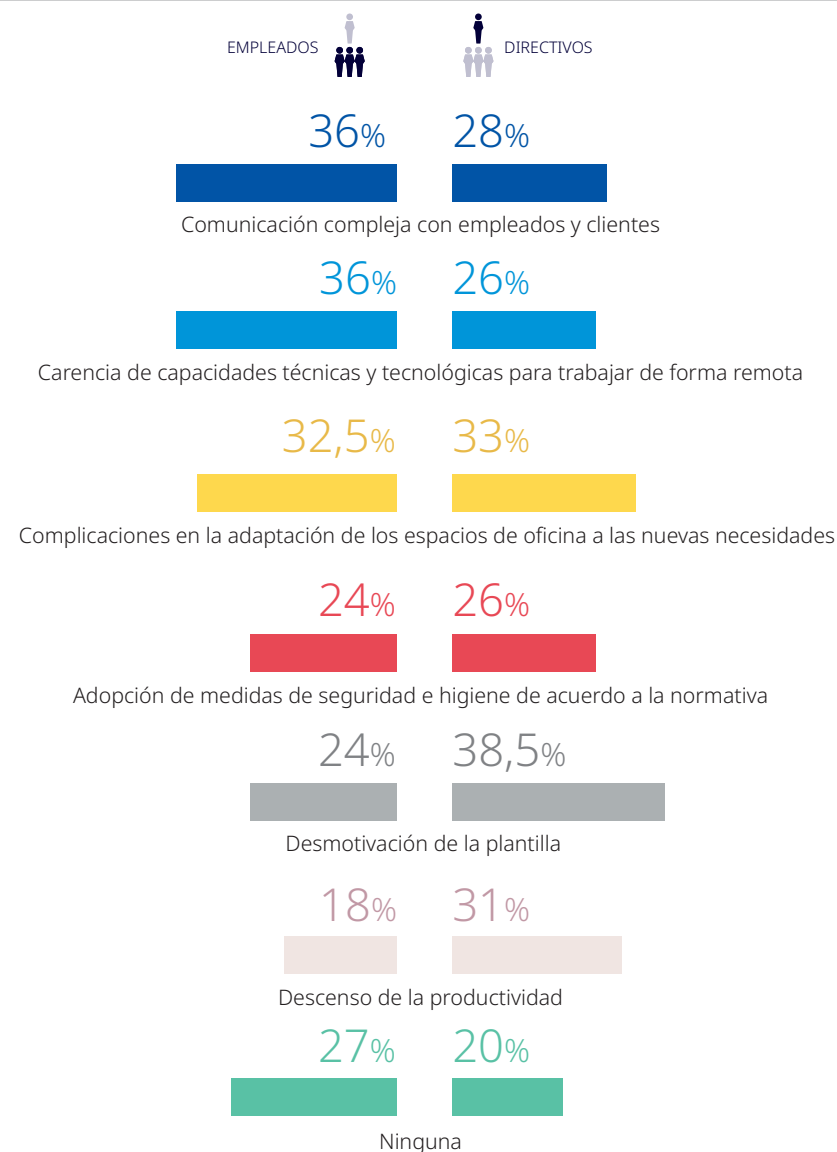
“Los principales retos a los que ha tenido que hacer frente la compañía en la implantación del teletrabajo han tenido que ver con la cohesión de los equipos y con las redes formales e informales que se crean en la oficina y que requieren de un cambio en el liderazgo y en la forma de relacionarse”

SANDRA TOBÍAS, directora de Organización y Talento de Grupo Suez

“En la empresa española falta formación y cultura para la implantación del teletrabajo, sobre todo entre las generaciones más veteranas”

JOAQUÍN CONTRERAS, director general de Novocargo

¿QUÉ DIFICULTADES INTERNAS HA ENCONTRADO PARA TRABAJAR EN LA OFICINA DURANTE LA PANDEMIA?



NOTA: PREGUNTA MULTIRRESPUESTA.

El cambio en el modelo de liderazgo

Vinculado de un modo muy directo a la cultura corporativa, la gestión de la incertidumbre provocada por la Covid-19 puede comportar también un replanteamiento del modelo de liderazgo, basado ahora en aspectos como la capacidad de responder y coordinar adecuadamente las nuevas necesidades y responsabilidades de los equipos de trabajo; comunicar e implementar los cambios normativos; organizar turnos de trabajo que combinen los modelos remoto y presencial; garantizar la conciliación entre la vida personal y profesional, o gestionar un nuevo sistema de reuniones remotas ante la reducción de encuentros presenciales y viajes.

En este sentido, los directivos consultados reconocen principalmente la importancia de la comunicación interna –entre dirección y empleados, pero también la comunicación transversal entre equipos de trabajo– y la necesidad de aprovechar al máximo los recursos digitales. Miguel Pereda, consejero general del Grupo LAR, señala que “se potenciará la figura del líder comunicativo; las organizaciones van a tener que fortalecer la comunicación con su gente y tengo dudas de que sistemas extremadamente jerarquizados puedan funcionar”. En la misma línea, Santiago Alfonso, VP de Marketing y Comunicación de Cosentino, indica que “la comunicación interna es esencial para mantener bien vertebrada la organización, así que habrá que aumentar la información vía telefónica con apps adaptadas a este medio que comparten todos los empleados”. Xavier Coll, *Chief Human Resources and Organization Officer* de CaixaBank, constata que la implicación ha llegado a todos los niveles: “Durante este periodo y gracias a las plataformas virtuales, la alta dirección ha buscado estar más presente en la comunicación con sus equipos, para reasegurar y escuchar problemas y miedos”.

La generalización del trabajo a distancia implica también un mayor grado de confianza de la empresa en sus profesionales y puede llegar a redefinir los sistemas de retribución, “con un mayor énfasis en la consecución de objetivos y huyendo del control presencial”, como apunta Alex Belaustegui, director corporativo de Grupo Ingeteam.

La gestión de la incertidumbre generada por la expansión del Covid-19 precisa de modelos de liderazgo más flexibles, con mayor capacidad de organización y sensibles a las necesidades de sus empleados

“*Los nuevos perfiles de directivos y empleados deberán incorporar más competencias digitales, especialización, flexibilidad y orientación a objetivos*”

JOSÉ RAMON DÍEZ, director de Estudios de Bankia

“*Debemos orientarnos a un liderazgo basado en el reconocimiento de la contribución individual y el espíritu de equipo, así como establecer métricas para el seguimiento de la contribución profesional*”

PEDRO RIBES PRECKLER, director corporativo de Recursos Humanos de Grupo Catalana Occidente y presidente de AEDIPE Cataluña

“*Vamos a necesitar personas con una gran flexibilidad frente al cambio, resilientes y con espíritu de servicio*”

SANTIAGO ALFONSO, VP de Marketing y Comunicación de Cosentino

Digitalización y teletrabajo

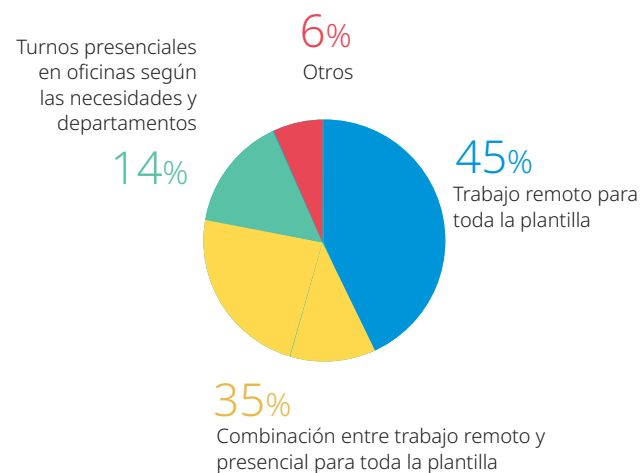
Como se ha señalado anteriormente, el confinamiento de la mayoría de la población española durante el estado de alarma obligó a buena parte de empresas a implantar sistemas de teletrabajo para mantener su actividad, un modelo que en buena parte de los casos se ha mantenido en los meses posteriores. Según los datos de la EPA (Encuesta de Población Activa) de finales del mes de julio, un 16,2% de las personas ocupadas trabajó desde su domicilio “más de la mitad de los días” durante los meses de abril, mayo y junio. Este porcentaje se traduce en más de 3 millones de personas, una cifra que cuadruplica los datos previos a la pandemia.

