

El impacto de lo HÍBRIDO



LLYC

**THE
MO-→E**

 **ManpowerGroup®**

zityhub

El proyecto

Cuatro actores relevantes del mercado publicando conjuntamente sobre el impacto del nuevo modelo: el trabajo híbrido.



LLYC

**THE
MO → E**

 **ManpowerGroup®**

zityhub

Prólogo

El Impacto de lo Híbrido

La economía y el mercado laboral a nivel mundial tras la Covid-19, está experimentando una profunda transformación que alcanza también a la manera de dirigir las empresas y de gestionar el talento y los entornos de trabajo. Esta situación ha supuesto que los empleos y la forma de trabajar esté transformándose vertiginosamente. Miles de trabajos desaparecen, nuevas profesiones emergen, cientos de oficios se amortizan, nuevas capacitaciones se necesitan y surgen necesidades inéditas en la oferta y demanda del mercado laboral. En esa dirección, el título del estudio que tiene el lector en las manos sobre *el impacto de lo híbrido* y la suma de aportaciones por parte de las cuatro organizaciones que lo auspician, **ManpowerGroup, LLYC, Zityhub y THE mo->E** son de plena actualidad.

La investigación pone el foco en cuatro ejes estratégicos del trabajo híbrido, a saber: talento y cultura, *engagement* y comunicación interna, eficiencia inmobiliaria y diseño del espacio de trabajo del futuro.

En talento y cultura, **ManpowerGroup** pone el foco en las tres palancas que deben seguir las organizaciones para apoyar la evolución del talento: flexibilidad en el entorno laboral; bienestar y salud de los empleados, e impulso de la transformación digital. Y, se anuncian hasta 20 tendencias propiciadas por cambios que afectan a las personas, al lugar de trabajo y a los procesos. Entre las más disruptivas se explora el futuro del trabajo a partir de lo que quieren los profesionales, con, entre otras, la reinención del empleo, la priorización de la salud mental, la disociación entre empleo y ubicación, la importancia de la cultura o el análisis del talento inteligente. En este marco ya existe una guerra por el talento entre las compañías y un gran desajuste entre oferta y demanda de empleos, lo que exigirá una priorización de los programas de *upskilling* y *reskilling* de los empleados.

En *engagement* y comunicación interna, **LLYC** explora un escenario de presente en el que son relevantes el papel de los líderes para fortalecer el *engagement* con los equipos y se priorizan formatos de comunicación sencillos como los *podcast* o *webinars* y un escenario de futuro en el que la actualidad pasará a un segundo plano y llegará el reinado del propósito y donde, claramente, las fronteras de la comunicación desaparecen porque las compañías se organizarán en proyectos y los profesionales dividirán su tiempo entre distintas empresas. En este contexto, la comunicación interna y externa deberá priorizar la comunicación de la cultura corporativa a los grupos de interés y, además, cada vez más los líderes en las empresas serán gestores de emociones.

En eficiencia inmobiliaria, **Zityhub** apuesta por el futuro de la oficina líquida, lo que sin duda va a tener un impacto y generará eficiencia en el coste inmobiliario de las compañías. Las organizaciones ofrecerán omnicanalidad en cuanto al dónde y al cuándo se trabaja de modo que la oficina evoluciona y se transforma prioritariamente en un espacio para la socialización corporativa. Resulta demoledor el dato incluido en el estudio que muestra que el 89% de las personas espera que sus trabajos sean parcialmente remotos después de la pandemia. Igualmente, se espera que la presencia de modelos híbridos en las compañías pase de un 28% a un 81%. En un ecosistema híbrido la oficina estará en red, se trabajará en una oficina extendida y muy pronto llegará el metaverso. La eficiencia inmobiliaria también traerá un ahorro en tiempos medios de desplazamiento diario al trabajo, una disminución de emisión de CO2 en las ciudades, con reducción de la huella de carbono y una reducción del estrés y mejora de la salud de los empleados.

Finalmente, los espacios de trabajo del futuro son imaginados por **THE mo->E** a partir del concepto creado por Erik Veldhoen de *Activity Based Workplace* (ABW) que conlleva una visión estratégica del lugar de trabajo orientado a los objetivos del negocio y diseñado en torno a sus usuarios de modo que el trabajo se pueda efectuar fuera de la oficina, desde casa o en un tercer lugar. De nuevo emerge con fuerza la oficina líquida que será itinerante y difusa y que incluirá un "campus" que será un *hub* para funciones más sociales y representativas, donde los empleados puedan moverse entre distintos edificios corporativos.

En resumen, nuevos tiempos y nuevos retos en los ecosistemas de trabajo híbrido en las empresas. Los trabajadores no quieren volver a la oficina si no se les ofrece espacios idóneos para las tareas de concentración que eviten distracciones innecesarias o para las actividades de colaboración o socialización. El trabajo híbrido se ha revelado como la medida estrella del salario emocional para la atracción y retención del talento. Los espacios de trabajo, como el talento, deben de ser diversos y las oficinas líquidas y extendidas y el modelo de trabajo híbrido empiezan a ser un *must* para que las organizaciones y los empleados sean más productivos y haya un mayor *engagement* y bienestar y un mayor nivel de creatividad e innovación. Cada vez más empresas realizan una escucha activa de lo que quieren sus empleados y candidatos y entienden que las necesidades y prioridades de las personas (especialmente los de la generación Z) han cambiado y que el trabajo híbrido es una magnífica oportunidad y una ventaja competitiva para construir espacios de alto rendimiento mejorando la atención y la productividad y reduciendo la fatiga.

Deseamos que los lectores de esta investigación saquen conclusiones valiosas y felicitamos a los autores por la profundidad de la investigación y su enfoque prospectivo.

Carlos de la Torre
Of Counsel Baker McKenzie
Vicepresidente de ADiReLab

zityhub es una plataforma tecnológica que permite a las empresas ofrecer flexibilidad real a sus empleados. Habilita la oficina propia como un espacio de trabajo flexible bajo demanda para sus empleados y la conecta a una extensa red de lugares de trabajo alternativos, adaptados a las demandas corporativas.

zityhub tiene su propia red distribuida de lugares de trabajo flexibles, con una amplia variedad y diversidad no solo geográfica, sino de características, con opciones en espacios corporativos flexibles, coworkings y hoteles.

Única solución digital capaz de agregar la oferta en tiempo real (mostrando inventario y last seat availability) mediante un servicios SaaS corporativo.

Presencia en más de 15 ciudades españolas y con más de 100 espacios de trabajo: miles de puestos de trabajo y salas de reunión para trabajar en un nuevo modelo de trabajo híbrido.



Angel Serrano Ceballos

Arquitecto por la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid y Master en Dirección de Empresas por la misma Universidad.

Inició su carrera profesional en Londres trabajando en multinacionales americanas e inglesas especializadas en el diseño de oficinas.

En 1994 funda junto a Santiago Aguirre y Spephen Newman, AGUIRRE NEWMAN ARQUITECTURA hoy integrada en SAVILLS ESPAÑA.

Ha participado en los proyectos más importantes de Nuevas Sedes Sociales de empresas españolas e internacionales con presencia inmobiliaria en Madrid y Barcelona.

Hasta julio 2021 desarrolla su trayectoria profesional en la Dirección General de Negocio de AGUIRRE NEWMAN hoy integrada en SAVILLS ESPAÑA

En 2019 inició un Proyecto de Intraemprendimiento en SAVILLS ESPAÑA y funda la startup zityhub, una plataforma tecnológica que permite a través de una App la visualización y reserva al instante de espacios de trabajo localizados en sedes de empresas en espacio que no utilizan, en redes de coworkings y en cadenas hoteleras.

En noviembre pasado zityhub ganó el Primer Premio del diario EXPANSIÓN a la mejor Startup en la categoría de Movilidad y Smart Cities.

ManpowerGroup España

ManpowerGroup es líder mundial en soluciones de Talento que garantizan la continua atracción, desarrollo y compromiso del talento, ahora y en un futuro a nivel global, para impulsar el desarrollo de las personas, las empresas, las comunidades y los países. Bajo sus distintas marcas (ManpowerGroup, Manpower, Experis y Talent Solutions), abarca todas las necesidades de Talento de las empresas: trabajo flexible, selección y evaluación, formación y desarrollo, gestión de carreras profesionales, recolocación, externalización y consultoría. Además, ManpowerGroup ha puesto en marcha en España la Fundación Human Age Institute, la mayor iniciativa sobre Talento en nuestro país que trabaja para ser un espacio de referencia donde debatir, investigar y profundizar. También lleva a cabo programas para mejorar la empleabilidad de las personas, contribuyendo a su inserción laboral, como parte de la estrategia de responsabilidad corporativa del grupo.

Más información en www.manpowergroup.es y en www.humanageinstitute.org.



Álvaro Álvarez es abogado y experto en Recursos Humanos y Relaciones Laborales, áreas de conocimiento en las que ha ocupado desde hace más de 25 años la máxima responsabilidad tanto en empresas nacionales como internacionales, en diferentes sectores de actividad. Actualmente es Secretario General y del Consejo de ManpowerGroup España y responsable de la Región Mediterránea de ManpowerGroup en todas las áreas relacionadas con legal. Este conocimiento y experiencia en los ámbitos más directamente relacionados con el cambiante mundo del empleo, son los que precisamente le han llevado a responsabilizarse íntegramente desde su actual posición en ManpowerGroup de sus áreas jurídicas, de seguridad, salud y bienestar, medioambiente, compromiso del colaborador y representación de intereses ante los diferentes grupos de interés, incluido los poderes ejecutivos y legislativos correspondientes.

LLYC es una firma global de consultoría de comunicación, marketing digital y asuntos públicos que ayuda a sus clientes a la toma de decisiones estratégicas de forma proactiva, con la creatividad, innovación y experiencia necesarias, y a su ejecución minimizando los riesgos, aprovechando las oportunidades y siempre considerando el impacto reputacional. En el actual contexto disruptivo e incierto, LLYC contribuye a que sus clientes alcancen sus metas de negocio a corto plazo y a fijar una ruta, con una visión a largo plazo, para defender su licencia social para operar y aumentar su prestigio.

LLYC (BME:LLYC) cotiza en el mercado alternativo bursátil español, BME Growth. En la actualidad, tiene 20 oficinas en Argentina, Brasil (São Paulo y Río de Janeiro), Colombia, Chile, Ecuador, España (Madrid y Barcelona), Estados Unidos (Miami, Nueva York y Washington, DC), México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en el resto de los mercados de América Latina.

Las dos publicaciones líderes del sector sitúan a LLYC entre las compañías de comunicación más importantes del mundo. Es la número 36 por ingresos a nivel mundial según el Global Agency Business Report 2022 de PRWeek y ocupa el puesto 42 del Ranking Global 2022 elaborado por PRovoke. LLYC ha sido elegida Mejor Consultora de Comunicación de Europa 2022 en los PRWeek Global Awards, y Consultora de Comunicación del Año en América Latina en los International Business Awards 2021.



María Obispo

Directora De Talent Engagement

Experta en comunicación, employer branding y digitalización, María cuenta con más de 15 años de experiencia asesorando a distintas compañías de España y América Latina. Inició su carrera en el departamento de comunicación de compañías de seguros o de medios de comunicación como Vocento o lainformacion.com donde colaboró en su definición y lanzamiento. Durante nueve años trabajó en el departamento digital de LLYC asesorando a clientes de distintos ramos como Sacyr, Mercadona, Caixabank, Repsol o Campofrío. En la actualidad, dirige el departamento de Talent Engagement donde ha implementado planes para distintos clientes, IKEA, VINCI Energies e INDRA entre otros. Es licenciada en Periodismo por la Universidad de Navarra y PDD por el IESE Business School. Ha escrito algunos papers sobre human data, employer branding, fake news y advocacy e identidad digital personal. Colabora como profesora invitada en el Máster en Desarrollo Directivo para mujeres Steam de la Universidad Complutense de Madrid.



Gema García Platero

Arquitecta por la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid y PDG por el IESE.

Es una profesional multidisciplinar con experiencia en Gestión Empresarial, Comercial, de Equipos, Diseño y Consultoría Estratégica, especializada en Workplace y Retail, con 20 años de experiencia en Innovación de Espacios en el sector.

Desde 2001 a 2019 formó parte del equipo 3g office, donde ocupó distintos puestos hasta llegar a ser Directora General los últimos 7 años.

En junio 2019 funda junto a Jaime Méndez la Compañía Creativa THE MOVE especializada en Consultoría, Diseño y Proyectos de Espacios Corporativos, con una clara filosofía de empresa cercana, flexible y colaborativa.

A lo largo de toda su carrera han participado en mas de 300 proyectos de WORKPLACE, en España, Portugal y LATAM. En los 3 años de andadura de THE MOVE han trabajado para empresas como HBO, WARNER MEDIA, TOTAL ENERGIES, SECURITAS DIRECT, NIVEA, NORTE GAS, CASER O BANKINTER.

Durante la pandemia les ha tocado gestionar empresas con modelos inciertos, flexibles, híbridos de todos los sectores empresariales y en la actualidad siguen diseñando modelos en evolución continua.

Contexto

El impacto del nuevo modelo, el trabajo *híbrido*.

En 2020 hemos vivido el mayor cambio en el mundo del empleo desde la Segunda Guerra Mundial: la imposición de la tecnología y el trabajo en remoto, como consecuencia del impacto del COVID-19 en la economía, sociedad y sanidad, hizo alcanzar en semanas lo que hasta hace poco eran sólo tendencias.

Este nuevo escenario, implica **grandes cambios en las organizaciones**, impulsados por la confirmación de que el trabajo en remoto no solamente es viable, sino que goza de gran aceptación entre sus profesionales. Hoy, las compañías se enfrentan a tener que rediseñar la vuelta al trabajo... pero a un trabajo que no volverá a ser igual al escenario pre-pandemia.

A medida que la situación se normaliza, las empresas deben **definir y comunicar su modelo** de trabajo, **obligando a los líderes del mundo corporativo y de la industria del *real estate* a plantearse el impacto en los modelos de trabajo y adaptar su estrategia. Es la oportunidad para definir el tipo de organización que cada una quiere ser, volviendo a modelos tradicionales o decidiendo evolucionar hacia aquellos que promueven la flexibilidad y la movilidad.**

Aunque algunas ya lo han hecho, muchas corporaciones no saben cómo definir esa estrategia o cómo iniciar esos primeros pasos que implican, en algún caso, un gran cambio cultural.

Existen muchos documentos sobre la disrupción en el modelo de trabajo, pero suelen ser genéricos o abstractos. Pocos logran **materializar en detalle los pros y contras**, con casos reales y ejemplos concretos.

Tratamos, por tanto, de describir este documento describir la llamada "Revolución Flexible" y la implementación de los modelos híbridos con el empleado en el centro, desde cuatro pilares fundamentales: el foco en el Talento y Cultura de la empresa, los esfuerzos y el nuevo dinamismo en la Comunicación Interna, la búsqueda de la eficiencia operacional y en la huella inmobiliaria y finalmente con una visualización de los espacios de trabajo del futuro.





Índice y participantes

Contexto y Prólogo

1 Talento y cultura Pág.13  ManpowerGroup®

2 Engagement y Comunicación interna Pág.31 **LLYC**

3 Eficiencia inmobiliaria Pág.39 **zityhub**

4 Diseño del espacio de trabajo del futuro Pág.53 **THE MO→E**

5 Anexos Pág.63





Talento y Cultura



Talento y cultura

La pandemia ha tenido un impacto directo en la manera en que las empresas gestionan su talento y cultura. Los cambios de paradigma en las interacciones a partir de la tecnología y el trabajo en remoto llevan a las compañías a replantear su estrategia en estos ámbitos. La flexibilidad comienza a jugar un papel fundamental en atracción y retención del talento y nos planteamos las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál será la nueva cultura organizacional?
- ¿Cómo cambia el estilo de gestión? Y, ¿cómo cambia el estilo de liderazgo?
- ¿Es necesario un *reskilling* de los empleados?
- El acceso al talento global, ¿realidad o ficción?
- ¿Cuáles son las claves de los ecosistemas híbridos de talento?