La implantación del teletrabajo ha sido mayoritaria en las empresas participantes en el estudio (91%), aunque en diversas modalidades.

“El teletrabajo ha venido para quedarse, pero no con las características que hemos visto durante el confinamiento, marcadas por la urgencia y la necesidad. Se deben cuidar mucho más todos los detalles para unir productividad y bienestar laboral”

MANUEL PORRÚA, director de Recursos Humanos y RSC de Fraternidad Mupresa

¿QUÉ MODELO DE TELETRABAJO SE HA IMPLANTADO EN SU EMPRESA DURANTE ESTA SITUACIÓN EXTRAORDINARIA?



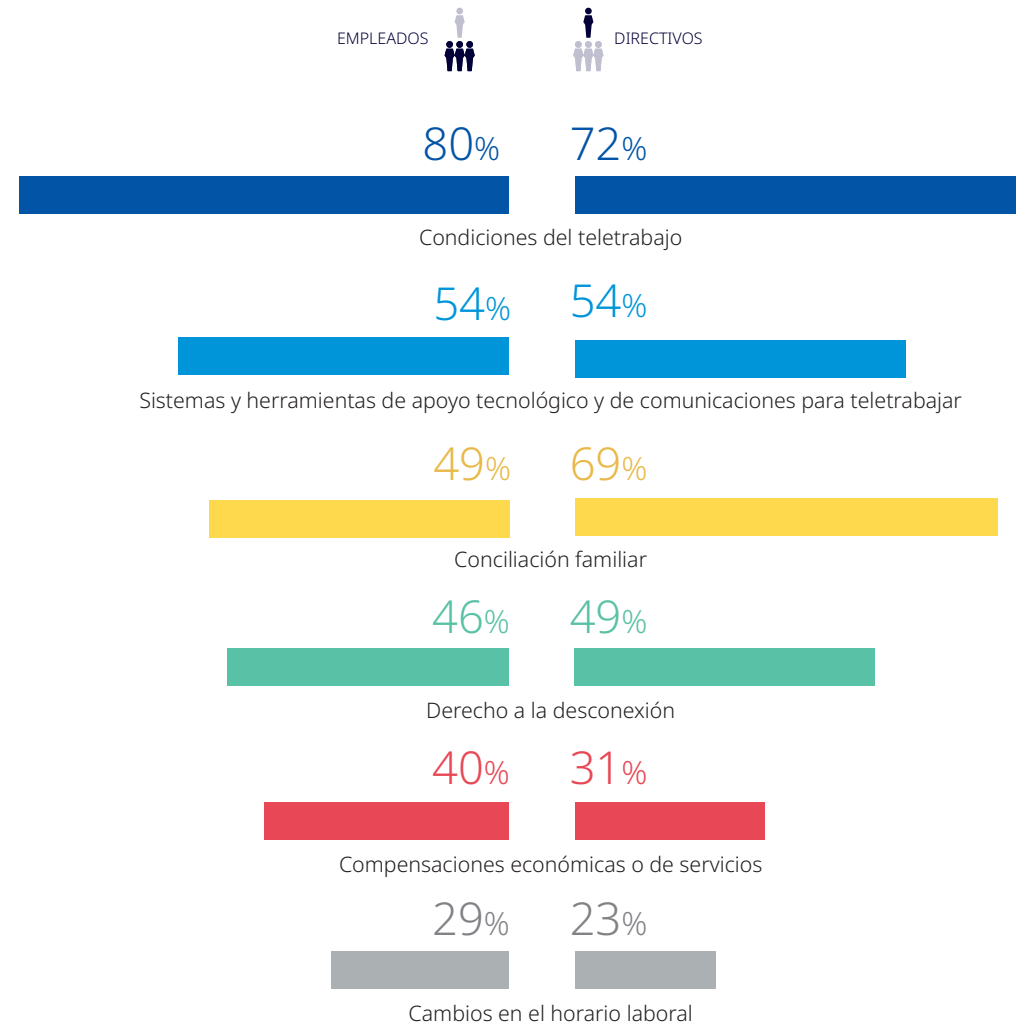
Digitalización y teletrabajo

Empleados y directivos destacan la necesidad de regular legalmente el teletrabajo para que se convierta en una alternativa real al modelo de trabajo presencial. El Ministerio de Trabajo ha elaborado ya varios borradores del proyecto de ley y se prevé que a corto plazo se presente una versión definitiva para ser aprobada por el Consejo de Ministros. Así, la regulación del teletrabajo es la principal demanda de ambos colectivos ante los cambios normativos que prepara el Ejecutivo. El apoyo tecnológico al trabajo remoto es la segunda petición de los trabajadores encuestados, mientras que los directivos encuestados señalan la conciliación familiar. El derecho del trabajador a desconectarse de los sistemas de comunicación con su empresa una vez finalizada su jornada laboral es otro de los aspectos destacados por ambos.

“Todavía tenemos un largo camino por recorrer para contar con una implantación mayoritaria del teletrabajo, y dudo que muchas empresas de nuestro país cuenten hoy en día con las herramientas suficientes para desarrollar el teletrabajo de forma óptima”

MIGUEL RODRÍGUEZ, presidente del Grupo Festina

¿QUÉ ASPECTOS DE LA NUEVA SITUACIÓN DEBERÍAN SER REGULADOS?



NOTA: PREGUNTA MULTIRRESPUESTA.



Nuevas premisas para la relación laboral y la experiencia del trabajador

El regreso progresivo de los trabajadores a sus puestos de trabajos presenciales supone un esfuerzo de adaptación tanto para los empleados como para las propias empresas, obligadas a aplicar una serie de medidas para prevenir el contagio de coronavirus. Estas medidas incluyen la reconfiguración de los espacios de trabajo y/o la reestructuración de turnos para mantener la distancia de seguridad exigida, la implementación de elementos y acciones de prevención (gel hidroalcohólico, mascarillas, refuerzo de la limpieza, etc.) o la regulación del uso de los espacios comunes.

Más allá de la aplicación de estas medidas de urgencia, la pandemia ha acelerado la transformación de los modelos de organización del trabajo. El objetivo empresarial tradicional de alcanzar el máximo rendimiento del espacio de oficina bajo criterios de densidad se sustituye progresivamente por un modelo que prima dos elementos básicos: la seguridad y salud en el *workplace*; y una relación entre compañías y empleados basada en la flexibilidad organizativa y la confianza mutua. La aplicación práctica de estos conceptos puede contribuir a que los empleados perciban su jornada laboral como una experiencia positiva que refuerce su vinculación y apego a la organización, así como la cohesión con sus compañeros de trabajo.

Percepción de seguridad y salud

Uno de los aspectos que ejemplifican la evolución de la relación entre trabajadores y empresas es el objetivo común de trabajar en un espacio seguro y sano, de acuerdo con la normativa vigente de prevención de la Covid-19. La adecuación de los espacios de trabajo en las oficinas con las distancias de seguridad marcadas, la implantación de sistemas de higiene y limpieza frecuentes y visibles, la señalización adecuada o la adaptación de los espacios comunes a la nueva realidad del coronavirus se han convertido en la principal demanda de los trabajadores para sentirse seguros en su regreso a sus puestos presenciales.

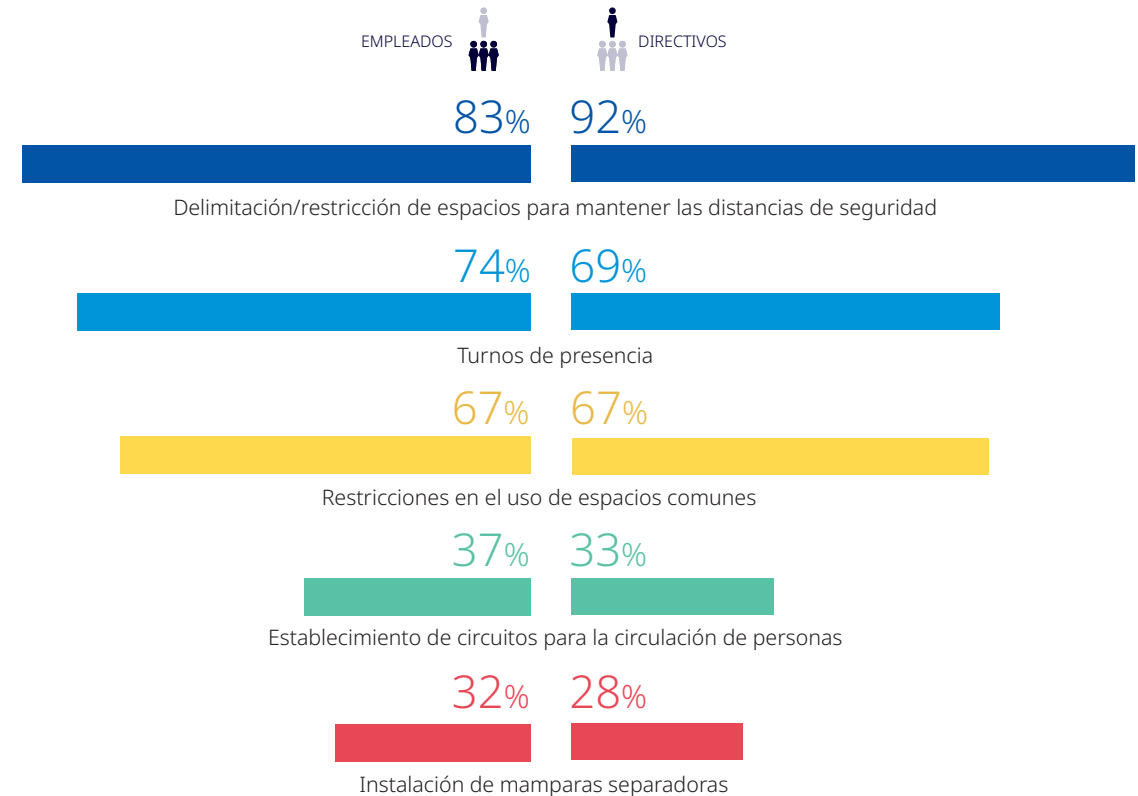
En esta fase, también resulta esencial la planificación estratégica para conjugar la garantía de seguridad con el desarrollo de la actividad.

Pedro Ribes Preckler, director corporativo de Recursos Humanos de Grupo Catalana Occidente y presidente de AEDIPE Cataluña, resume el caso de su compañía: explica que, después de enviar a toda la plantilla a trabajar desde casa con la declaración del estado de alarma, “iniciamos el 11 de mayo un retorno gradual de la organización comercial, adoptando todas las medidas de seguridad necesarias (protocolos, gel desinfectante, mascarillas FFP2, mamparas...), y a mediados de junio iniciamos un retorno gradual a la actividad presencial de la función administrativa. Desde mediados de julio hemos establecido un protocolo de actuación dinámico atendiendo a la situación de riesgo de cada población”.

La relevancia de la percepción de un entorno de trabajo seguro se ve confirmada por los resultados de la encuesta a empleados y directivos. Ambos colectivos coinciden en que mantener la distancia mínima de 1,5 a 2 metros en el lugar de trabajo para reducir las posibilidades de contagio es la principal medida preventiva que se convertirá en definitiva en las oficinas una vez superada la emergencia de la Covid-19. A continuación, destacan el establecimiento de turnos presenciales y las restricciones en el uso de los espacios laborales comunes.

Una gran mayoría de empleados y directivos encuestados creen que las medidas de distanciamiento social y los turnos de presencia deberían tener continuidad cuando se supere la emergencia sanitaria

¿QUÉ MEDIDAS PREVENTIVAS DEBERÍAN PERMANECER O IMPLEMENTARSE DEFINITIVAMENTE EN LOS ESPACIOS DE OFICINAS?



NOTA: PREGUNTA MULTIRRESPUESTA.

“*Trabajamos para favorecer el bienestar de nuestros empleados, organizando su trabajo en función de sus necesidades y limitando nuestro impacto sobre el medioambiente; por ejemplo, tratando de encontrar alternativas a ciertos viajes. Pero siempre teniendo en mente que la implicación humana y la comunicación son esenciales en nuestro sector*”

FRANCISCO GÓMEZ-TRENOR, director general de Mirabaud & CIE Europe

Flexibilidad organizativa y confianza

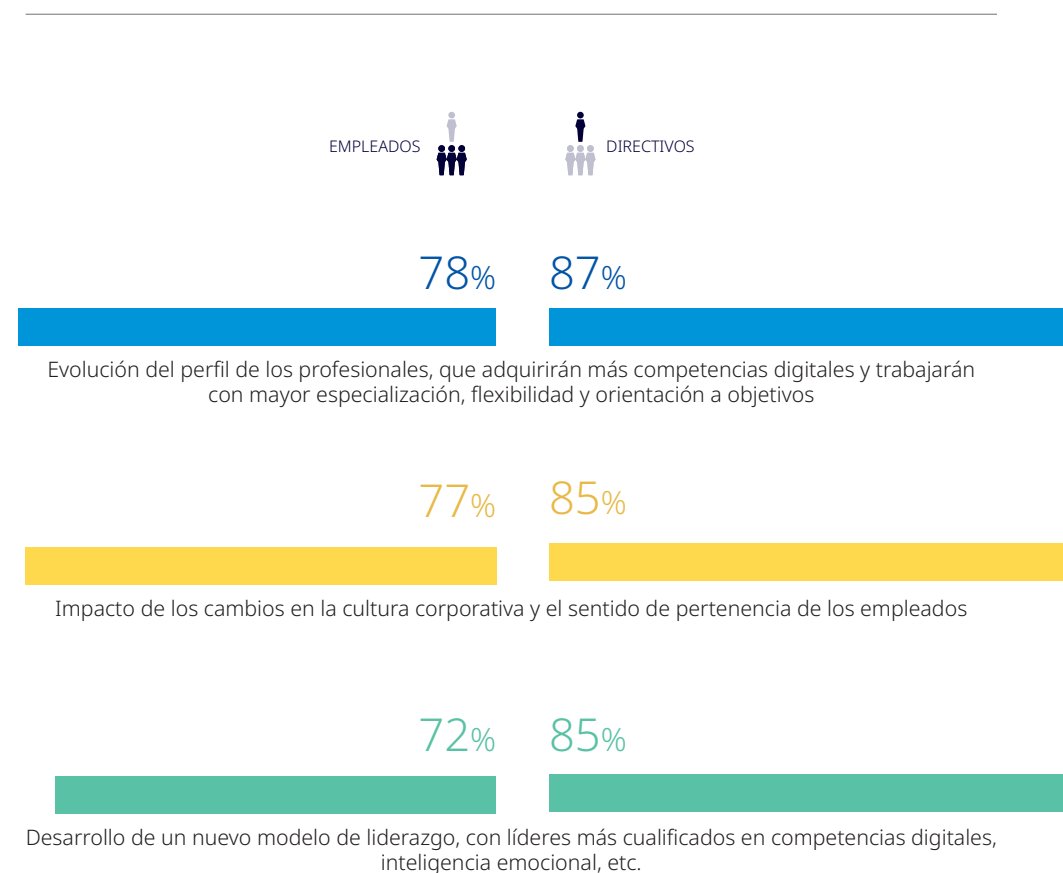
En esta situación excepcional, dejando inicialmente de lado aspectos de carácter contractual, parece haberse establecido un pacto tácito entre empleados y empresas. Frente al esfuerzo de las compañías para garantizar un espacio de trabajo seguro y desarrollar medidas que permitan mantener la actividad (y los puestos de trabajo), los empleados asumen un esfuerzo e implicación adicionales para su adaptación a todas estas actuaciones excepcionales. Algunos de los cambios adoptados son la implantación de turnos flexibles y otras medidas que favorecen la conciliación, el impulso a las sinergias colaborativas de carácter transversal, o la dotación de mayor autonomía y proactividad del empleado en mejoras organizativas o de formación.