En esta sección revisaremos los siguientes elementos:

- Nuevas tendencias y sus principales impactos y cambios
- Las claves de los ecosistemas híbridos de talento
- Implementación de ecosistemas híbridos en cuatro pasos
- Ecosistemas híbridos y tipos de personas
- Entornos híbridos y sus principales retos. ¿Cómo asegurar la igualdad de oportunidades?

La crisis sanitaria, económica y social que vivimos ha acelerado en una escala inimaginable lo que hasta ahora era una tendencia: la transformación digital global. Como consecuencia de esta nueva realidad de la que a su vez se derivan nuevas tendencias, las organizaciones deben convivir con la incertidumbre y transformar a sus equipos para adaptarse, con el fin de que alcancen las competencias y conocimientos necesarios para afrontar un futuro también incierto. Especialmente, las empresas deben centrarse en tres palancas para apoyar esta evolución del Talento:

- Dotar de mayor flexibilidad al entorno laboral.
- Focalizarse en el bienestar y la salud de los profesionales.
- Impulsar la transformación digital.

Como ejemplos de esas nuevas tendencias emergentes que se imponen en los entornos laborales, y que afectan tanto al espacio en el trabajamos como al Talento y al Futuro del Empleo, se encuentran el aumento de una mayor capacidad de decisión por parte de los individuos, una mayor sofisticación de los clientes o la cuarta revolución tecnológica, entre muchas otras. En este documento las hemos agrupado por su implicación en tres ámbitos: Personas, Lugar o Espacio de Trabajo y Procesos.

The Great Realization:

Aceleración de tendencias, urgencia renovada

Fuente: ManpowerGroup, *The Great Realization. El mercado del empleo en 2022.*

Lo que quieren los profesionales:
de sobrevivir a prosperar en el trabajo

Tendencia 1: La reinención del empleo a manos de los profesionales.

Tendencia 2: La priorización de la salud mental.

Tendencia 3: La disociación de empleo y ubicación.

Tendencia 4: La importancia de la cultura.

Tendencia 5: El auge de las reivindicaciones y el activismo.

Desajuste de Talento:
de las promesas a los progresos

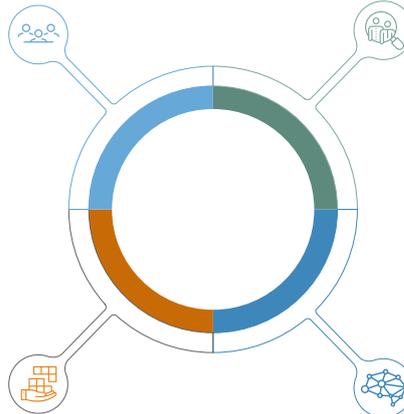
Tendencia 6: El desajuste fomenta la creatividad.

Tendencia 7: El fin de las eras generacionales.

Tendencia 8: Las mujeres pasan de la recesión a la recuperación.

Tendencia 9: DEIB: más progresos y menos promesas

Tendencia 10: El futuro del empleo debe integrar a las familias.



Reajuste de las empresas:
una gestión del Talento reactiva a una proactiva

Tendencia 17: De neto cero a neto positivo.

Tendencia 18: Gestión estratégica del Talento.

Tendencia 19: Las empresas se convierten en las fuentes más fiables.

Tendencia 20: Nueva definición de riesgo y resiliencia.

Aceleración tecnológica:
de la digitalización a la adopción digital

Tendencia 11: Hiperconectando competencias sociales.

Tendencia 12: La transición de la digitalización a la adopción.

Tendencia 13: La nueva era de las tecnologías sostenibles.

Tendencia 14: IA para la diversidad y la igualdad.

Tendencia 15: Los salarios aumentan con la productividad.

Tendencia 16: Análisis de Talento inteligente.

A.

Cambios que afectan a las personas

La mayor transformación del empleo desde la Segunda Guerra Mundial se traduce en un nivel máximo de **Desajuste del Talento**: habrá 85 millones de puestos de trabajo sin cubrir en 2030*. Frente a una creciente demanda de *skills* digitales y también *soft*, cada vez habrá menos empleos de administración, *hospitality* o posiciones de apoyo a negocio. Personas y organizaciones deben encontrar más y más rápidas soluciones de *reskilling*¹.

Lo identificamos como una evolución en forma de K, donde las personas —y por extensión países y empresas— que más rápido se adapten a los nuevos paradigmas (tecnología, trabajo en remoto, digitalización en general), mejor competirán en este nuevo contexto. Por el contrario, los más rezagados están abocados a estar cada vez más distanciados de esa cabeza competitiva.

¹ (ManpowerGroup "What Workers Want" report; EY/SAP: *The Staffing Industry Faces a Dynamic Future*, 2020).

Mayor gap de género. La pandemia ha tenido un mayor impacto en las mujeres, en tanto en cuanto los empleos más penalizados por la crisis estaban ocupados mayoritariamente por este colectivo (retail, lujo, hospitality); por el contrario, los sectores que han creado empleo han tenido tradicionalmente una menor representación femenina (tecnología, operaciones, logística). Como consecuencia, las mujeres han vuelto a asumir más responsabilidades domésticas.

- Mujeres vs hombres: mayor probabilidad de despido (12% vs 10%); más preocupadas por la vuelta a la oficina; valoran más la oficina, ya que separa el espacio profesional del doméstico.
- Hombres vs mujeres: los hombres entienden estar en la oficina como una forma de conseguir visibilidad y promoción; más confiados, seguros y felices de volver a la oficina.

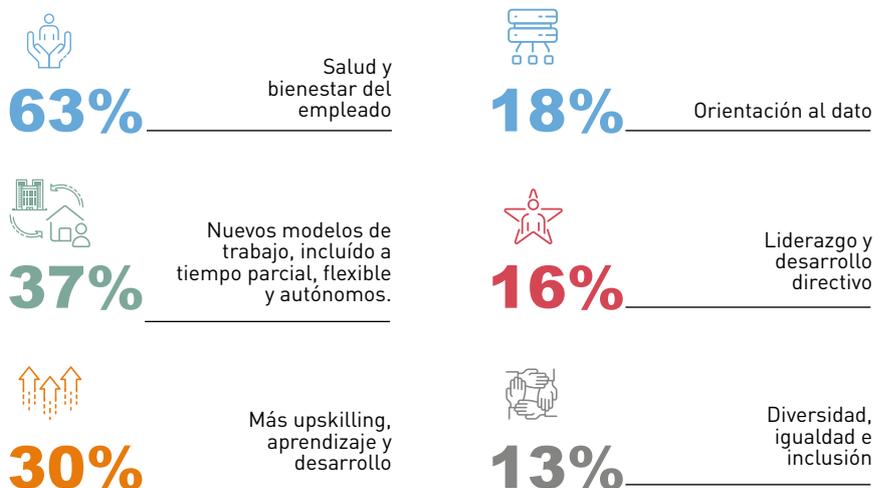
Re-priorización de las necesidades individuales. Mayor flexibilidad, autonomía y capacidad de elección: profesionales y organizaciones comparten la preocupación por la salud, la seguridad, el desarrollo de *skills* y la flexibilidad, ya que permiten una mayor conciliación y equilibrio de responsabilidades domésticas y profesionales.

A medida que el comportamiento del consumidor evoluciona, y el bienestar en el trabajo se convierte en la norma, la economía doméstica también cambiará. Los empleadores están ya redefiniendo los espacios para que acojan tareas más colaborativas y creativas y combinen con opciones de trabajo en remoto. El profesional deberá elegir entre trabajo de *freelance*, por obra o en contrato tradicional.

Importancia de la salud y el bienestar emocional y físico: esta tendencia incrementa la responsabilidad del empleador a un nivel nunca antes visto. Esto requiere un papel más relevante de los Recursos Humanos, con mayor exigencia también en los niveles de atención al empleado, incluido el derecho a la desconexión. Se necesitan más líderes empáticos para esta "era del cuidado". Existe el consenso en el beneficio de la tecnología para prevenir problemas (incluso se acepta el uso de datos personales para controlar la expansión de virus).

Nuevos requisitos para los líderes: deben ser transformadores. Así, deben liderar con empatía y aplicando la agilidad que permite la digitalización; impulsar los criterios ESG y participar en el reto climático sin importar qué hace la competencia; focalizados en impulsar la recuperación económica de forma sostenible.

El 63% de los responsables de Recursos Humanos creen que preservar la salud y el bienestar de los empleados es la mayor prioridad de sus organizaciones a partir de 2021.



Fuente: Skills Revolution Reboot 2021



B.

Cambios que afectan al lugar de trabajo

Aumenta de forma exponencial el trabajo en remoto. Las compañías buscan cada vez más *freelances* para sus picos de demanda, potencian modelos de trabajo híbridos y/o puestos de trabajo no anclados a un espacio físico. Talento y Empresas prefieren cada vez más evitar el espacio de oficina tradicional, salir de las grandes urbes y no tener que elegir un único lugar de residencia. **El 48% de los empleados prefieren trabajar en remoto al menos una parte de su jornada, frente al 30% que lo pedía antes de la pandemia².**

Consumerización del trabajo. El uso de la tecnología y las compras on line están camino de ser un commodity; los espacios de trabajo se convierten en entornos híbridos; la inteligencia artificial y la realidad aumentada combinan la experiencia sensorial dentro y fuera de la máquina... Todo esto está cambiando ya la forma en que nos relacionamos con otras personas. No hay duda de que nuevas disrupciones y oportunidades surgirán al calor de esta evolución tecnológica, y llegarán tanto al hogar como al lugar de trabajo.

Empleo neutro en CO2. Los empleadores tienen ya que volcarse en conseguir un impacto neutro en CO2 por cada uno de sus puestos de trabajo. A medida que las compañías se reestructuran y se pierden empleos, otros se crean. Son estos nuevos puestos para los que se deben preparar los profesionales, de forma que puedan acceder a un empleo dentro o fuera de las organizaciones.

² Skills Revolution Reboot, ManpowerGroup, 2021



C.

Cambios que afectan a los procesos

La polarización social obliga a las compañías a posicionarse y convertirse en empresas activistas. A medida que las tensiones sociales son más notables y las desigualdades más visibles, la ciudadanía exige mayor transparencia por parte de las organizaciones sobre su política de Recursos Humanos, diversidad e inclusión.

Empleados y consumidores piden a las compañías que se manifiesten a favor de causas sociales justas, contra el cambio climático o cualquier otra iniciativa que consideren desatendida por los políticos. Surgirán nuevas políticas que afronten estos retos sociales (discriminación por raza, género...), ya que son una prioridad clara para los *stakeholders* de cada empresa.

Toda interacción es digital. El uso masivo de soluciones de *networking* digitales y la interacción con comunidades virtuales (en lo laboral) se traslada a todo tipo de interacción social: en cualquier momento, desde cualquier sitio, a través de cualquier canal.

Empleados y consumidores exigen un mayor nivel de transparencia y equidad. En las organizaciones se identifica un nuevo tipo de relación entre empleado y empleador, como indica el estudio "Qué buscan los empleados"³: Seguridad, formación continua, bienestar y la capacidad de encontrar un equilibrio entre la vida personal y profesional.

Los empleados, consumidores y entornos donde operan las organizaciones esperan que estas actúen como ciudadanos corporativos y se comprometan con los retos medioambientales, éticos y sociales, definiendo protocolos de gobernanza y medición.

La evolución paralela de máquinas y personas. Una nueva proliferación de la automatización de tareas, surgida al calor del 5G, acelerará la revolución de las competencias, transformará industrias y ayudará a mejorar la productividad, lo que conllevará también mayores salarios y más posiciones directivas.

Toda compañía será digital. La Inteligencia Artificial más avanzada, y también más ética, cambiará la naturaleza de los empleos: habrá "SuperEquipos" en los que las habilidades humanas y la inteligencia de las máquinas trabajen juntos para resolver problemas, analizar datos y crear valor añadido.

El trabajo en remoto y con ayuda de máquinas implica que cada compañía evolucione en una versión tecnológica de sí misma para poder ofrecer valor y competir en el mercado.

La tecnología ayuda a saber más sobre el bienestar integral del profesional. Se refuerza como herramienta de uso constante, bajo la cultura de la conectividad, sin renunciar a la productividad de los empleados. Esto obliga a las empresas a responder cuestiones sobre la titularidad y gestión de los datos y sobre transparencia. Ética y confianza son dos pilares de la relación de las empresas con sus grupos de interés.

Nuevas disrupciones digitales y prioridad de la experiencia del consumidor. El auge de nuevas industrias (farma, telemedicina, educación híbrida o bienestar personal) propicia la actualización de soluciones de personalización y servicios a domicilio, en remoto o sin contacto. Este contexto obliga a que la tecnología de vanguardia conviva con las habilidades humanas.

La (R)evolución de la educación. La necesidad constante de mejorar, ampliar o actualizar las habilidades cambiará el futuro de la Educación. Individuos y empresas pedirán píldoras de conocimiento certificadas, formación virtual y en la nube, a la carta, entre otras, para poder abordar los retos de la revolución de las competencias.

³ *What Workers Want. ManpowerGroup, 2021*



**50%
humano**

En 2025,

los tiempos que emplearán humanos y máquinas en las distintas tareas será el mismo

- World Economic Forum

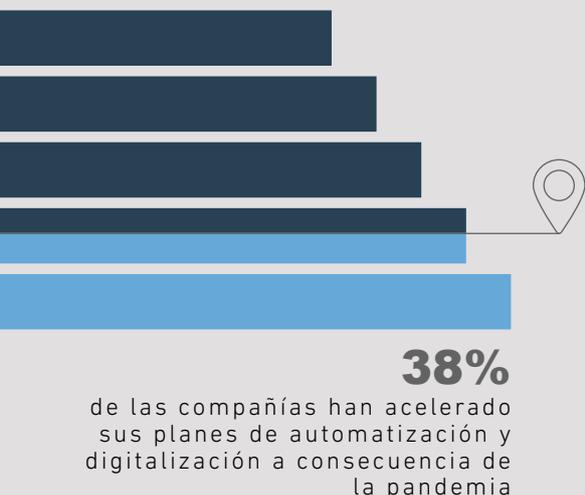
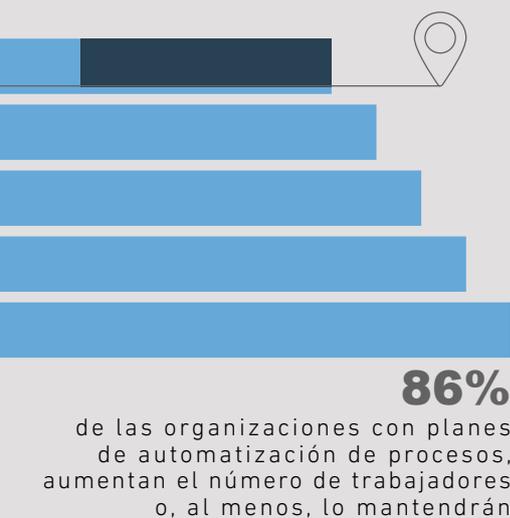
“SuperEquipos”

combinan lo mejor en *skills* humanas con las máquinas inteligentes más avanzadas

**50%
máquina**



- El equilibrio entre trabajadores fijos y por proyectos
- Una mayor complejidad de los equipos
- Trabajadores en modelos híbridos, a distancia e in situ



Impulso a la Gestión Estratégica del Talento. Las compañías apostarán más por una combinación óptima de perfiles de Talento para construir su ventaja competitiva en el mercado. A su vez, buscarán cada vez más soluciones centradas en el consumidor, personalizadas y escalables, así como nuevos modelos operativos que deriven en una mayor agilidad corporativa, en los entornos de trabajo y, por supuesto, también en el Talento.