En este sentido, empleados y directivos coinciden en indicar los factores de cambio más relevantes en la empresa durante este periodo: cambio de perfil de los empleados con adquisición de más competencias digitales, flexibilidad, especialización y orientación a objetivos; seguimiento de los cambios que afectan al sentido de pertenencia y la cultura corporativa; y cambio en el modelo de liderazgo. Los tres factores reciben un porcentaje de respuestas similar en ambos colectivos, aunque los directivos les otorgan mayor relevancia.

“La crisis ha puesto de manifiesto la importancia de todos los integrantes de la organización, desde el equipo directivo hasta las delegaciones comerciales, que han demostrado un enorme nivel de trabajo, compromiso y confianza en las medidas que tomó la empresa”

JOSEBA ARANO, director de Personas de Calidad Pascual

¿QUÉ FACTORES DE CAMBIO EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA CONSIDERA MÁS RELEVANTES?



NOTA: PREGUNTA MULTIRRESPUESTA.

Flexibilidad organizativa y confianza

A nivel organizativo, las previsiones de pervivencia del virus durante meses impiden que se recupere por completo la “normalidad” previa a la pandemia y que buena parte de las medidas implementadas durante el estado de alarma se mantengan vigentes o se adapten a una vuelta a la actividad muy necesaria para las empresas. En este sentido, los directivos y empleados encuestados prevén que las medidas que tendrán más continuidad serán, principalmente, el teletrabajo y la apuesta por la digitalización. En menor medida, destacan también la reducción de reuniones presenciales y viajes, y las medidas de seguridad e higiene.

Con relación al papel de las nuevas tecnologías de comunicación, Alex Belaustegui, director corporativo de Grupo Ingeteam, indica que “con las herramientas y plataformas digitales, las reuniones de trabajo han cambiado para mejor, siendo más eficientes, eficaces y sintéticas. Hemos aprendido a planificarlas para desarrollarlas en menos tiempo, porque somos conscientes de que es complejo mantener la energía y la concentración a distancia”.

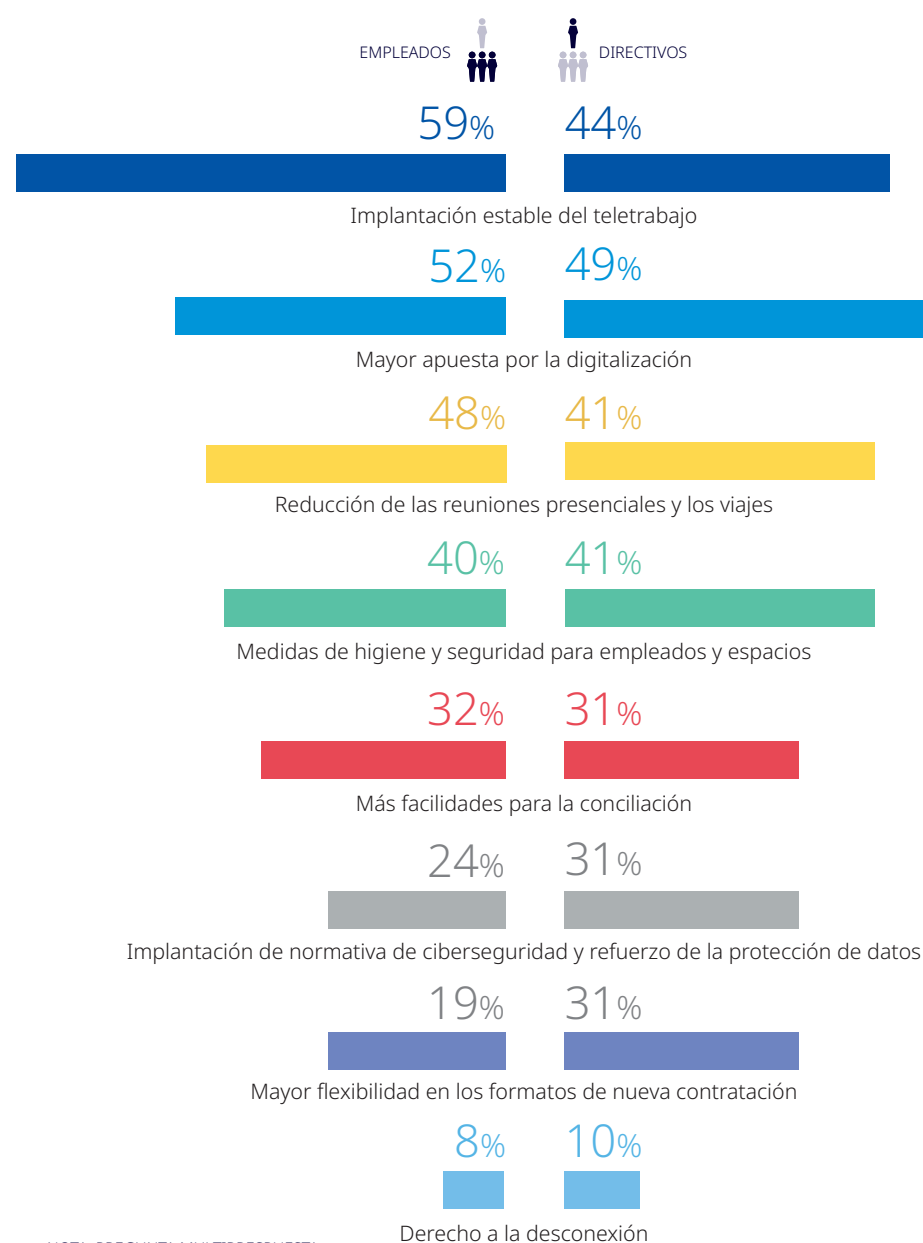
“La generación de sinergias entre distintas áreas y compañías del grupo que tan buen resultado ha generado durante la crisis será un elemento que mantener y potenciar”

LINA GUERRERO, directora de Talento, Desarrollo y Selección de Sanitas

“La productividad de los perfiles de alto rendimiento (más comprometidos) ha aumentado durante el confinamiento”

XAVIER COLL, Chief Human Resources and Organization Officer de CaixaBank

¿QUÉ CAMBIOS ORGANIZATIVOS SE IMPLANTARÁN DE FORMA PERMANENTE?



NOTA: PREGUNTA MULTIRRESPUESTA.

El centro de trabajo extrapola sus márgenes

La implantación masiva del teletrabajo y de nuevos modelos de organización del trabajo y, particularmente, la probable continuidad de estas medidas más allá de la emergencia por la Covid-19 han obligado a replantear la función de las sedes corporativas, tanto desde un punto de vista práctico (diseño del espacio, distribución de los profesionales, servicios que se ofrecen, etc.) como conceptual.

En este sentido, se apuntan tres tendencias clave: la redefinición de las oficinas como espacios de relación y encuentro, lo que implicará nuevas necesidades y servicios; la continuidad de las medidas de seguridad y prevención, y del modelo flexible de organización; y la integración del hogar como nuevo espacio de trabajo en un nuevo modelo híbrido entre trabajo remoto y presencial.



Redefinición de las oficinas como punto de encuentro para clientes y empleados: nuevas necesidades y exigencias

La gran mayoría de empresas trabajan en el desarrollo de modelos mixtos de trabajo, en los que los planos remoto y presencial se complementan de acuerdo con sus necesidades particulares. Los directivos consultados consideran que esta transformación no debe suponer una desaparición definitiva de las oficinas y sedes corporativas, pero sí una redefinición de sus funciones y, con ello, de su superficie y configuración. Se plantea un proceso de intervención sobre el espacio de oficinas, que la compañía de mobiliario y servicios Steelcase divide en tres fases sucesivas: adaptar, reconfigurar y, por último, reinventar, con la mirada puesta en conseguir una oficina diseñada “con un mayor compromiso con el bienestar de las personas, reconociendo que su estado físico, psicológico y cognitivo está íntegramente unido a su salud” (informe *Anticipando el futuro: el espacio de trabajo después del COVID*).

En este sentido, las compañías no renunciarán al valor representativo y funcional de sus sedes y oficinas, pero sí son conscientes de que en la mayoría de los casos tendrán unas características y una funcionalidad distintas a antes de la pandemia. También en este caso, la emergencia sanitaria ha supuesto la generalización de una tendencia que algunas compañías –principalmente, de gran dimensión– ya habían iniciado previamente.

La pandemia ha provocado que las empresas revisen sus procesos y modelos de trabajo bajo un nuevo prisma: ¿qué actividades necesitan ser desarrolladas en la oficina y cuáles pueden desempeñarse en formato de teletrabajo? En el nuevo modelo híbrido, las oficinas quedan reservadas para acoger todas aquellas actividades que se ven optimizadas con el contacto personal y que precisan de una relación más estrecha y cercana que la que aportan las herramientas digitales.

La pandemia ha provocado que las empresas revisen sus procesos y modelos de trabajo bajo un nuevo prisma: ¿qué actividades necesitan ser desarrolladas en la oficina y cuáles pueden desempeñarse en formato de teletrabajo?

“*Las oficinas no van a desaparecer, pero sí vamos a pensar el espacio de forma diferente*”

MIGUEL PEREDA, consejero director general del Grupo LAR

“*Tras la pandemia queremos expandir el concepto de FlexiWork, que desde hace año y medio ya permitía teletrabajar un día a la semana. Se trata de tener muy claro las tareas que deben realizarse en la oficina, como aquellas que necesitan de un contacto con otros miembros del equipo o de relaciones con clientes*”

JOSEBA ARANO, director de Personas de Calidad Pascual

Hiperseguridad, versatilidad y representatividad

Para Sandra Tobías, directora de Organización y Talento de Grupo Suez, “los espacios de trabajo deberán responder a las motivaciones de los empleados para ir a la oficina, como el *networking*, la innovación o el trabajo en equipo, ya que el resto de las tareas se ha demostrado que prefieren hacerlas, y lo pueden hacer mejor, desde casa”.

Como se ha comentado anteriormente, junto con el valor representativo que mantendrán las sedes corporativas, los nuevos modelos de oficinas consolidarán la seguridad y la versatilidad aplicadas durante el periodo de pandemia como factores diferenciales en relación al paradigma tradicional. Según las opiniones de los directivos consultados, las oficinas se redefinirán a partir de los siguientes principios comunes:

- **REDUCCIÓN DE LA SUPERFICIE:** la reincorporación presencial supondrá que el espacio se ocupe de forma simultánea por solo una parte de la plantilla. “No creo que haya alguna compañía que no se esté planteando si el espacio que tenía en febrero será el óptimo a partir de septiembre”, opina Miguel Pereda, consejero director general del Grupo LAR. En esta línea, Joan Ribé, *chief corporate strategy officer* de Borges International Group, afirma que “mantendremos el teletrabajo en todas aquellas posiciones que lo permitan hasta mediados de septiembre y limitaremos el acceso a las oficinas de forma que en ningún momento pueda estar presente más de 30% de la plantilla”.
- **OMNIPRESENCIA DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE:** la distancia de 1,5 a 2 metros entre puestos de trabajo individuales, elementos físicos de protección e higiene (mamparas, dispensadores de gel hidroalcohólico o sistemas de ventilación activos), circuitos señalizados y campañas internas para recordar medidas como el uso de mascarillas tendrán continuidad más allá de la emergencia. De esta forma, “las medidas de higiene y prevención sanitaria se incorporarán a los espacios de trabajo desde el inicio de su diseño”, como destaca Lina Guerrero, directora de Talento, Desarrollo y Selección de Sanitas.

- **FLEXIBILIDAD Y VERSATILIDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO**, bajo el principio general de la implantación de nuevas áreas de trabajo colaborativo (que no serán necesariamente salas de reuniones) y menos puestos de trabajo individual. Para Santiago Alfonso, VP de Marketing y Comunicación de Cosentino, “aumentarán los espacios multifuncionales con posibilidad de adaptarse a lo que se necesite en cada momento, con conexión internet en todos ellos y con elementos de inteligencia artificial para el apoyo a muchas áreas”.

- **NUEVOS ESPACIOS EXTERNOS DE TRABAJO PRESENCIAL DESCENTRALIZADO.** Más allá de los propios domicilios de los teletrabajadores, se podrán incorporar nuevos espacios de trabajo presencial descentralizado, siguiendo el modelo de los locales de *coworking*, también en auge antes de la pandemia. Julio Ramos, director de Desarrollo de Talento de SACYR, explica que “se reducirán los espacios corporativos a su mínima expresión y se llegará a acuerdos con multitud de espacios pequeños de alquiler de oficinas por todo el territorio para que los empleados puedan trabajar cerca de sus casas con los medios idóneos: puesto, impresora, conectividad...”.

“Trabajamos en un modelo propio, con dos ejes. Por un lado, un Smart Campus (la parte física), con entornos más creativos; por otro, el Smart Working, la nueva política y herramientas de teletrabajo”

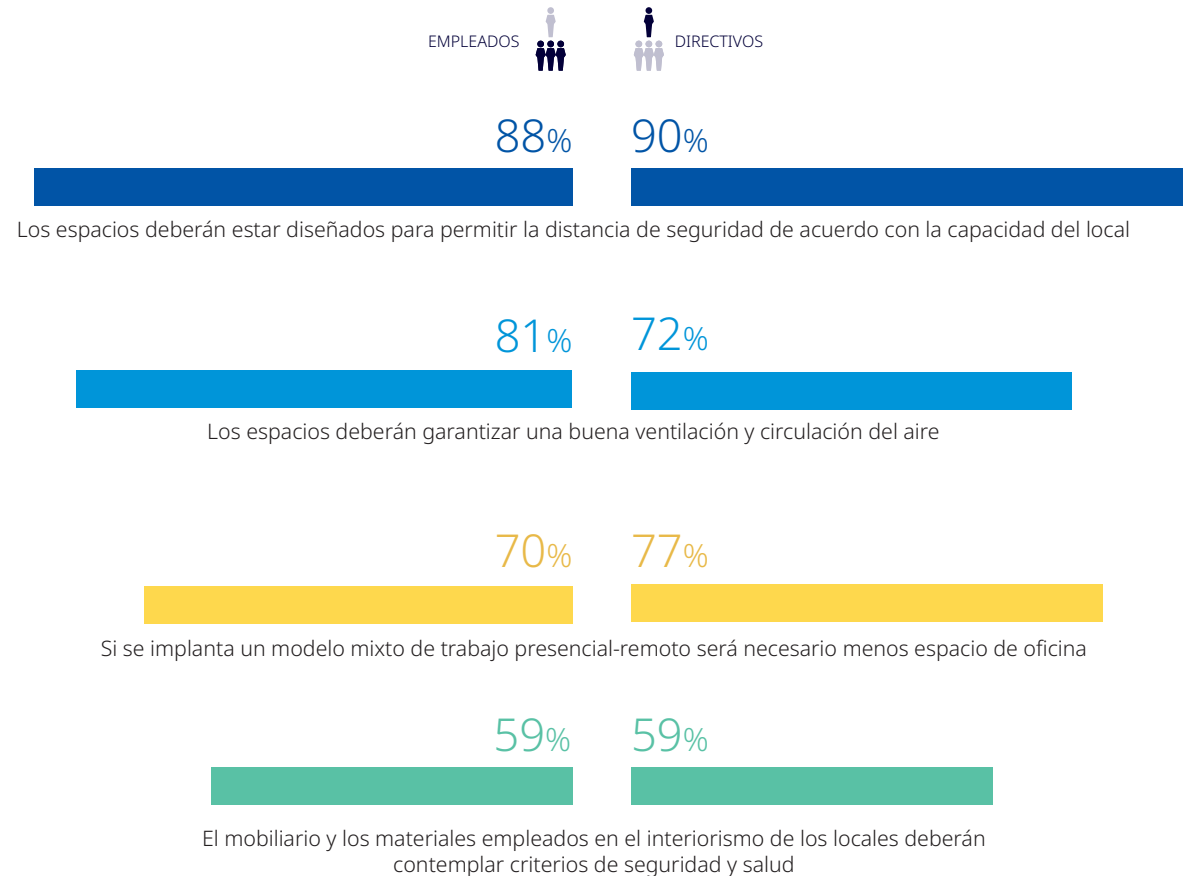
BARBARA ARIMONT LINCOLN, *Human Resources Lead* en Nestlé