Compañías Data Centric o Data Driven. Los resultados de este tipo de análisis ayudan a tomar decisiones basadas en datos, ejecutar cambios y predecir tanto el rendimiento de los individuos, su potencial de desarrollo y sus habilidades y conocimientos.

Resiliencia de la cadena de valor. En una época de máxima incertidumbre, las compañías abrazan la consolidación de los proveedores y la resiliencia de su cadena de suministro como una valiosa herramienta. Empresas de todos los tamaños tendrán que construir ecosistemas que les reporten ventajas competitivas a través de la agregación de proveedores, usuarios contentos y redes más amplias.

Organizaciones cada vez más sofisticadas: a medida que se preparan para una nueva realidad y aumentan su apuesta por la agilidad, dan más importancia a la gestión del Talento, a la adaptabilidad de la cadena de valor y a la consolidación de proveedores para reducir el nivel de riesgo e incertidumbre.

Recuperación en forma de Healthtech, Edtech, Greentech y 'Amazonización' de la Salud. Tras la pandemia, surgen cambios rápidos en la gestión de la salud —como la telemedicina o el diagnóstico por Inteligencia Artificial— y también en educación, fundamentalmente en formatos híbridos. A su vez, la acción contra el cambio climático pedirá a las futuras empresas tecnológicas que inviertan en *green-jobs* y *skills* relacionadas con la sostenibilidad.

El mismo proceso de vacunación global —el mayor en décadas— nos lleva a modelos de cooperación, nuevos roles, *skills*, ritmos de producción y, en definitiva, a la reinención de los servicios de salud a domicilio. Crece la demanda de soluciones de salud y biométrica, así como de equipos y profesionales en estas áreas.

Tecnología, clave del progreso. Los negocios buscan ser más ágiles. Por ejemplo, Airbnb moviéndose a modelos de alquiler a medio y largo plazo, o la moda de lujo virando a ropa de deporte, o los gimnasios trasladando el entrenamiento a los hogares. Las industrias más impactadas por la pandemia se están reinventando (aeronáutica, turismo, retail, finanzas o banca, inmobiliaria o alimentación se preparan para el largo plazo).

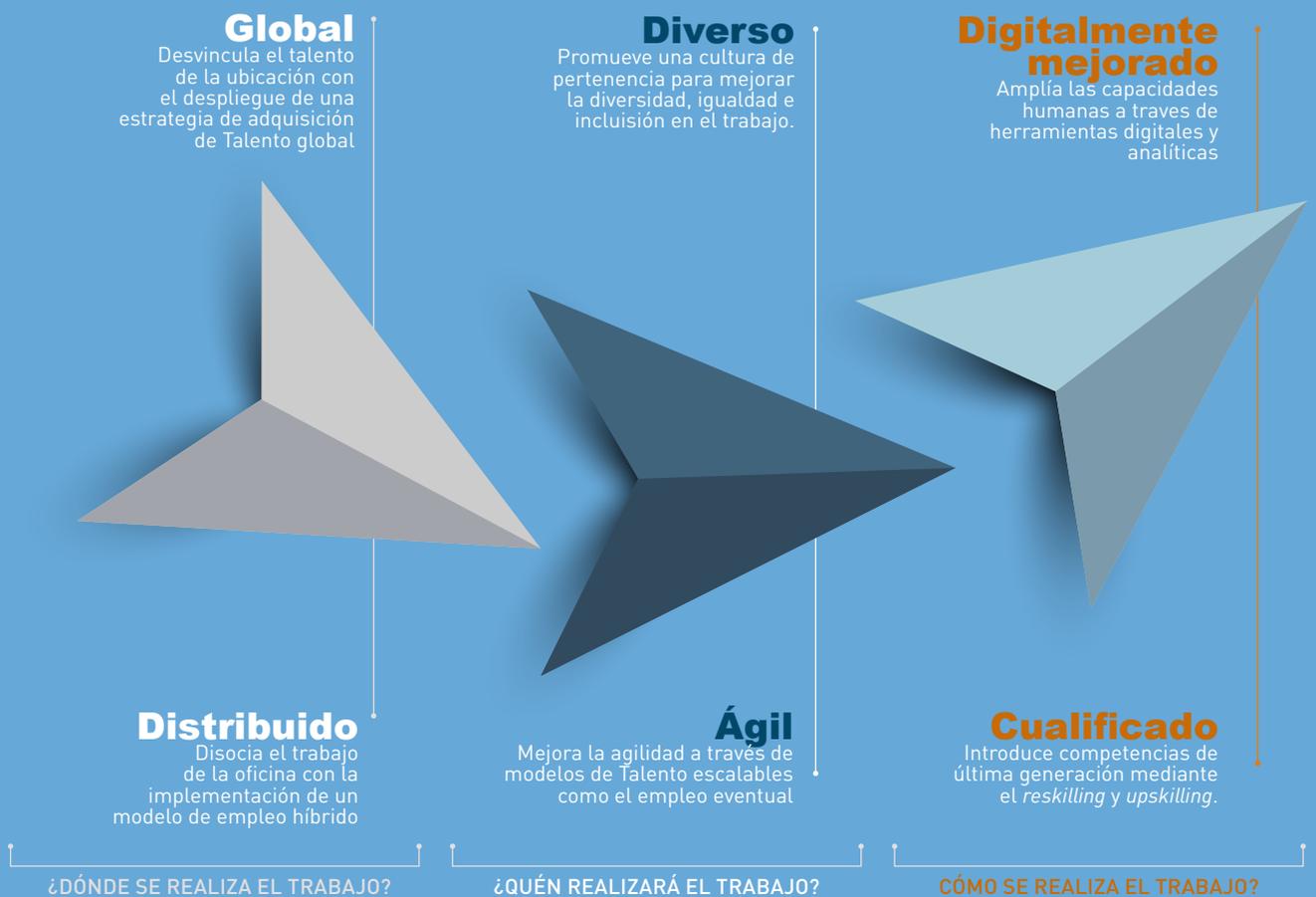
Y ante tantos impactos, **¿cómo afrontamos ese cambio de modelo desde el punto de vista del Talento?**

Las claves de los ecosistemas híbridos de Talento

Cuando el 43% de los profesionales afirma que no volverá al formato de trabajo en oficina de 9 a 5, los empresarios y líderes de organizaciones deben diseñar un nuevo modelo híbrido de trabajo, sobre estructuras flexibles, que contemple distintos formatos, desde la oficina y en remoto, y que les permitan afrontar los retos de futuro.

En un contexto de máximos, un ecosistema híbrido recogería lo mejor de ambos mundos: tanto la garantía de la socialización como la seguridad organizativa; tanto la flexibilidad como la autonomía; del alineamiento de la cultura con las expectativas y objetivos de la organización a cómo fortalecer los mecanismos para acontecimientos disruptivos y que fomenten las oportunidades de colaborar entre compañeros y crear equipo (Fig. 1).

Fig.1
Seis principios de diseño laboral para impulsar a los profesionales del futuro



Fuente: Everest Group (2021)

Implementación de ecosistemas híbridos en cuatro pasos

En colaboración con Everest Group, Talent Solutions (ManpowerGroup) ha identificado las cuatro fases que cualquier organización puede seguir para recorrer su propio — y exitoso— camino hacia un modelo híbrido (Fig.2).

Fig.2
Transición del modelo de empleo híbrido en cuatro pasos



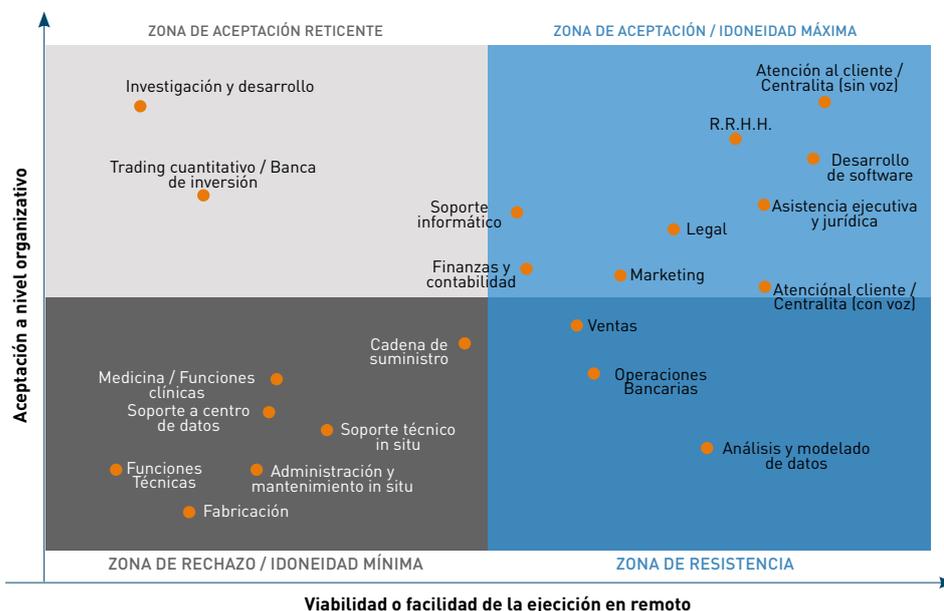
Fuente: Everest Group (2021)

1.- ¿Cómo de preparada está la organización? - Identificar los roles más adecuados para el trabajo en remoto

Como efecto inmediato, una cosa está clara: la mayoría de los profesionales valora positivamente la flexibilidad, la productividad y la conciliación que han podido experimentar con el trabajo en remoto y no quieren perderlo.

Sin embargo, no todos los roles encajan en el modelo de trabajo desde casa. Es el caso de muchas profesiones relacionadas con la salud o la educación, el comercio, el turismo y la restauración. Esta tarea de análisis es prioritaria para los líderes. Han de examinar cada rol para decidir cuáles son los más adecuados para el trabajo en remoto y, si encuentran un número óptimo de posiciones adaptables al modelo híbrido, sólo entonces, avanzar en ese sentido (Fig.3).

Fig.3
El esquema de idoneidad para el trabajo en remoto



Si dibujamos un cuadrante entre posiciones más o menos adaptables al trabajo en remoto, podemos fácilmente ubicar entre las primeras a las de soporte corporativo, atención al cliente o marketing, y en el lugar opuesto a técnicos o encargados de la línea de producción.

Fuente: Everest Group (2021)



2.- Alineamiento: Definir expectativas, objetivos y beneficios

No hay duda: el modelo de 9 de la mañana a 5 de la tarde, cinco días a la semana, está evolucionando. Pero ¿hacia qué? Las compañías están buscando un formato adecuado para ellas, ya sea el 3-2-2 (tres días desde la oficina, 2 días en remoto y 2 días de descanso) o cualquier otro, cuando en realidad se trata de que los directivos definan con claridad qué KPIs, objetivos y resultados esperan, en cuánto tiempo y con qué calidad. Estos indicadores son mucho más relevantes para la sostenibilidad de las organizaciones que elegir la zona horaria desde la que se conectará cada empleado.

3.- Previsión y Aprendizaje Continuo: Adelantarse a posibles errores

Todos los desafíos propios de la transición a un modelo híbrido se ven claramente en Apple, que lleva meses planeando las políticas de trabajo y discutiendo sobre en qué momento volver totalmente a la oficina. Cualquier organización, sea del tamaño que fuere, deberá abordar problemas en el debate sobre la implantación de un modelo híbrido de trabajo, por ejemplo, el cómo mantener la motivación y el compromiso de los empleados, preservar la cultura corporativa, asegurar el bienestar integral de los equipos, proteger la seguridad de sus datos corporativos y entornos IT... y otros tradicionales pero de especial relevancia en este momento, como el proceso de selección de nuevos profesionales y el *team-building*.

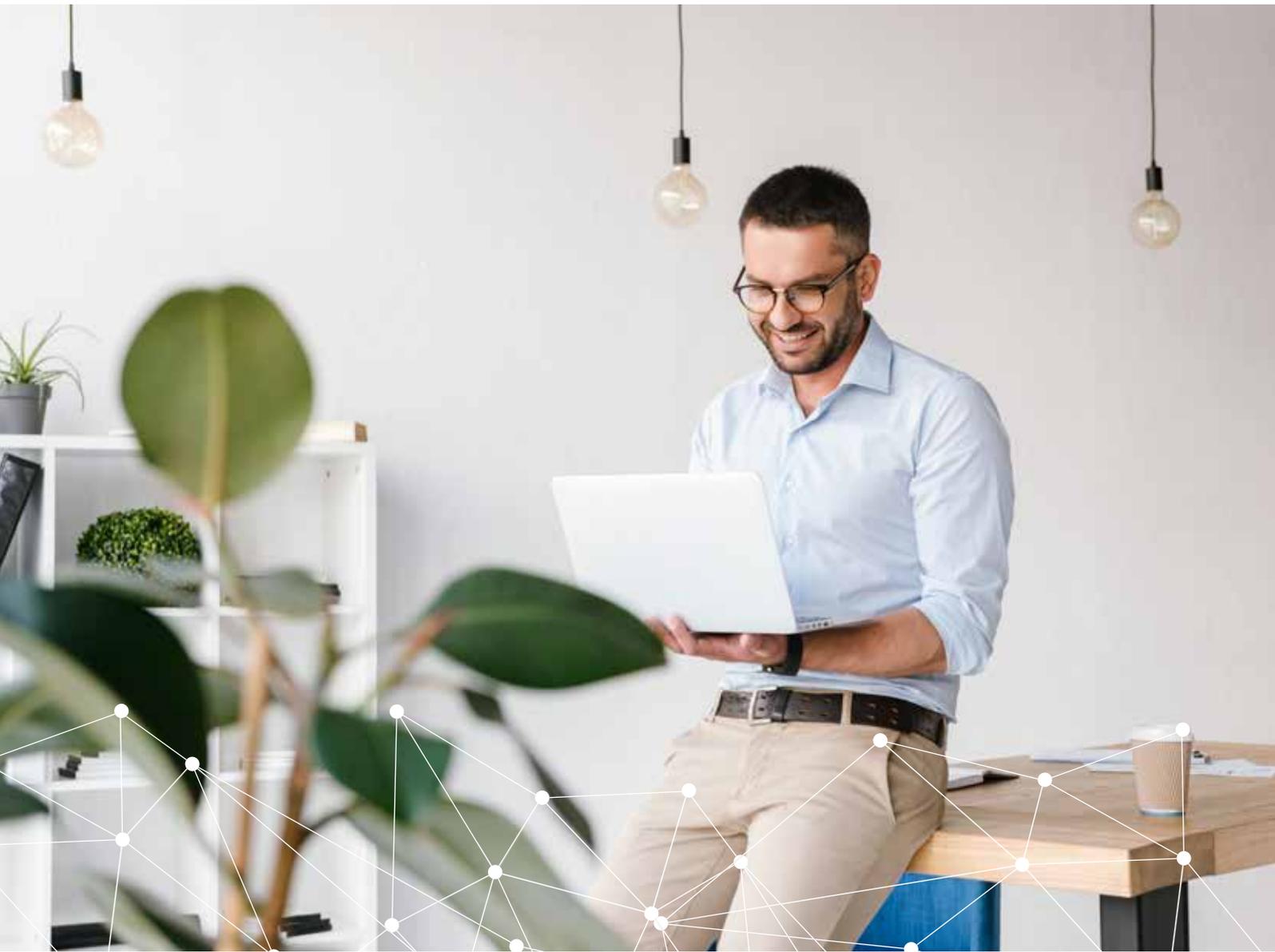
A la vez, hay que evitar riesgos como el de género que veremos más adelante. Efectivamente, un entorno híbrido tiene la potencialidad de generar diferencias por género si no se actúa con anticipación y cierto grado de control en cuanto al número de días que los empleados van a la oficina. Si un negocio permite el trabajo en remoto, pero no especifica el máximo de días para trabajar desde la oficina, se puede convertir en un modelo pernicioso para las mujeres y, por tanto, que elimine cualquier otro esfuerzo a favor de la diversidad, la igualdad y la inclusión. La base está en las estadísticas: las mujeres prefieren mayoritariamente el trabajo remoto frente a los hombres⁴, ya que les permite conciliar mejor su vida privada (para el cuidado de niños, por ejemplo) y su vida profesional.