Hiperseguridad, versatilidad y representatividad

Muchas compañías señalan que será un proceso dinámico, abierto a la adopción de nuevas medidas o la corrección de las acciones que se apliquen inicialmente tras constatar su efectividad en la práctica diaria. Sandra Tobías, directora de Organización y Talento de Grupo Suez, indica que “las medidas tomadas no deben de ser definitivas, sino todo lo contrario. Hay que apostar por espacios flexibles donde la colaboración tanto entre las personas que trabajan en la compañía como con los clientes sea cercana y efectiva”. En el mismo sentido, Arancha de las Heras, presidenta de la UDIMA (Universidad a Distancia de Madrid), asegura que “el escenario post-Covid vendrá marcado por un modelo mixto entre teletrabajo y presencialidad. Inicialmente, todos los trabajadores continuarán manteniendo sus puestos físicos de trabajo y con el tiempo iremos analizando modelos de optimización de los espacios”.

Los resultados de la encuesta a empleados y directivos confirman estas tendencias. Ambos colectivos coinciden en señalar que el requerimiento más relevante en el diseño de los espacios será el respeto a las distancias de seguridad entre la plantilla. A continuación, se destacan la capacidad de llevar a cabo la ventilación periódica del espacio, la reducción del espacio total de las oficinas, si se consolida un modelo de trabajo mixto presencial-remoto, y el uso de materiales que contribuyan a disminuir el riesgo de infección.

¿QUÉ NUEVAS NECESIDADES HAN SURGIDO EN RELACIÓN CON LOS ESPACIOS DE OFICINAS?



NOTA: PREGUNTA MULTIRRESPUESTA.

Nueva función del hogar como extensión de la oficina

La aplicación intensiva del teletrabajo supone que una parte del hogar de los empleados se convierta de facto en una extensión de la oficina. En una situación óptima, este espacio particular debe contar con una regulación que establezca claramente derechos y deberes de todos los agentes implicados.

Una vez superados los primeros meses de emergencia, la consolidación del teletrabajo dependerá de la efectividad de la nueva ley, del respaldo tecnológico y de gestión que articule cada compañía para gestionar las necesidades de los empleados que trabajan desde su domicilio, y de la propia responsabilidad de los teletrabajadores.

La efectividad de la nueva ley del teletrabajo, el refuerzo tecnológico o el apoyo en la gestión serán claves en la consolidación del trabajo en casa en la fase posterior a la emergencia

“El escenario de teletrabajo post-pandemia debe ser distinto. Los teletrabajadores deben desarrollar su actividad en condiciones para ser realmente eficientes, mientras los line managers y directores debemos estar más a su lado”

XAVIER BATET RODRÍGUEZ, Nestle Bussines Excellence Head
en la Región Ibérica de Nestlé



Servicios avanzados para un nuevo modelo centrado en las personas

La efectividad y la consolidación del renovado sistema de relación entre personas y espacios de trabajo dependerán en gran medida de la capacidad de las compañías de integrar los nuevos servicios y demandas que plantea este nuevo modelo derivado de la pandemia del coronavirus. La reconfiguración tanto de las sedes corporativas y oficinas como de parte del hogar del teletrabajador exige la implementación de nuevos servicios, centrados en mejorar la confianza y seguridad de empleados y clientes.

Como se ha demostrado durante el estado de alarma, las nuevas tecnologías son determinantes para mantener la actividad con la mínima interrupción, aunque las empresas consultadas reconocen que es momento de analizar las acciones de emergencia desarrolladas y adecuar los recursos al nuevo entorno.

Ayuda en la implementación de nuevas tecnologías

“En el escenario post-Covid podemos necesitar servicios externos para evaluar la idoneidad de los espacios (una auditoría de espacios) o para implementar sistemas de detección rápida de aspectos clave como una temperatura corporal alta mediante dispositivos tecnológicos no individualizados”, remarca Santiago Alfonso, VP de Marketing y Comunicación de Cosentino.

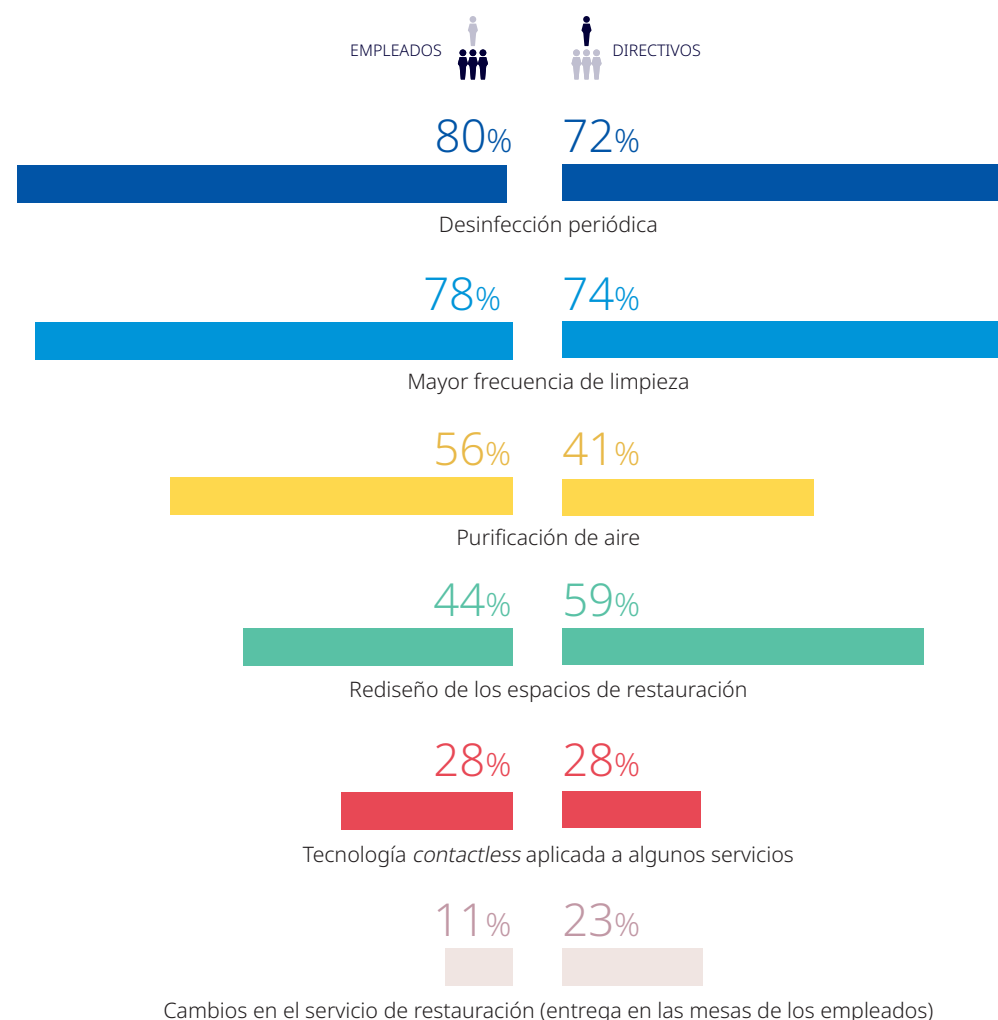
Cuestionados sobre los nuevos servicios que se deben priorizar en el nuevo paradigma de espacios de trabajo, empleados y directivos coinciden en insistir sobre la relevancia de la higiene del espacio, a partir del refuerzo de los servicios de limpieza, desinfección y ventilación. También sobresalen criterios relacionados con los espacios de restauración ubicados en las sedes corporativas, como su rediseño o los cambios en el servicio de platos y consumiciones. La redefinición de los espacios de restauración es especialmente relevante para los directivos, que valoran este concepto como el tercero más relevante, tras la limpieza y la desinfección de los espacios de trabajo.

Junto con el rol determinante de la tecnología, también ganará terreno la formación en temas como la gestión de espacios, la organización del trabajo y el liderazgo, así como el asesoramiento de compañías especializadas en estos aspectos

“Los futuros edificios corporativos tenderán a ser horizontales y no verticales, para crear múltiples puertas de entrada y salida. También se remodelarán las zonas de aparcamiento para facilitar los desplazamientos en vehículos como bicicletas y patinetes eléctricos.”

XAVIER COLL, Chief Human Resources and Organization Officer de CaixaBank

¿QUÉ NUEVAS NECESIDADES HAN SURGIDO EN SU EMPRESA RELACIONADAS CON LOS SERVICIOS A LAS OFICINAS (LIMPIEZA, RESTAURACIÓN, SEGURIDAD)?



NOTA: PREGUNTA MULTIRRESPUESTA.

Ayuda en la implementación de nuevas tecnologías

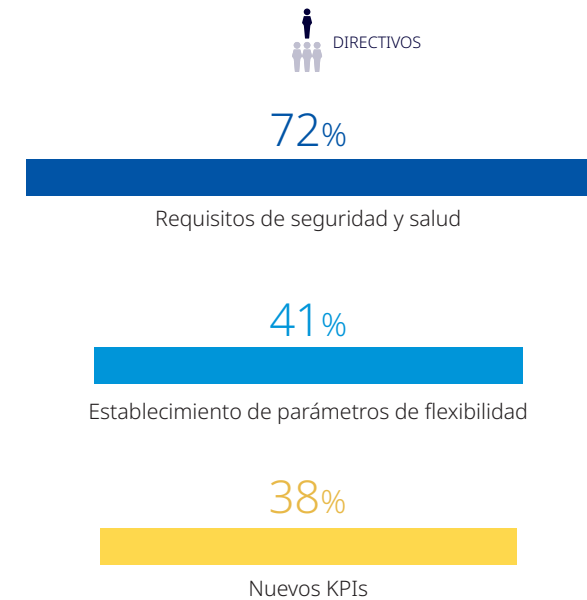
Según Lina Guerrero, directora de Talento, Desarrollo y Selección de Sanitas, para las empresas cobrarán especial relevancia “nuevos servicios relacionados con la gestión del trabajo en remoto y/o del trabajo mixto. Tendrán especial relevancia la seguridad informática y todos los *software* o servicios que medien en la relación empleado/ empresa o empresa/cliente desde una perspectiva digital”.

También ganará terreno la formación relacionada con las técnicas y las herramientas tecnológicas que pueden aplicarse en diversos ámbitos de la organización. Entre las nuevas necesidades de formación, Pedro Ribes, director corporativo de Recursos Humanos de Grupo Catalana Occidente y presidente de AEDIPE Cataluña, destaca “liderazgo, gestión del tiempo, innovación, digitalización, presentaciones en teletrabajo, conducción de reuniones en teletrabajo, entre otros”.

Diversos directivos coinciden en destacar la relevancia que tomarán las consultorías y empresas especializadas en la gestión de espacios y organización del trabajo. “Como parte del concepto de flexibilidad, todo lo que no suponga un valor añadido está en revisión. La tendencia es asumir lo imprescindible, mientras que el resto se dejará en manos de especialistas”, explica Miguel Pereda, consejero director general de Grupo LAR. En el mismo sentido, Pedro Ribes remarca el papel de la consultoría en aspectos como “la racionalización del uso de espacios, la digitalización de las actividades, o la adaptación de procesos y funciones a un entorno deslocalizado, así como en el establecimiento de métricas e indicadores para la evaluación y seguimiento de la contribución”.

La encuesta plantea también una pregunta específica a los directivos para conocer qué criterios normativos consideran que incorporarán sus empresas en la contratación de terceros. Los requisitos de seguridad y salud son los más citados, seguidos por los parámetros de flexibilidad y nuevas métricas para evaluar resultados.

EN ESTE NUEVO ESCENARIO, ¿QUÉ CONDICIONES SE REQUERIRÁN EN SU EMPRESA PARA LA CONTRATACIÓN DE TERCEROS?



NOTA: PREGUNTA MULTIRRESPUESTA.

Nuevas necesidades en la oficina del teletrabajador

El mismo proceso de aplicación de nuevos servicios se da en el hogar de los teletrabajadores. Lo que inicialmente se consideró una solución de urgencia para mantener la actividad durante el estado de alarma se ha convertido en numerosos casos en un recurso permanente, que también demanda de unos servicios adecuados.

Los empleados se muestran convencidos de que sus principales necesidades en el ámbito del teletrabajo estarán ligadas a las telecomunicaciones. Según se recoge en la encuesta, su principal demanda a corto plazo será contar con los recursos adecuados para conectarse y realizar su trabajo con fluidez, ciberseguridad y privacidad. A continuación, destacan el diseño y acondicionamiento del espacio de trabajo en el hogar, el apoyo a gestiones administrativas o la limpieza y el mantenimiento del espacio de teletrabajo en casa.