4.- Seguimiento y Acompañamiento: Garantizar soporte

Dejando a un lado los múltiples beneficios del trabajo en remoto, los empleados también enfrentan una serie de retos, como la gestión de distracciones, la sensación de soledad, la cantidad de herramientas y aplicaciones, así como la colaboración y la comunicación. Las organizaciones deben asegurarse de haber evaluado y actualizado tanto los sistemas como las capacidades de sus equipos de Recursos Humanos e IT, y de revisarlos con frecuencia para así asegurar el éxito del modelo híbrido. La clave está en encontrar el punto exacto entre el silencio absoluto y el contacto continuo con el empleado. Los entornos híbridos de trabajo no pueden ser sostenibles ni exitosos sin una inversión mínima tanto en *software* que permita la colaboración entre empleados como en la securización de la información y los datos.

Junto a ello, es indispensable la formación de los mandos intermedios y superiores de la organización. Unas herramientas tecnológicas punteras no van a convertir a los directivos analógicos en gestores eficientes de equipos en entornos remotos. Las organizaciones deben ayudar a sus líderes a seguir siendo desarrolladores de equipos, independientemente de dónde esté esa persona sentada.

⁴ www.lavanguardia.com/economia/20210427/7335528/mujeres-optan-teletrabajo-conciliar.html



Ecosistemas híbridos y tipos de personas

¿Qué entorno de trabajo y perfiles nos depara el futuro?

Las compañías que se planteen hoy atraer o fidelizar Talento han de cambiar el foco: no se trata sólo de dónde está ubicado cada profesional, sino de cómo asegurar su bienestar y confort a la vez que mantienen sus resultados y productividad.

Una de las lecciones que nos ha dejado el COVID-19 es que, en la mayoría de las ocasiones, cualquier trabajo puede realizarse de manera eficiente y con independencia de dónde esté ubicada la persona físicamente. Este hecho ha llevado a múltiples compañías a adoptar un modelo híbrido de trabajo, o íntegramente remoto, animadas por los ratios de productividad y de motivación de sus empleados. Según ManpowerGroup⁵, en su Estudio de Proyección de Empleo de 2021, el 59% de empresarios de todo el mundo están considerando ofrecer opciones de trabajo flexible a largo plazo, entre las que se incluyen algún tipo de combinación de trabajo en remoto (39%). Un 20% de los encuestados se planteaba virar íntegramente al trabajo en remoto.

En este contexto, ¿cómo han de evolucionar las empresas para seguir siendo imanes de Talento, a la vez que fidelizan Talento en el corto y largo plazo? Uno de los factores clave que han de entender las organizaciones es la motivación individual de cada uno de sus profesionales, de forma que puedan asegurarse de que se les ve y se les escucha internamente, y se les tiene también en cuenta a la hora de decidir sobre cómo, dónde y cuándo quieren trabajar.

De los “Amantes del Remoto” a los “Caseros”, siete tipos de personalidades de los entornos híbridos

Tal como lo describe Grantley Morgan, Global Practice Lead y Vicepresidente de Talent Solutions, ManpowerGroup, existen siete tipos de personalidades en el entorno laboral que emergen tras la pandemia. Cada una, además, tiene una necesidad concreta que permite identificar un completo rango de problemas relacionados con el tipo de *management*, la posibilidad de socializar, las herramientas tecnológicas o el espacio físico.

⁵ www.go.manpowergroup.com/meos#%20



1.- “Amantes del Remoto”. Se trata de líderes o posiciones que requieren viajar continuamente. Muchos “Amantes del Remoto” dividen su tiempo entre la oficina, las ubicaciones de sus clientes y un tercer espacio desde el que conectarse. Para ellos es importante el balance entre trabajo, familia y bienestar, especialmente tras la pandemia.

Qué quieren. Las empresas pueden ayudar a los “Amantes del Remoto” a sentirse más respaldados a la hora de cumplir con sus responsabilidades en todos y cada uno de los emplazamientos desde los que se conectan. Por ejemplo, se les puede facilitar acceso premium a espacios de trabajo o soluciones más creativas como la modalidad “pases diarios”, que permite al empleado trabajar desde un lugar silencioso en cualquier parte del mundo.

2.- “Nómadas”. Los **nómadas** cumplen con los objetivos profesionales a la vez que disfrutan de experiencias que les llenan en lo personal. Los nómadas destacan en entornos que alimentan sus extrovertidas personalidades, ya que se sienten más productivos por el simple hecho de estar rodeados de gente.

Qué quieren. Los **nómadas** prefieren modelos flexibles que les permitan conectarse desde cualquier lugar, como *hubs* o terceros espacios. Es el caso del nuevo modelo de Spotify, por el que sus equipos pueden primero elegir un modelo remoto, híbrido o de oficina, y después qué región o país quieren que sea su base. La compañía les ayuda con la reubicación y con el acceso a espacios de co-working.

3.- Los “Inventores” valoran la seguridad cuando se trabaja en equipo de forma presencial. Si bien la tecnología ha demostrado ser un aliado en las interlocuciones con clientes y con los compañeros de oficina, los **inventores** eligen la oficina como un centro de creatividad. Prefieren apegarse a los métodos tradicionales de trabajo en lugar de confiar únicamente en sus dispositivos digitales, y valoran positivamente los espacios que fomentan la innovación, el aprendizaje y la formación. Algo que la tecnología aún no puede ofrecer.

Qué quieren. Los inventores quedarán seducidos por un modelo similar a la reserva de hoteles: que puedan elegir con antelación el asiento desde donde trabajarán cuando vayan a la oficina, que permita darles confianza de que el recurso que necesitan está disponible para cuando lo demanden. Adicionalmente, permite que las reuniones de grupos pequeños tengan lugar de forma segura.

4.- Los “primerizos” han entrado recientemente en la compañía o, simplemente, tienen la sensación de haberse perdido lo mejor del *onboarding* a consecuencia del trabajo en remoto. Son los que creen que la conexión en persona, tangible, es vital para su carrera profesional.

Qué quieren. Para hacer sentir a los primerizos más confiados y seguros en su desarrollo profesional, las organizaciones han de asignar espacios concretos y físicos donde deben tener lugar los programas de formación presencial.

5.- Los “viajeros”. Antes estaban totalmente convencidos del modelo tradicional de semana de cinco días, pero ahora esperan una mayor flexibilidad en el entorno laboral, y lo reclaman al equipo directivo.

Qué quieren. Es fácil satisfacer a los viajeros con oficinas satélite ubicadas cerca de donde viven, ya que les permitirán reducir el tiempo de desplazamiento diario. Otra opción es dejarles ir a la oficina sólo un par de días a la semana.

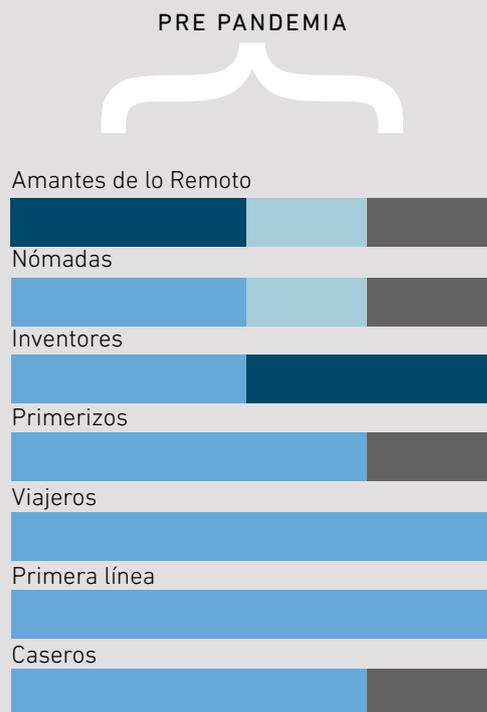
6.- La “primera-línea” (también llamados servicios esenciales durante la pandemia) agruparía a empleados del sector logístico y distribución, fábricas, sector sanitario, etc. Puede que sus líneas productivas estén equipadas con tecnología de vanguardia, pero estos roles requieren todavía un desempeño en persona.

Qué quieren. Acceso a soluciones tecnológicas, que les permiten enviar y recibir información sin tener que acceder a las herramientas corporativas.

7.- Finalmente, los “caseros” son los reyes de la rutina y prefieren un lugar fijo desde el que trabajar para poder mantener el control de sus horarios, de sus niveles de productividad y del resultado de su trabajo. Son capaces de no desviarse de sus objetivos lo más mínimo, al aislarse de cualquier tipo de distracción.

Qué quieren. Las empresas pueden considerar ofrecerles mejor equipamiento para sus despachos en casa, para que les resulten más cómodos y, por tanto, eficientes.

Sea cual sea el tipo de profesional con que cuente la compañía, esta tiene la responsabilidad de responder a las necesidades de sus empleados. Tanto las pequeñas como las grandes organizaciones, todas se pueden beneficiar de un entorno de trabajo flexible o híbrido y en continua evolución. No se trata ya de una visión dual y enfrentada oficina-casa, sino de múltiples casuísticas ya que la misma persona puede necesitar una u otra cosa dependiendo de sus necesidades específicas.



Principales retos en entornos híbridos

Cómo asegurar la igualdad de oportunidades

Junto con la incertidumbre ante los cambios y retos derivados de la innovación, ya sea en tiempos de ejecución y dinamismo requerido, debemos añadir el requerimiento básico actual de la búsqueda de modelos que aseguren la igualdad de oportunidades. A medida que las empresas adoptan modelos híbridos de trabajo, han de prestar cada vez más atención a cómo ese nuevo contexto impacta en cuestiones de género y de inclusión en general. Es curioso que, frente a la unanimidad entre empleados acerca de que el trabajo en remoto les parece positivo, muy pocos afirman que los líderes de la organización piensan en las necesidades de sus equipos⁶.

Hemos visto anteriormente cómo los ecosistemas híbridos tienen pros y contras para la mujer. Pero también otros colectivos pueden verse afectados, como es el caso de personas con discapacidad o el colectivo LGTBQI+. Las organizaciones que apuesten por modelos híbridos deben establecer políticas claras de Diversidad e Inclusión.

Aquellas empresas que quieran crear un modelo de éxito deben sentar las bases e implementar políticas que promuevan la diversidad, la igualdad y la inclusión desde el primer momento. Se trata de poner el **foco en las personas**, implementando políticas que sean justas y adecuadas a todos los empleados en la medida de lo posible. Sólo de esta forma se puede asegurar igualdad de oportunidades de desarrollo y promoción para los profesionales. Puede que las organizaciones implementen planes de diversidad para crear entornos de trabajo más enriquecedores, pero la única forma de medir el impacto real de estos planes es tener en cuenta el sentimiento honesto de inclusión y pertenencia de sus empleados.

A continuación, proponemos tres fórmulas sencillas para que todos los empleados sientan de igual modo que pertenecen a un equipo y que tienen las mismas oportunidades de carrera.

1.- Cuidado con el gap de género.

En los últimos años se ha puesto de manifiesto que el trabajo es algo que se hace, no el sitio desde el que se hace. Mujeres trabajadoras de todo el mundo han disfrutado de los beneficios de este nuevo planteamiento y, de hecho, prefieren mayoritariamente continuar con el modelo de trabajo en remoto una vez superada la pandemia. Este mayor grado de flexibilidad ha ayudado a que las mujeres encuentren un equilibrio entre los distintos roles que desempeñan cada día, dentro y fuera de casa.

Por contra, ese mismo trabajo en remoto pone sobre la mesa nuevas tipologías de problemas, como el hecho “de ser continuamente interrumpida por mini-jefes impacientes y exigentes como son los hijos” -según dijo en la BBC Marris Haddad, VP of Customer Success de 321 Ignition, una plataforma web para concesionarios.

Aquellos trabajadores en remoto que tienen múltiples roles necesitan de líderes que les ayuden a prevenir malentendidos. Una forma de lograrlo es definir políticas claras que premien el compromiso y los resultados individuales y definan también las expectativas de comunicación del equipo.

2.- Cuidado con el sesgo de la proximidad

Echando mano del refranero popular, “ojos que no ven...” se convierte en una preocupación real para los profesionales cuando unos acuden a la oficina y otros se conectan en remoto. Las organizaciones han de evitar el sesgo de proximidad que se da cuando aquellos empleados que físicamente están más cerca de su equipo se les define como “más comprometidos” o “más trabajadores”. Esto tiene además el resultado pernicioso de que quienes van regularmente a la oficina logran más atención y, por tanto, más oportunidades de promoción. Según Ali Shalfrroshan, psicólogo ocupacional de PSI Services en Reino Unido, estos sesgos son naturales, pero no por eso ayudan a que las valoraciones sean justas.

⁶ www.promodo.com/hybrid-work-is-making-gender-inequality-worse/

A simple vista, el trabajo en remoto sería un campo de juego equitativo para profesionales de cualquier género, ya que el baremo de medición es el rendimiento en lugar de las apariencias -tal como señalaba recientemente Tomas Chamorro-Premuzic, Chief Innovation Officer de ManpowerGroup. Pero no siempre es el caso. “Estadísticamente, cuando las compañías evolucionan a un modelo híbrido son los hombres los primeros en volver a la oficina, ya que en algunos casos lo consideran necesario para la política interna. Eso puede penalizar a las mujeres en su desarrollo interno; simplemente, no estaban en el lugar adecuado en el momento adecuado”. Como consecuencia, las mujeres acaban siendo doblemente evaluadas a la hora de ser tenidas en cuenta para una promoción o para asignarles un proyecto.

Aquí reside precisamente la importancia de que las organizaciones se esfuercen en establecer políticas que traten a todos los empleados por igual, independientemente de su género, y que eviten penalizar a los trabajadores en remoto.

3.- Siempre hay áreas de mejora

Tanto si trabajan en remoto o desde la oficina, todos los miembros de un equipo deben recibir asesoramiento para mejorar sus resultados y seguir creciendo dentro de la organización. La buena noticia es que el 89% de los profesionales prefieren los programas de formación y de coaching en remoto. Aquellos líderes que estén comprometidos con crear entornos de trabajo inclusivos deberán asegurarse de que esas oportunidades de formación son igualmente accesibles para todos los miembros de su equipo.