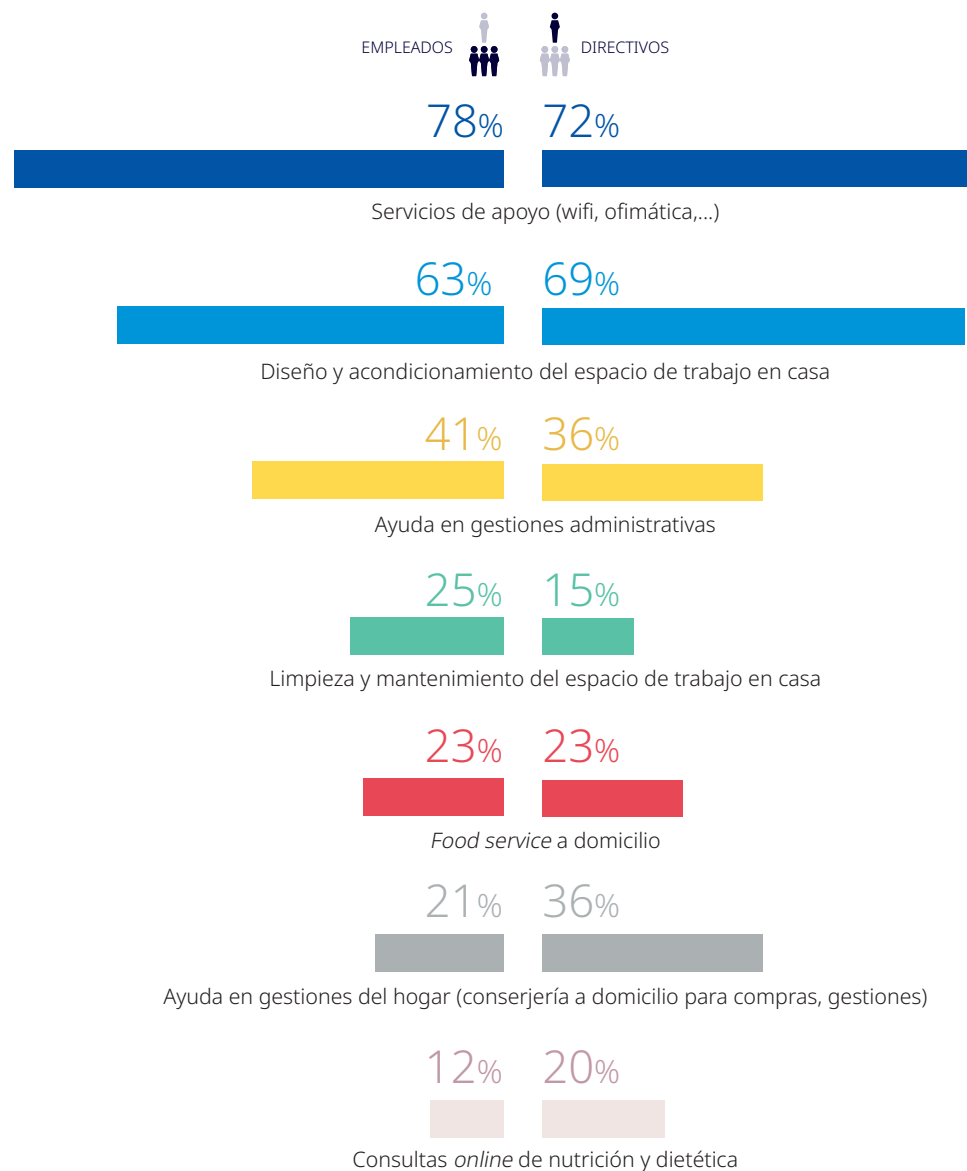
“Las empresas deberán ofrecer a sus teletrabajadores equipamiento y servicios de apoyo de comunicaciones (ofimática, ciberseguridad, privacidad...), y acompañamiento en el uso de herramientas. También valorar el equipamiento del espacio de trabajo en casa. Asimismo, continuar con el programa de acompañamiento a los empleados y empleadas en todo lo relacionado con su bienestar, realizando acciones directas de promoción de la salud de la personas, en especial en materia de nutrición, actividad física o soporte psicoemocional”

SANDRA TOBÍAS, directora de Organización y Talento de Grupo Suez

“Es muy posible que los nuevos teletrabajadores tengan nuevas necesidades, desde contratar un seguro de hogar que dé cobertura a posibles accidentes con las herramientas de trabajo o ciberataques a ampliar la limpieza del hogar o el consumo energético”

ARANCHA DE LAS HERAS, presidenta de UDIMA

¿QUÉ NUEVOS SERVICIOS Y PRESTACIONES PUEDEN SURGIR PARA LOS TELETRABAJADORES EN SU DOMICILIO?



NOTA: PREGUNTA MULTIRRESPUESTA.



Conclusiones

1.

La pandemia de la Covid-19 ha impactado de forma excepcional sobre las organizaciones empresariales, obligándolas a acelerar sin opciones la adaptación de su modelo y estructura de gestión a un nuevo escenario dominado por la incertidumbre.

2.

La descentralización y atomización de las oficinas y los equipos de trabajo que ha provocado el coronavirus está siendo gestionada a partir de una nueva cultura organizacional, basada en la flexibilidad, la implicación, la confianza y la aplicación de nuevo modelo de liderazgo.

3.

La implicación de los profesionales de las organizaciones a todos los niveles ha hecho posible que muchas compañías superasen los meses más críticos de la pandemia, adaptándose a las nuevas condiciones después de solventar dificultades internas de comunicación o carencias en capacitación y recursos tecnológicos.

4.

La mayoría de las organizaciones están optando por el desarrollo de un modelo híbrido entre el trabajo remoto y el presencial. El objetivo es diferenciar y establecer de la forma más detallada posible las tareas que el trabajador puede llevar a cabo en cada uno de los dos ámbitos.

5.

Las oficinas y sedes corporativas no van a desaparecer a causa del auge del teletrabajo, pero sí deben redefinirse y rediseñarse para preservar la seguridad y la salud de los empleados.

6.

La nueva relación entre los empleados y sus puestos de trabajo en las oficinas se consolida en base a nuevos criterios derivados de la percepción de un entorno laboral seguro e higiénico.

7.

La transformación del modelo de gestión empresarial que ha desencadenado la pandemia, en el que las personas son el centro de la organización, comporta la generación de nuevas necesidades y servicios. Entre ellos, el asesoramiento en rediseño de espacios, implantación de sistemas de higiene, limpieza, ventilación y desinfección, o integración de nuevas tecnologías; y el desarrollo de nuevos servicios de restauración y soporte administrativo para teletrabajadores.

8.

A corto y medio plazo, las compañías articularán turnos para que solo una parte de sus plantillas trabaje de forma simultánea en las sedes corporativas y oficinas. Esta medida implica una reducción de los metros cuadrados necesarios y un rediseño de los espacios para responder a las normas y protocolos de seguridad e higiene. El rediseño ofrece también una respuesta a las necesidades de relación e interacción más cercana de los profesionales.

9.

Las empresas han aumentado de forma significativa sus canales y herramientas de comunicación, a nivel externo e interno, como instrumentos clave para implementar los cambios derivados de la pandemia, sobre todo los que afectan a la salud de los empleados, y para fortalecer la cohesión de la organización.

10.

La regulación legal de los cambios introducidos en el nuevo escenario laboral son fundamentales para su consolidación. Los principales aspectos a regular son la conciliación, las alteraciones del horario laboral y el teletrabajo.

Agradecimientos

Empresas y directivos entrevistados

BANKIA

José Ramón Diez Guijarro
Director de Estudios

BORGES INTERNATIONAL GROUP

Joan Ribé Arbós
Chief Corporate Strategy Officer

CAIXABANK

Xavier Coll
Chief Human Resources and Organization Officer

CALIDAD PASCUAL

Joseba Arano Echebarría
Director de Personas

GRUPO CATALANA OCCIDENTE

Pedro Ribes Preckler
Director corporativo de Recursos Humanos y presidente de AEDIPE Cataluña

COSENTINO

Santiago Alfonso
VP de Marketing y Comunicación

FRATERNIDAD MUPRESA

Manuel Porrúa García
Director de Recursos Humanos y RSC

GRUPO FESTINA

Miguel Rodríguez
Presidente

GRUPO INGETEAM

Alex Belaustegui
Director corporativo

GRUPO LAR

Miguel Pereda
Consejero director general

GRUPO SUEZ

Sandra Tobías
Directora de Organización Talento y Cultura

MIRABAUD & CIE (EUROPE) S.A.

Francisco Gómez-Trenor
Director general

NESTLÉ

Barbara Arimont Lincoln
Human Resources Lead

Xavier Batet Rodríguez
Nestlé Business Excellence

NOVOCARGO

Joaquín Contreras
Director general

SACYR

Julio Ramos Barranco
Director de Desarrollo de Talento

SANITAS

Lina Guerrero Karger
Directora de Talento, Desarrollo y Selección

UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID (UDIMA)

Arancha de las Heras García
Presidenta

Colaboradores

SAGARDOY BUSINESS & LAW SCHOOL

IMD BUSINESS SCHOOL

Elaboración del estudio

ULLED ASOCIADOS

Sobre ISS

ISS Facility Services es una compañía internacional de servicios generales constituida en 1901 en Dinamarca y con presencia en Europa, Asia, América y Australia. ISS ha crecido hasta convertirse en una de las empresas líderes de Facility Services en el mundo, con una facturación anual de 9.864 millones de euros.

ISS es el proveedor líder en integración de servicios para empresas. ISS Iberia cubre todo el territorio de España y Portugal y ofrece todos los servicios necesarios en un inmueble, lo que permite al cliente centrarse en su negocio y ahorrar costes.

© ISS Facility Services, S.A.U., 2020

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

ISS no se hace responsable de las opiniones expresadas por los expertos participantes en este informe.