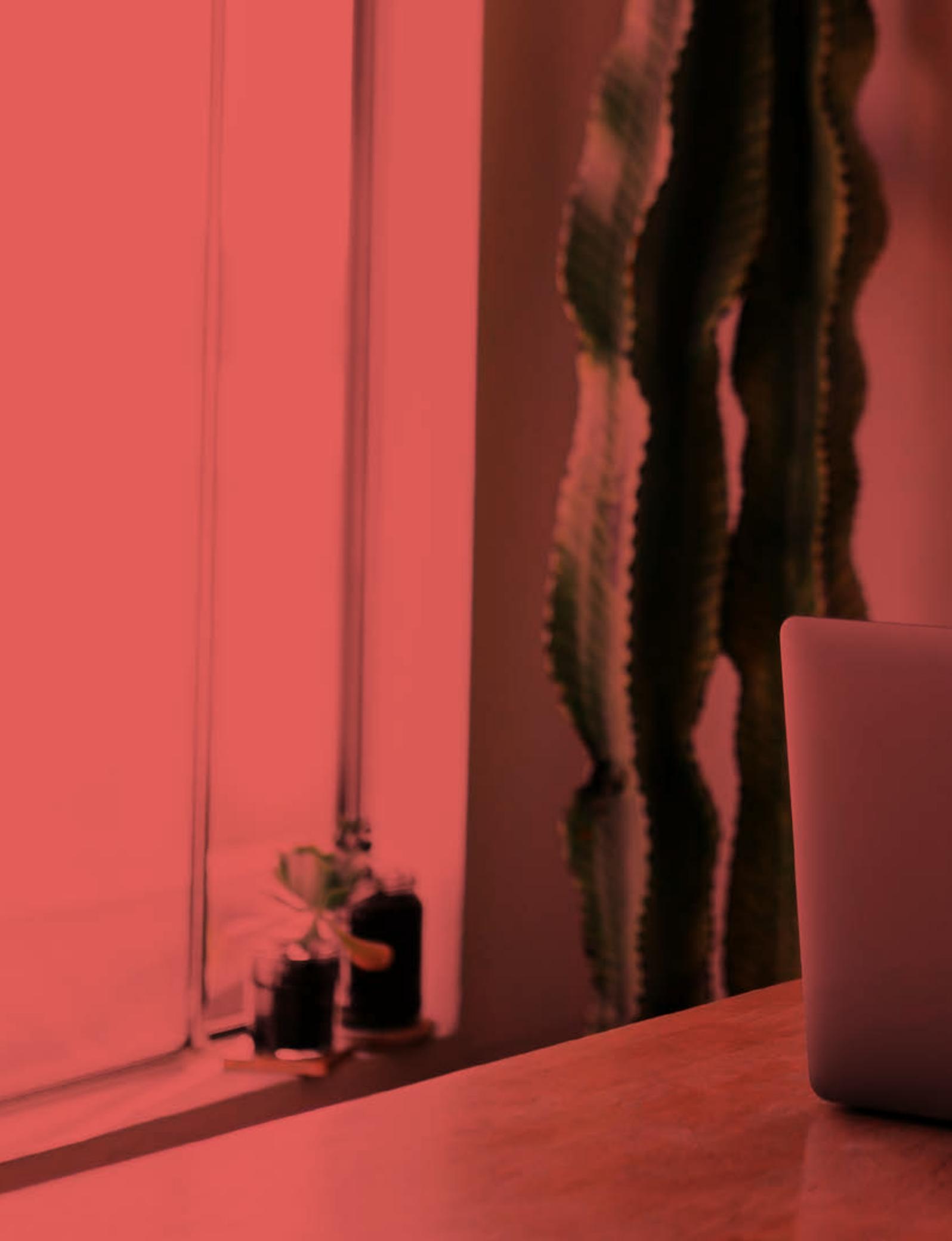
Hay quien podría pensar que este tipo de inclusión puede quedar lejos del alcance de mujeres que hayan asumido la responsabilidad de cuidar a sus hijos en los últimos años. Durante la pandemia, sólo un 9% de las mujeres con hijos que trabajaban en remoto recibieron una promoción, frente al 34% de los hombres. Esta es razón más que sobrada para que las organizaciones garanticen *coaching* de carrera que equipare a los miembros de los equipos y que cuente con un mentor a la altura -alguien de quien puedan aprender las habilidades necesarias para promocionar.

Conclusiones:

A la hora de crear un entorno de trabajo sostenible, inclusivo y de éxito, las organizaciones deben cuidar del proceso y comunicar con claridad a sus equipos cuál es el criterio para evaluar el éxito individual y colectivo, en lugar de cuántas horas se le exige a una persona estar conectado o en la oficina. Los mandos intermedios han de mantener un contacto continuo con los empleados para evaluar el grado de consecución de resultados y calendarizar evaluaciones periódicas, con los mismos estándares para todos. La igualdad laboral empieza con la equidad de trato.⁷

⁷ Consultar fuentes pág 64





**Engagement
y Comunicación interna**





Engagement y Comunicación interna

En el momento en el que los profesionales empezaron a trabajar en remoto, la comunicación interna cobró un papel fundamental para mantener la cohesión de los equipos y la transmisión de la cultura y valores. Hoy podemos decir que el engagement con el talento está en el eje de las decisiones y preocupaciones post pandemia de la mayor parte de las organizaciones y sólo las compañías que pongan la comunicación en el centro de la relación con sus profesionales saldrán reforzadas. El engagement con el talento y la comunicación interna están en el eje de las decisiones y preocupaciones post pandemia de la mayor parte de las organizaciones.

Para analizar los retos en relación al talento y, especialmente, las tendencias que implica el nuevo modelo híbrido, hemos identificado tres escenarios, a corto, medio y largo plazo, que ponen de relevancia la necesidad de adaptarse y de poner el foco en el propósito, además de plantear una hipótesis de cómo será el trabajo en el futuro. Para cada uno de estos escenarios hemos tenido en cuenta tres aspectos: el papel de los líderes, los canales y formatos, y los retos y palancas de diferenciación. Nos planteamos las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo evolucionará la comunicación interna en un escenario de modelo de trabajo híbrido?
- ¿Cómo debe ser para que los que trabajen en remoto no se sientan ni privilegiados ni desplazados?
- ¿Cómo integramos las nuevas tecnologías para compensar la falta de cercanía física en las comunicaciones?
- ¿Qué tipo de comunicación será la primordial?

Sólo el 20% de los profesionales se sienten conectados con su compañía según The State of Global Workplace de Gallup de julio de 2021. Además, los índices de rotación no voluntaria han crecido en todos los países. En Estados Unidos ya se ha acuñado el término La Gran Renuncia y McKinsey afirmaba en su informe **“Making the great Attrition, the great Attraction”** que un 40% de los profesionales se muestran un tanto propensos a cambiarse de trabajo en los próximos 3-6 meses.

El *engagement* con el Talento, y la comunicación interna como palanca fundamental para conseguirlo, están en el eje de las decisiones y preocupaciones post pandemia de la mayor parte de las organizaciones. Frente a la crisis financiera de 2008, llega la crisis de las personas actual. Esta plantea un escenario actual y de futuro con muchos desafíos. Sólo las compañías que se atrevan a cuestionar lo establecido y a romper las normas de lo que tradicionalmente se había considerado que se debía o no hacer serán capaces de crear una cultura de propósito, basado no en el qué hacemos sino en el por qué y para qué lo hacemos. Algo que mejorará no sólo los resultados de negocio sino también y, sobre todo, la relación con su Talento.

Para arrojar un poco de luz sobre estos retos y, especialmente, sobre las tendencias que implica el nuevo modelo híbrido, hemos identificado tres escenarios temporales (actualidad y futuro a medio y largo plazo). Para valorar la evolución, hemos tenido en cuenta en todos ellos los tres aspectos fundamentales definidos anteriormente: desde la perspectiva humana, desde los procesos y desde la tecnología como medio. En lo que se refiere a Personas, nos centramos en el papel de los líderes como valedores del interés que va cobrando la función en las compañías. En los Procesos, abordamos los canales y formatos para adentrarnos en la visión táctica. Y en Tecnología, nos enfocamos en los retos y palancas de diferenciación para comprender los objetivos y obstáculos que afrontarán las organizaciones, así como las tendencias emergentes en cada momento.

ESCENARIO 1.

Momento actual: adaptarse o morir

Se caracteriza especialmente por la adaptación. En un contexto tan demandante como el actual, las compañías no han tenido más remedio que tomar medidas para enfrentarse a nuevos retos. Son los años de las medidas higiénicas, aquellas que o se ponen en marcha o se compromete seriamente la viabilidad del trabajo. El acelerón digital de la pandemia se ha visto reflejado también, como no podía ser de otra manera, en los programas de engagement y comunicación con el Talento, como explicamos a continuación.

Personas-Papel de los líderes

- La comunicación interna ha cobrado mucha más relevancia dentro de las organizaciones y el comité de dirección, con el CEO a la cabeza, empieza a poner encima de la mesa el problema del engagement con los profesionales.
- En esa línea, los directivos de las compañías ejercen un rol activo en la comunicación. Aupados por la tecnología, comienzan a proliferar los townhall virtuales (reuniones o encuentros entre los líderes y los equipos on line con una comunicación bidireccional). Empieza tímidamente a humanizarse el discurso de los líderes que se muestran más cercanos, aunque en un modelo todavía semi conversacional, en el que las preguntas e interacciones con los equipos son previamente filtradas y seleccionadas.

Procesos-Canales y formatos

- Impulsados por la separación física y distancia social, las barreras que imponían los protocolos internos de acceso se quiebran y avanzamos hacia plataformas de engagement y comunicación mucho menos rígidas, más accesibles desde dispositivos móviles y desde cualquier lugar.
- Se priorizan los formatos de consumo sencillo y que han demostrado su éxito en otros aspectos de la comunicación como los pódcast o los webinar.

Tecnología-Nuevos retos y palancas de diferenciación

- Los responsables de la comunicación interna en las organizaciones empiezan a detectar un grado alto de desconexión entre los profesionales. La saturación de información va haciendo mella y comienza el viraje desde la actualidad a la prioridad. Las compañías empiezan a cuestionarse si no están hablando demasiado de temas poco importantes y demasiado poco de los temas que, de verdad, quitan el sueño a sus equipos.
- La tecnología puede acercar a las personas, pero también estructuras. El buen uso de las herramientas puede ayudar a derribar los silos de conocimiento entre equipos que trabajan de forma muy cohesionada dentro de su departamento o grupo cerrado y menos con otras áreas con las que no coinciden normalmente.
- Por ello, la creatividad comienza a entenderse como palanca para el éxito y se empiezan a destinar recursos para romper las barreras de atención de los profesionales.
- Con el mismo objetivo y para conocer mejor al Talento, los departamentos de Recursos Humanos y Comunicación comienzan a usar tímidamente la tecnología para obtener datos sobre la experiencia de los profesionales en la compañía.



ESCENARIO 2.

Medio plazo (Próximos 5 a 7 años)

En el medio plazo, las compañías han aprendido que los profesionales ya no son un público cautivo y que el profesional elige qué, cuándo y cómo desea informarse. La personalización de todos los aspectos de la vida llega también con fuerza al engagement y la comunicación interna. En esta época, las compañías que hayan aprendido de los errores y aprovechado las oportunidades estarán en una situación mucho más ventajosa. Probablemente, esta sea la situación actual de las empresas más innovadoras, capaces de atraer talento en base a implementar precisamente esta variable adelantándose a su tiempo.

La actualidad pasará a un segundo plano y llegará el reinado del propósito: no será tan importante comunicar qué ha pasado como por qué ha pasado. Se fomentarán los comportamientos acordes a la cultura deseada y ello se reflejará en que las organizaciones comenzarán a poner por escrito sus propios códigos de cultura, sabedoras de que esta será el elemento diferencial tanto para la atracción como para la retención del Talento.

Personas-Papel de los líderes

- Impulsados por esto y por el relevo generacional necesario, veremos cómo los liderazgos tradicionales pierden valor y emergen directivos más cercanos, humanos y colaborativos. La responsabilidad de la comunicación interna comenzará por tanto a diluirse y los managers de las organizaciones entenderán su rol activo en el fomento del engagement interno.

Procesos-Canales y formatos

- Ganarán espacio los formatos asíncronos (donde el desarrollo de actividades puede realizarse en diferentes tiempos y desde distintos lugares). El correo electrónico seguirá jugando un papel esencial entre los canales internos, pero ganarán fuerza plataformas de mensajería no instantánea. Con la proliferación de la flexibilidad como valor en alza, las compañías abogaron menos por el cuándo y más por el qué y el por qué.





- Se incorporarán métricas de comunicación y conexión con los equipos a las evaluaciones de desempeño.
- Junto con los canales asíncronos se impondrá con fuerza el rol de los embajadores. Apoyados en un modelo de compañía Data Driven (analizan e interpretan datos para tomar decisiones), las organizaciones contarán con más y mejor información sobre cuáles de sus profesionales ejercen mayor influencia primero entre sus propios compañeros (embajadores internos) y segundo en el sector (embajadores externos).

Tecnología-Nuevos retos y palancas de diferenciación

- Las compañías comenzarán por tanto a combinar modelos de comunicación más tradicionales (PUSH) con otros más PULL. El conocimiento de los profesionales cobrará una importancia decisiva en este contexto. Los equipos empezarán a contar con CRMs y base de datos cualificadas de su Talento, no sólo con datos relativos a su carrera profesional sino también a sus intereses. Por ello, la comunicación avanzará hacia una personalización creciente ofreciendo a cada uno lo que le interesa en cada momento.
- La aplicación de las tecnologías exponenciales será clave en este contexto. Más allá del uso de la Inteligencia Artificial para la automatización de algunos procesos, algo propio del escenario anterior, las empresas apostarán por el Human Data. Es decir, combinar distintas fuentes de conocimiento para profundizar en el perfilado de los profesionales y ajustar así la comunicación a las necesidades expresadas por cada individuo.
- Surgirán con fuerza modelos más colaborativos y los profesionales reclamarán un rol más protagonista dentro de las compañías. Esto no sólo afectará a la organización empresarial sino también a los valores y compromisos. El empleado se transforma en activista de algunas causas, dueño de su contexto y forzará a las compañías a reforzar su responsabilidad en temas clave. La comunicación será fundamental para mostrar y reflejar ese compromiso.





ESCENARIO 3.

Visión de futuro: el fin de las fronteras

Es complejo imaginar un futuro más allá de 5-7 años. El riesgo de equivocarse es enorme. Sin embargo, la anticipación es una ventaja competitiva y las compañías que puedan adelantar escenarios futuros obtendrán mucho mejores resultados. Se ha escrito mucho sobre la relación profesionales-compañías en los próximos años. Varios estudios apuntan a un modelo en el que las organizaciones se organizarán en proyectos y los profesionales dividirán su tiempo entre distintas empresas. En este contexto, la comunicación interna da un giro radical.

Deja de existir como tal y las fronteras de la comunicación desaparecen. Al romperse las relaciones laborales tal y como las concebimos hoy en día, la comunicación y engagement cambia de foco. No son nuestros profesionales actuales los que deben estar conectados, sino que debemos garantizar que la comunicación es efectiva con los profesionales actuales, los pasados y los futuros. Así, la comunicación interna será cada vez más similar a la comunicación de producto. Y en este caso, el producto será nuestra cultura.

Personas-Papel de los líderes

- Las compañías seguirán evolucionando hacia redes colaborativas. Desaparecerá la verticalidad y se difuminarán las barreras entre equipos y departamentos. Debido a esto, los managers ya no serán tan relevantes en la comunicación interna y los embajadores cobrarán un rol todavía más importante. Habrá tantos portavoces como proyectos tenga la organización. Conscientes de la fragilidad de las ideas, las organizaciones favorecerán la creatividad. Cualquiera podrá proponer y las decisiones se tomarán de forma consensuada.
- Los líderes pasarán a ser gestores de emociones. Los resultados de ventas o de negocio no serán tan importantes y las soft skills, entre ellas la capacidad de comunicar y mantener cohesionado a un talento que divide su tiempo entre distintas empresas, serán clave.

Procesos-Canales y formatos

- No habrá canales internos como tal, sino que las empresas integrarán su comunicación interna en sus canales externos. Sí se impondrá un modelo de suscripción para los colaboradores (actuales, pasados o futuros) que así lo deseen enfocado en contenidos premium. Se trata de ofrecer contenido de valor o útil que responda mejor a los intereses del talento y que use los modelos predictivos para anticipar necesidades.

Tecnología-Nuevos retos y palancas de diferenciación

- La tecnología se aplicará con todo su potencial. Por un lado, la Inteligencia Artificial permitirá automatizar la información de actualidad y, por otro, a través del análisis de datos, se utilizarán los modelos predictivos para mejorar el engagement de los equipos.
- La creatividad seguirá siendo un factor clave de diferenciación y, esto, sumado al mejor conocimiento de las necesidades e intereses de los profesionales, impulsará una comunicación que se anticipa y genera más conexión con el Talento.

En definitiva, el éxito de la comunicación interna y el engagement en el contexto del formato híbrido dependerá de la capacidad de las compañías de apostar por la creatividad también en este ámbito, lo que supone dejar de ver a los profesionales como “público cautivo”, de abrazar la tecnología y aprovechar el potencial de las tecnologías exponenciales para mejorar el conocimiento del Talento y de impulsar la involucración, primero de los líderes y luego del resto de la organización, en la función de comunicar y mantener la conexión con los equipos.





Eficiencia inmobiliaria

3



Eficiencia inmobiliaria

Las oficinas actuales no están trabajando a su máximo potencial, y la falta de eficiencia en su utilización termina teniendo un impacto en el coste inmobiliario de las compañías. ¿Cómo debe evolucionar la “huella inmobiliaria” para lograr dicha eficiencia, satisfaciendo las necesidades tanto de las organizaciones como de los empleados?

Tenemos una gran oportunidad para construir un modelo de espacio de trabajo que conecte realmente las necesidades de las empresas y sus profesionales y les ayude en la permanente búsqueda de una mayor productividad y de un equilibrio y bienestar físico y emocional.

Las Compañías responden a las demandas de su talento, que busca confianza y cercanía como variables centrales, ofreciendo un esquema integral de bienestar a la vez que optimizan sus recursos con programas de flexibilidad y progresiva introducción de tecnología que les permite en base a los datos tomar las mejores decisiones para colectivos concretos.

Las empresas ofrecerán omnicanalidad en cuanto al dónde y al cuándo, siendo la antigua oficina un lugar que evoluciona y se transforma en un espacio para la socialización corporativa convirtiendo el nuevo espacio de trabajo en la red de redes, “la oficina líquida-extendida”.

En esta sección, recorreremos las siguientes temáticas:

- El camino hacia la agilidad corporativa.
- Tendencia: Work From Anywhere.
- Caso de estudio: evolución hacia un modelo hub & spoke en Madrid- Potencial atractivo.
- Nuevo propósito de oficina en una ciudad en continua evolución.

El camino hacia la agilidad corporativa

Hasta inicios de la pandemia, el modelo de trabajo predominante para las organizaciones era mayoritariamente presencial, basándose en la creencia común de que una oficina central era la única respuesta a la búsqueda de productividad para sus empleados y la creación de una fuerte cultura corporativa.

Las consecuencias de las restricciones de movilidad en gran parte del mundo han tenido un impacto significativo en las dinámicas de las corporaciones, y el modelo de trabajo no ha sido la excepción. La pandemia ha roto con las barreras tradicionales del trabajo a distancia, y ha acelerado la adopción tanto tecnológica como cultural de modelos de trabajo descentralizados.

Hoy es crítico para las empresas entender las necesidades y expectativas de sus empleados, y adaptarse para poder atraer y retener al talento. Los empleados no sólo quieren modelos de trabajo flexibles, sino que buscan ser ellos los que decidan sobre el lugar y tiempo en el que desarrollan su actividad.

El 89% de las personas espera que sus trabajos sean parcialmente remotos después de la pandemia⁸.

La pandemia ha tenido también un impacto significativo en el uso y disponibilidad de los espacios físicos. Muchas empresas con contratos de alquiler a largo plazo se vieron obligadas a mantener grandes oficinas completamente vacías e, incluso hasta hoy, definir dinámicas para la vuelta con restricciones de aforos y otras limitaciones de uso. Las oficinas actuales no están trabajando a su máximo potencial, situación que lleva a los responsables de facilities a replantearse su dimensionamiento, y revisar opciones en la búsqueda de eficiencia inmobiliaria.

La vuelta a la oficina presenta para las empresas una oportunidad única de adaptarse. Este es el momento en el que las organizaciones tienen que tomar la decisión sobre si retroceder a un modelo tradicional o aprovechar la inercia generada por la pandemia para continuar evolucionando hacia un modelo flexible, dinámico, ágil y, a la vez, eficiente.

Un espacio de oficina ineficiente no es solamente un problema económico, sino una pérdida de oportunidades para retomar la senda de crecimiento. Con el trabajo híbrido convirtiéndose en una realidad y cada vez con un mayor porcentaje de empleados alejándose de la tradicional presencialidad, mucho espacio acaba vacante.

Al adoptar un modelo de espacio de trabajo híbrido, las organizaciones tienen la oportunidad de utilizar menos espacio sin alterar su personal, creciendo inclusive en Talento sin aumentar en metros cuadrados. La oficina seguirá siendo un lugar fundamental, pero los compromisos contractuales seguramente impliquen menos metros cuadrados comprometidos en contratos a largo plazo, y un mayor porcentaje en modelos de flexibilidad, al ser utilizados cuando el negocio o el ciclo económico así lo determine. A continuación, nos centramos en los elementos a considerar para la eficaz implantación de este modelo de espacio de trabajo híbrido:

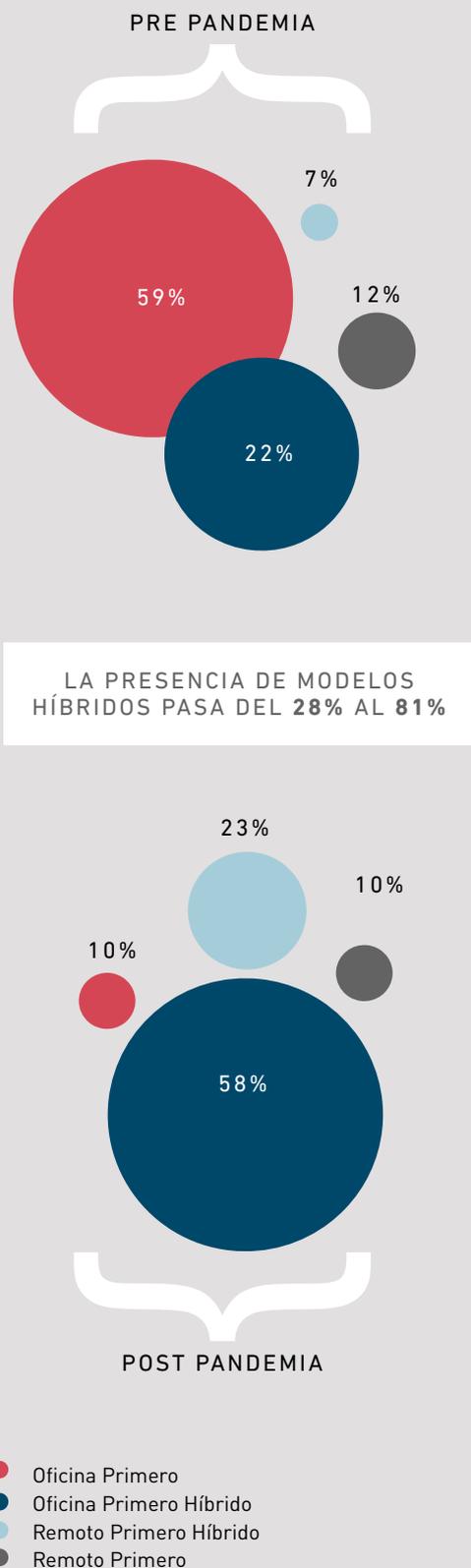
Personas: se busca una relación con igualdad de experiencias para todos los empleados, independientemente de dónde elijan trabajar. Significa facilidad de uso y conveniencia. Significa hacer coincidir a cada empleado con el puesto de trabajo perfecto para la tarea en cuestión, cuándo y dónde sea necesario.

- **¿Qué empleados necesitan espacio?:** no se trata de segmentación de negocio, ni probablemente clasificación general, algunos empleados pueden simplemente estar ansiosos por regresar a la oficina y otros pueden preferir trabajar de forma remota de forma más o menos continuada. La estrategia híbrida debe garantizar la inclusión de todos sus trabajadores.
- **¿Para qué tipo de trabajo?:** el trabajo adopta muchas formas (concentración, colaboración, relación, innovación, etc). La estrategia eficaz del lugar de trabajo híbrido debe adaptarse a una combinación de cada uno, en cada momento y adaptado a cada individuo.
- **¿Con qué frecuencia y durante qué duración?:** contra los falsos modelos flexibles que imponen ciertas combinaciones (es decir, 2-3 días en la oficina, pero

⁸ Consultar fuentes pág 64



Fig.4
Hacia los Ecosistemas



Fuente: CoreNet Global Cushman & Wakefield - Research & Insight

fijando los días), la cuestión debe llevarse a nivel individual y pudiendo este cambiar para ser plenamente flexible. Algunos empleados pueden esperar estar en una oficina una o dos veces por semana, cuando lo necesiten. Otros pueden anhelar el espacio de forma esporádica, y probablemente sea necesaria la reunión de equipos de trabajo de manera regular. Las posibilidades son infinitas, e imposibles por tanto de implementar sin tecnología.

- **Feedback:** ¿Qué hemos aprendido en cada fase del proceso? ¿Incrementos en el engagement y/o relación con productividad o niveles de atracción y retención del talento?

Procesos: en una estrategia híbrida, el lugar de trabajo se ajustará a las necesidades de los empleados, estén donde estén, donde quiera que estén y a como quieran o necesiten trabajar. Las organizaciones se transforman y ofrecen omnicanalidad en cuanto al dónde y el cuándo. Se trata de un proceso de evolución y evaluación continua, ya que, en base a la información compilada sobre el uso por parte de los propios profesionales, se pueden responder las preguntas fundamentales: ¿Qué espacios tiene actualmente la empresa? ¿Qué espacios necesita? ¿Cuáles son sus dimensiones? Pero, sobre todo, qué tipo de espacio hace que los profesionales realicen sus tareas de la mejor forma posible (Fig.4).

El proceso es imparable, continuo, pero sobre todo dinámico. La capacidad de ajustarse sobre la marcha, de evaluar y adaptar los procesos, aprovechando los aprendizajes para tomar decisiones de planificación, garantizará un rendimiento óptimo en el lugar de trabajo y afrontar el futuro, sea cual sea, de frente.

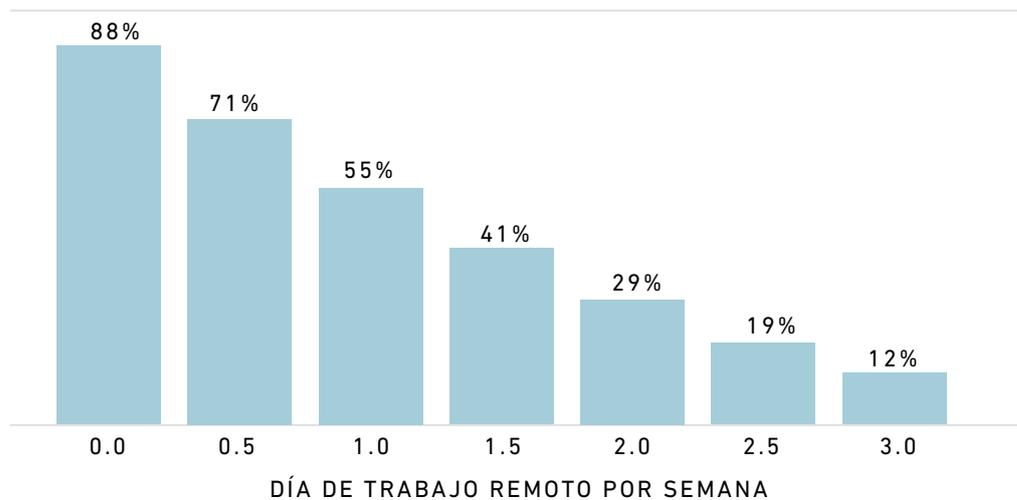
El proceso se refiere al “cómo”, lo que ocurre desde el momento en que se decide la estrategia hasta el momento en que se alcanza el objetivo final: trabajadores más felices y una cultura de trabajo próspera. El plan debe ser eficiente y modulable: ¿cómo se ejecutará el programa? ¿cómo se empaquetará? ¿cómo se involucrará a los empleados?

Tecnología: toda esta complejidad es imposible gestionarla sin el uso adecuado de tecnología. Es inevitable la inclusión de modelos digitales que permitan una interacción inmediata con el usuario-empleado. Más flexibilidad conlleva más gestión. Las organizaciones tendrán que implantar tecnologías fiables que gestionen la disponibilidad del espacio, con cierta transparencia en el acceso y uso del mismo, y poder garantizar así un uso efectivo del espacio.

La falta de control y la implementación de ciertas medidas conllevan precisamente un efecto contrario al inicialmente deseado. Y es que el alquiler no es el único aspecto en el que se pueden reducir los costes. Una empresa puede planificar eficientemente cuántos empleados estarán en la oficina en un momento dado, puede determinar la ratio de ocupación y reducir los gastos generales, así como otros gastos de la empresa. Por otro lado, las organizaciones deberán huir de los falsos preceptos de flexibilidad, cuando ésta genera precisamente rigidez⁹.

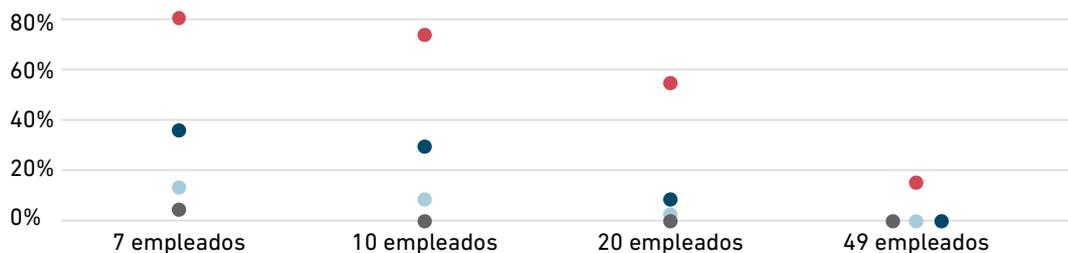
⁹ Análisis C&W Workplace Ecosystem of the Future.

Fig.5
Probabilidad de que dos empleados estén al mismo tiempo en la oficina



Fuente: Cushman & Wakefield Workplace Ecosystems of the future

Fig.6
Probabilidad de que el 50% del equipo esté en la oficina



Fuente: Fuente: ESTUDIO-FLEX-OFFICE-2021. C&W ProworkSpaces 2021

Venimos de un modelo de oficinas con gran densidad de ocupación entre 7/10 m² por empleado. La necesidad de distanciamiento social hará que aumentemos el espacio por empleado a 12 m² pero con un ratio de asignación que ya no será de 1 persona-1 puesto, por lo que veremos oficinas con un puesto cada 1,5/2 empleados, lo que optimizará el mismo espacio para un número mayor de personas o un espacio menor para el mismo o superior de personas. Con lo que podemos concluir que, aún con un aumento del espacio por empleado, las necesidades de espacio fijo en las organizaciones se van a reducir en porcentajes próximos al 30%, con su correspondiente impacto en términos de reducción de costes. (Fuente: análisis zityhub)

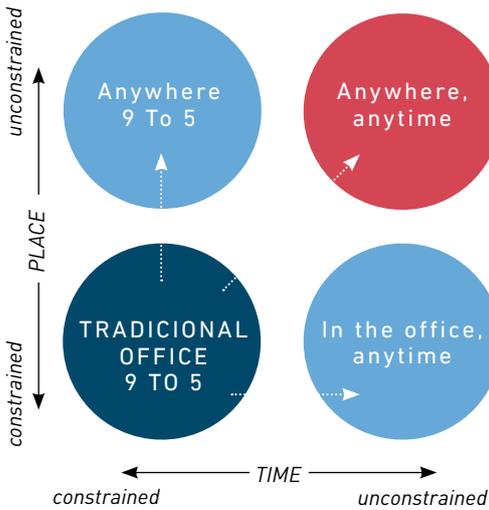
Tendencia: la lucha por la flexibilidad - workfromanywhere

Si antes hablábamos de la responsabilidad y el equilibrio como claves del espacio de trabajo del futuro, ahora destacamos la confianza, como elemento fundamental que rige la relación empleado-empendedor. El futuro de la estrategia inmobiliaria pasa por una correcta elección de la localización, y que esta se encuentre alineada con el propósito y la experiencia del empleado.

Tal y como expresaba Lynda Gratton en HBR: How to Do Hybrid Right: “Al diseñar esquemas de trabajo flexible, uno debe enfocarse en las preocupaciones individuales de los individuos, y no en las institucionales”.

Y solo así podemos pasar de las ligeras evoluciones hacia una flexibilidad basada en el espacio o en el tiempo a una basada en la posibilidad de hacerlo en cualquier momento, desde cualquier lugar (Fig.7).

Fig.7
Hacia los Ecosistemas



Fuente: <https://hbr-org.cdn.ampproject.org/c/s/hbr.org/amp/2021/05/how-to-do-hybrid-right>

En un ecosistema híbrido, la oficina está en red, se trata de una oficina extendida

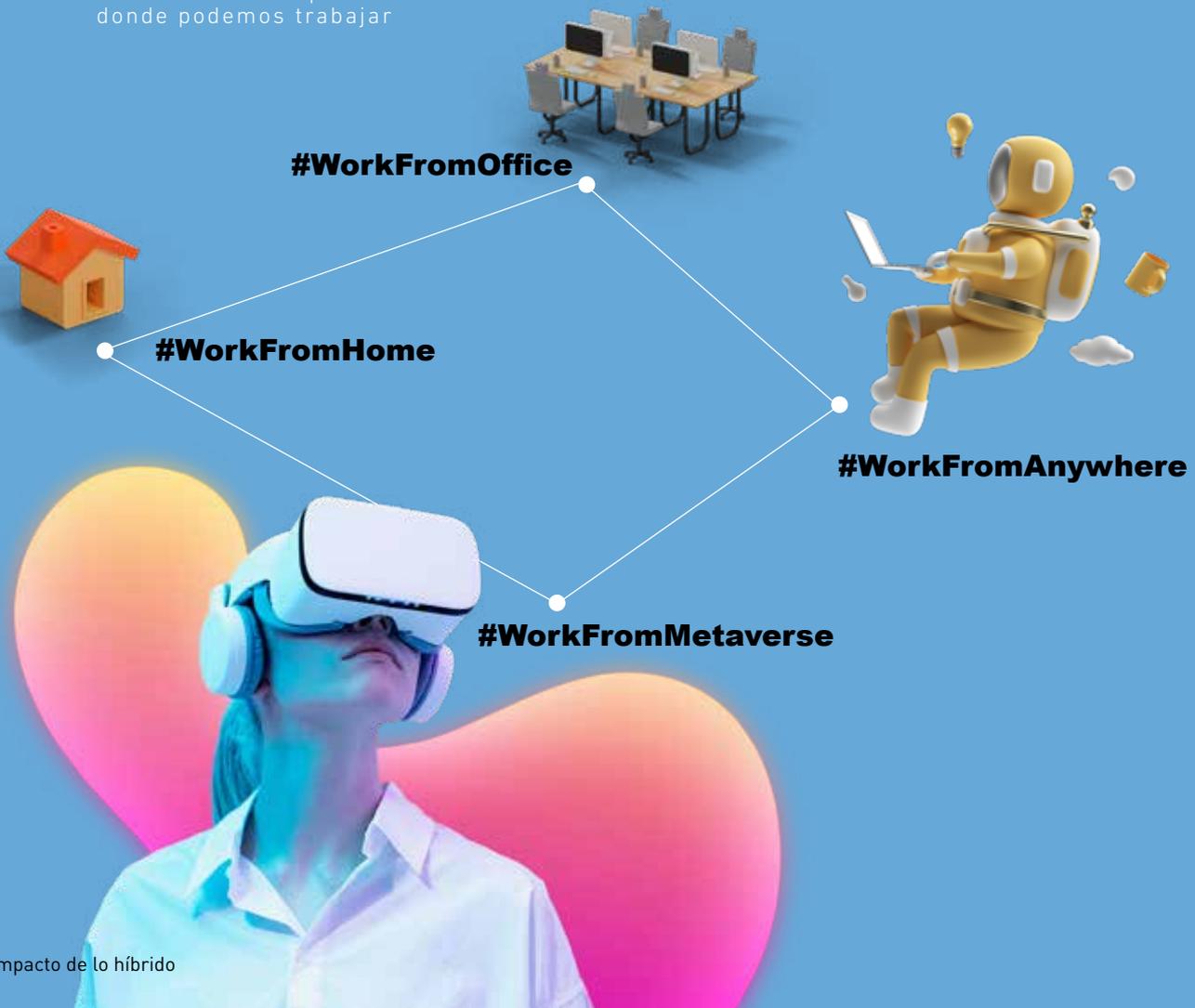
“La oficina extendida”, engloba los diferentes espacios donde podemos trabajar: en casa, en la oficina, en “terceros lugares” e incluso muy pronto en el Metaverso. El espacio seleccionado dependerá de la actividad a realizar y de la situación de los profesionales implicados en esa actividad.

La cercanía como driver de cambio- *Work near home*

Los proyectos de urbanización históricamente han intentado buscar soluciones a los problemas de distancia a través de la ingeniería, mejorando las vías de acceso o construyendo nuevas arterias de transporte público capaces de movilizar a los miles de personas que buscan acceder a la ciudad. Sin embargo, es una realidad que para muchos empleados el desplazamiento hacia y desde su lugar de trabajo puede suponer una odisea. En los últimos años, las discusiones sobre cualquier planificación urbanística venían focalizadas en el concepto de ciudad inteligente, buscando maximizar el impacto de los avances tecnológicos en la vida de sus habitantes.

“La oficina extendida”

Los diferentes espacios donde podemos trabajar



Oportunidades como la conducción autónoma o la sensorización de carreteras y medios de transporte prometen mejorar la calidad de nuestros desplazamientos. Pero, ¿es este el objetivo a perseguir?

La pandemia ha cambiado de un día para otro las dinámicas de las ciudades. Aunque en mayor o menor medida, todas han pasado por una etapa de confinamiento, y sus habitantes se han visto obligados a disponer estrictamente de aquello cercano a sus residencias. Poco a poco las personas fueron descubriendo en los distintos aspectos de su vida la importancia y los beneficios que trae aparejado un concepto tan antiguo como transformador: la proximidad.

Las ciudades generan el 70% de las emisiones de CO2

Dentro de ellas, la movilidad es la responsable del 27%

1h 12 min es el tiempo medio de desplazamiento diario al trabajo en España

El 40% de los profesionales españoles que utilizan transporte público dice que su experiencia es estresante

Una oficina cerca del hogar trae aparejado para el empleado una serie de beneficios que cada vez ganan relevancia a la hora de aceptar una oferta de trabajo:

- Menores tiempos de desplazamiento, mejorando la conciliación personal-profesional
- Ahorro en transporte, los cuales pueden superar los 10€ por día en ciudades como Madrid o Barcelona
- Reducción del estrés, evitando congestiones de tránsito y medios de transporte abarrotados
- Mejora de la salud, aumentando la actividad física con desplazamientos a pie o bicicleta
- Reducción de la huella de carbono.



Más de **40 millones** de desplazamientos diarios



El **40%** de los desplazamientos totales en día laborable son al trabajo



Cerca del **40%** de los trabajadores se desplaza desde otro municipio



40% de la superficie de los polígonos para parking

El **40%** de los accidentes laborales son en desplazamientos al trabajo

Cifras clave 40/60



60% de los desplazamientos laborales se realizan en coche



60 minutos de media en los desplazamientos diarios al trabajo

Más del **60%** de los coches que circulan van con **un solo ocupante**



Hasta el **60%** del espacio público es para el tráfico motorizado



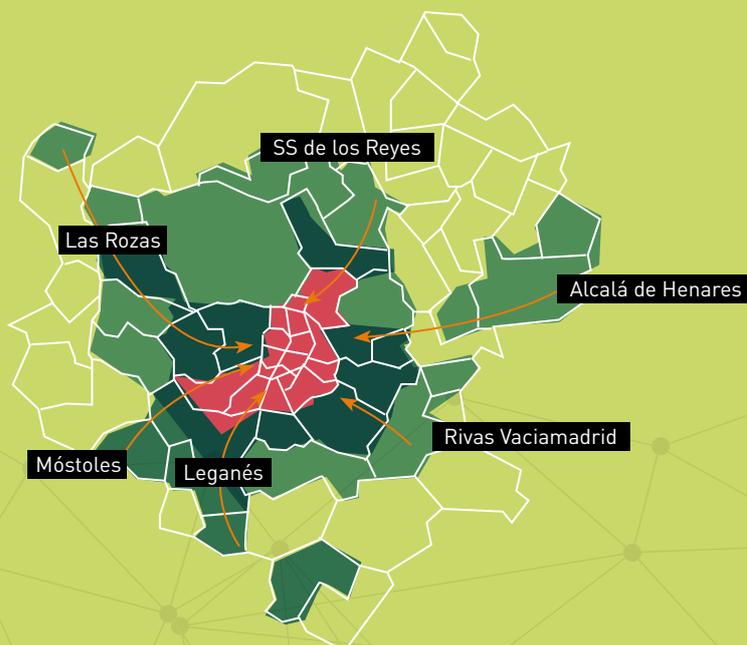
El **60%** de los usuarios de transporte público **son mujeres**

Costes de alquiler de oficinas mínimos y máximos por zona



Fig.8
Densidad de desplazamiento hacia Eje de la Castellana

Fuente: Análisis Zityhub





Caso de estudio:

Evolución hacia un modelo Hub & Spoke en Madrid

Los barrios periféricos de Madrid han crecido considerablemente en cuanto población en los últimos 10 años. Existen muchas razones por las cuales la población se realocaliza en los suburbios de las grandes ciudades, entre las cuales predominan los menores costes de la vivienda, acceso a viviendas nuevas, mayor calidad de vida o acceso a entornos adecuados para niños.

Entre 2015 y 2020, los precios de viviendas subieron en el centro de la ciudad 10 p.p. de diferencial en comparación al crecimiento en barrios periféricos¹⁰. Esta dinámica en los precios se tradujo en un aumento en los alquileres, desembocando en la gentrificación de barrios, como los de los distritos Centro, Retiro o Chamberí, obligando a algunos de sus residentes a buscar alternativas fuera de la M-30.

En contraste, Madrid se caracteriza por ser una ciudad en donde las principales áreas de negocio se encuentran concentradas en su centro. De esta manera, la ciudad cuenta con una zona "Prime" o CBD, que se extiende alrededor del eje Norte-Sur del paseo de la Castellana, un área secundaria dentro de la M-30 y algunos núcleos periféricos, concentrados principalmente al norte y este de la ciudad.

Entre la zona CBD y el área secundaria se agrupa más del 51% de la ocupación total de oficinas de la ciudad. La alta demanda de espacios se traduce linealmente en los precios por m², los cuales pueden ir desde los 18€ hasta los 40€ el metro cuadrado, en comparación con una media de 8€ a 15€ el metro cuadrado en zonas periféricas.

Esta marcada diferencia en los costes de oficinas, junto con las tendencias de movilidad poblacional, hacen de Madrid una ciudad atractiva para el desarrollo de un modelo Hub & Spoke, presentando un potencial ahorro inmobiliario para las corporaciones y entregando los beneficios de la cercanía a sus empleados.

Caracterización del Eje de la Castellana

Ahora bien, si analizamos un centro específico de actividad económica, podremos caracterizar con mayor precisión los trabajadores que en ella desarrollan su profesión y definir con mayor impacto potenciales modelos de evolución para el footprint inmobiliario. El Eje de la Castellana sirve como vértebra para la ciudad de Madrid de norte a sur, y agrupa a un gran número de corporaciones y entidades financieras. Más de 250 mil empleados desempeñan ahí sus funciones diarias, predominando las actividades de Servicios profesionales (38%), Administración (18%), Comercio y hostelería (17%) y Servicios Financieros (10%).

Aunque el 75% de los trabajadores en el Eje de la Castellana residen dentro de la ciudad de Madrid, existen más de 100.000 personas que se desplazan allí diariamente desde distritos periféricos. Analizando la densidad de las personas que realizan este trayecto en forma recurrente identificamos seis principales rutas de desplazamiento.

¹⁰ Histórico de precios de venta en España. Idealista- Fuente: Índice general de la estadística IMIE General y Grandes Mercados de Tinsa
www.economista.es/vivienda/noticias/11430674/10/21/Los-10-barrios-donde-mas-sube-el-precio-de-la-vivienda-tras-el-covid.html
www.economista.es/vivienda/noticias/11429014/10/21/El-precio-de-la-vivienda-sube-un-83-interanual-en-septiembre.html



Estos movimientos, combinados con variables relacionadas a la facilidad de desplazamiento (tiempos, acceso al transporte, etc) y características demográficas, nos permiten evaluar potenciales ubicaciones para un modelo de oficinas desagregado.

Así, hemos definido seis ubicaciones teóricas que representan alternativas atractivas para muchas industrias que suelen tener sus sedes corporativas en el centro de la ciudad de Madrid:

- Noroeste: Las Rozas de Madrid
- Norte-A1: San Sebastián de los Reyes
- Corredor del Henares: Alcalá de Henares
- Sureste-A3: Rivas-Vaciamadrid
- Cinturón del Sur: Leganes-Mostoles-Fuenlabrada

Estos centros periféricos pueden servir como complemento a una oficina central, dando la posibilidad a los empleados de disponer de un lugar de trabajo cerca de sus hogares, y a la empresa la posibilidad de hacer eficiente su estrategia inmobiliaria (fig.8).

Impacto de un modelo hub & spoke

Hemos realizado el ejercicio de evolución de una empresa de 500 empleados con una única oficina en el Eje de la Castellana hacia un modelo Hub & Spoke, con seis oficinas periféricas.

A partir de los datos de desplazamiento demográfico, hemos identificado aquellos profesionales que elegirían ir a una de las oficinas periféricas, y hemos dimensionado cada una y calculado los costes de alquiler correspondientes. De la misma manera, se han calculado las distancias de desplazamiento de cada empleado a una oficina centralizada y se han comparado con las distancias en el nuevo esquema.

Principales beneficios:

- Reducción en costes inmobiliarios del 26%, alcanzando ahorros de hasta 450.000 euros anuales
- Un potencial ahorro del 40%, (15% adicional al anterior), superando los 700.000 euros anuales, en caso de ganar eficiencia adicional al incluir herramientas de gestión del espacio*.
- Impacto en el tiempo de desplazamiento de la base de empleados, -40.2% de la distancia total recorrida.
- Otros beneficios tanto para el empleado, (mejor conciliación personal-laboral o ahorro en costes de transporte), como para la compañía (a través de la reducción en la huella de carbono o del riesgo de accidentes de tránsito "in itinere", que representan casi el 10% del total de accidentes laborales).

Modelo Centralizado vs. Hub & Spoke; comparativa de costes inmobiliarios y desplazamiento de empleados

Ubicación	Alquiler (€/m ²)	Modelo Centralizado			
		Capacidad (personas)	"Espacio (m ²)"	"Coste anual (€)"	Desplazamiento total (km.)
Eje de la Castellana	29 €	500	5.000	1.740.000 €	5.289
Las Rozas de Madrid	11 €	-	-	-	-
Alcalá de Henares, Madrid	14 €	-	-	-	-
Móstoles, Madrid	8 €	-	-	-	-
Leganés, Madrid	8 €	-	-	-	-
Rivas-Vaciamadrid	8 €	-	-	-	-
San Sebastián de los Reyes	13 €	-	-	-	-
Total		500	5.000	1.740.000 €	5.289

Modelo Hub & Spoke				Eficiencia tecnológica	
Capacidad (personas)	"Espacio (m ²)"	"Coste anual (€)"	Desplazamiento total (km.)	"Espacio (m ²)"	"Coste anual (€)"
305	3.047	1.060.356 €	1.593	2.438	848.285 €
29	288	37.872 €	227	230	30.298 €
12	123	20.664 €	50	98	16.531 €
23	230	21.828 €	57	184	17.462 €
78	778	73.834 €	543	622	59.067 €
28	284	26.952 €	215	227	21.562 €
25	250	39.750 €	194	200	31.800 €
500	5.000	1.281.256 €	2.879	4.000	1.025.005 €

-26%
-46%
-41%
-458.744 €

-714.995 €

*Fuente: Análisis zityhub. El cálculo de eficiencia tecnológica estima una potencial reducción de un 20% de la superficie necesaria por la implantación de herramientas tecnológicas que permiten el entendimiento del uso y la optimización de los espacios

Evolución hacia una Oficina Líquida

El modelo Hub & Spoke, a pesar de haber alcanzado ahorros del 26% en costes inmobiliarios y de haber reducido casi a la mitad la distancia total recorrida por los empleados, se centró en buscar hubs en las periferias Madrid. Sin embargo, como mencionamos en el ejercicio, se estima que un ~75% de los trabajadores que ejercen su profesión en el Eje de la Castellana residen en la misma ciudad de Madrid. ¿Qué impacto tendría desarrollar un modelo Hub & Spoke con un mayor nivel de capilaridad, acercando también la oficina a empleados en zonas céntricas?

Para este ejercicio, agregaremos al modelo anterior la utilización de una red de espacios de trabajo flexibles distribuidos como la de zityhub, y analizamos el impacto tanto económico como en el desplazamiento de los empleados.

- Siempre una alternativa a menos de 15 minutos. En promedio, un residente de Madrid encuentra un hub de la red un 56.7% más próximo que su sede corporativa.
- El coste de un puesto de trabajo en la red supone un coste entre un 30% y un 40% inferior al correspondiente en una oficina de zona prime.
- Se estima que existen más de 180.000 residentes de la ciudad de Madrid que trabajan en el Eje de la Castellana, y se desplazan diariamente a través de la ciudad.
- En promedio, cada empleado recorre 6,47 km para llegar a su puesto de trabajo.

Entramos en una gran oportunidad de reimaginar y rediseñar el espacio urbano y tenemos que configurar la nueva trama urbana aprovechando que, más que nunca, la sociedad está mucho más receptiva al ver una ventana de oportunidad hacia una vida más armoniosa en dichos ambientes.

Debido al impacto global de la pandemia entraremos en conceptos nuevos como la Arquitectura de la Densidad y el Urbanismo de la Distancia. La densidad como nuevo atributo protagonista, menor densidad de ocupación en todos los espacios, tanto públicos como privados, para evitar aglomeraciones y el Urbanismo de la distancia para minimizar el uso del transporte aplicando comportamientos sostenibles.

El crecimiento, y especialmente la expansión horizontal de las ciudades, desembocan en cuestiones complejas y es por ello que han resultado insuficientes y poco eficaces casi todas las políticas de desarrollo urbano formuladas para resolver los problemas generados de su extensión y crecimiento demográfico. Todo ello hace que los urbanistas y sociólogos debatan entre establecer límites al crecimiento o establecer límites a la densidad.

El problema radica en asociar de forma directa el desarrollo con el crecimiento, bien sea en superficie o en altura, sin entender bien los límites necesarios que de forma racional deben aplicarse para asegurar la sostenibilidad urbana, social y ambiental de las ciudades y la calidad de vida de las personas que las habitan. Esta situación que ha surgido tan radicalmente, pensamos que como siempre ha ocurrido, desaparecerá de forma gradual y las ciudades volverán a ser lo que siempre han sido, un lugar en evolución con cambios normalmente lentos y graduales.

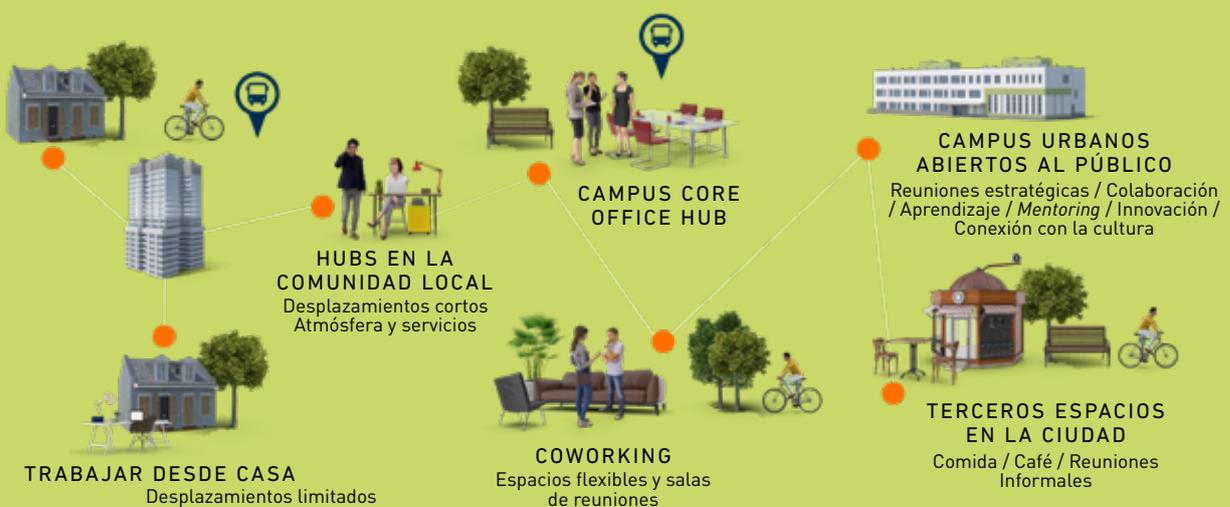
Sin embargo, es un buen momento para exigirnos una reflexión, porque está claro que la pandemia nos ha sacado de una situación con problemas más o menos abordables sobre la regeneración, rehabilitación y el desarrollo urbano, para mostrarnos otros que se han hecho muy visibles y vivibles.

Es la gran oportunidad de transformar el territorio urbano y de responder a los grandes retos en arquitectura y en urbanismo, los dos pilares sobre los que se cimentan las ciudades.

Ecosistema híbrido de los espacios de trabajo

La mezcla perfecta entre experiencia y ubicación

Fuente-Diseño: ESTUDIO-FLEX-OFFICE-2021. C&W ProworkSpaces 2021





**El espacio de trabajo
del futuro**

4



El espacio de trabajo del futuro

Después de un largo periodo “sin cambios” las oficinas se han transformado radicalmente en los últimos años con la digitalización. Sin embargo, algunos de los factores humanos que los regulan no han cambiado en nada en todo este tiempo.

La oficina defensiva, la social y, en última instancia, la líquida representan la evolución del espacio de trabajo actual, no solo en su configuración física, sino también en las formas en las que nos organizamos, nos relacionamos, y en la definición misma de lo que significa “trabajo”. Porque más allá de las modas o las resistencias, la oficina ha cambiado siempre traccionada por dos fuerzas en constante movimiento, la definición del negocio y la empresa, y la sociedad que marca las formas en las que las personas se relacionan.

En esta última sección revisaremos la evolución histórica de los espacios de trabajo, con foco en las personas, los procesos y la tecnología, en un viaje por:

- Las primeras oficinas
- El momento actual, los espacios de trabajo defensivos
- Un paso más, la oficina social
- Soñando el futuro, la oficina líquida

Los espacios de trabajo han ido adaptándose tanto en lo físico como en su lógica en función a los avances tecnológicos y las necesidades del usuario. Así, los espacios han evolucionado hacia los modelos actuales, en donde se prioriza la diversidad, la conexión y el trabajo en equipo. Si las oficinas han de adaptarse a sus usuarios, entonces:

- ¿Cuáles serían sus necesidades post-pandemia?, ¿Cómo debe ser esa oficina que las satisfaga?
- ¿Cuáles son las fuerzas que han definido y modelado los espacios de trabajo a lo largo del tiempo?
- ¿Cuál será el nuevo rol de la oficina?
- ¿Cómo serán los lay-outs de las nuevas plantas?
- Impacto de la tecnología en el diseño
- Espacio físico (roles y funcionalidades)
- Diseño e imagen de oficina

“For the intellectual work, separate rooms are necessary so that a person who works with his head may not be interrupted; but for the more mechanical work, the working in concert of a number of clerks in the same room under proper superintendence, is the proper mode of meeting it”

1854 UK government report on office space layouts

Hace casi 300 años del primer edificio de oficinas (civiles) de la historia. Y desde entonces hasta hace muy poco, prácticamente nada ha cambiado. Zonas más privadas en las que trabajadores de “alto nivel” realizan tareas intelectuales (que ahora llamamos creativas) y zonas abiertas y comunes (en todos los sentidos de la palabra “común”), donde la mayoría de los trabajadores son vigilados por mandos intermedios mientras realizan tareas mecánicas y repetitivas.

Este modelo ha funcionado en el tiempo porque las oficinas son, y básicamente siempre han sido herramientas, máquinas o lugares para producir y gestionar información. Únicamente los cambios en el valor de la información o cómo la gestionamos han podido modificar en años recientes lo que entendemos por “trabajo” y con él, el espacio donde lo realizamos.

Inicialmente, la información era un soporte para el negocio que ocurría en otro lugar, en el campo, en las fábricas o en las rutas internacionales de comercio. Cantidades enormes de papel registraban de la forma más meticulosa posible cada operación realizada. El propósito de las oficinas era ordenar y almacenar toda esa información para mantenerla siempre accesible, y procesarla para que las “mentes creativas” pudiesen analizarla y tomar decisiones. Esto hacía que las oficinas estuviesen ancladas al lugar, diseñadas como líneas de procesamiento de papel.

Así hasta la llegada de las Tecnologías de la Información (TI). La información, para la que están hechas las oficinas, cambia del soporte físico al digital y con ello cambia también la forma en que se gestiona. La digitalización, junto con los cambios sociales de la post-guerra, dejan atrás las líneas de producción en las que montañas de papel eran transportadas de un lugar a otro, libera a la oficina de sus anclajes físicos, y permite por primera vez lay-outs distintos y radicales, que van “desatando” la oficina a medida que los soportes digitales pasan a ser cada vez más móviles. Desde la “oficina paisaje” europea, al “action office” americano, una cadena de innovaciones sacudió el diseño de oficinas, y rompió para siempre lo que había sido inamovible por dos siglos y medio.





“Para diseñar las oficinas actuales, es necesario conocer cómo son las computadoras, y las personas que dependen de ellas”.

- Jack Kelley, investigador/diseñador co-creador del sistema “Action Office” para Herman Miller Research Corporation desde la década de 1960.

Pero la digitalización trae consigo un cambio más que revoluciona los espacios de trabajo. La información pasa a ser el negocio en sí misma. Nace un nuevo tipo de empresas, en las que la información y su procesamiento son su fuente principal de ingresos. En ellas, la oficina pasa a tener un papel central: es el lugar donde el negocio se imagina, se crea y sucede. Este nuevo tipo de empresas son esencialmente tecnológicas, y en ellas gran parte de la “mecánica” del procesamiento y almacenaje de los datos ha sido automatizado, cambiando completamente el paisaje de la oficina. El trabajo se vuelve esencialmente más creativo y colaborativo, la relación entre las personas cambia, y con ella los espacios donde todo sucede.

En estas empresas la fuerza laboral ya no está tan claramente diferenciada entre los que realizan tareas repetitivas y los que “pensaban”. El trabajo de la mayoría ya no es estar anclado al mismo escritorio todo el día, pasa a tener muchas tareas, algunas más rutinarias y otras más creativas, algunas más individuales y otras más colectivas. En este contexto, y ayudado por el abaratamiento de los dispositivos móviles y portátiles, se desarrolla el Activity Based Workplace (ABW). Un paso más en la dinamización del trabajo y sus espacios, que adopta una visión estratégica del workplace orientado a los objetivos del negocio y diseñado en torno a sus usuarios.

“Cambiar de manera integral su forma de trabajar identificando primero su objetivo estratégico y las actividades que realizan actualmente sus empleados, junto con las actividades que deberán emprender en el futuro para lograr el éxito.”

Erik Veldhoen, creador del concepto del Activity Based Workplace

En el ABW el individuo se mueve al lugar más adecuado para realizar cada actividad, un concepto que ha ido ampliándose desde la década de los 80, agrandando cada vez más el ámbito en el que se mueve el trabajador. Si el dogma es “trabaja desde donde y cuando seas más productivo” nada impide que el trabajo se efectúe fuera de la sede, desde casa o en un “tercer lugar”.

Y en ese momento del despertar del trabajo flexible, llegó la pandemia que obligó al trabajo en remoto.





El momento actual, los espacios de trabajo defensivos

La pandemia ha servido como un importante catalizador de cambios que venían en camino, pero que probablemente habrían tardado años en consolidarse. De la noche a la mañana, y con un esfuerzo descomunal para la mayoría de las empresas que aún no habían comenzado el proceso, se venció el miedo tradicional de los directivos a permitir el trabajo flexible, y las empresas digitalizaron prácticamente la totalidad de sus procesos y comunicaciones.

Pero los espacios de trabajo han cambiado relativamente poco, la gran mayoría aún trabaja en oficinas tradicionales, aunque se valoran y se intentan nuevos modelos marginalmente dependiendo del tamaño de la empresa y del sector. En la mayoría de los casos, los cambios en la oficina se han limitado a los mínimos indispensables para sobrellevar la situación actual, con poca o ninguna visión estratégica. Vemos cómo afecta en los tres niveles que venimos analizando en este documento:

Personas: ya en la salida de las restricciones presenciales, en la mayoría de las empresas se vive un momento pendular en el que el presencialismo sigue teniendo mucho peso y los managers necesitan “ver” a sus equipos. Los departamentos de Recursos Humanos están probando fórmulas con un mix presencial y remoto muy limitado, lidiando con leyes como la del Teletrabajo 2020.

Según las encuestas y estudios entre trabajadores de todos los sectores existe una clara preferencia por un modelo flexible. Pero la rigidez de las empresas produce cierto descontento, que en sectores con mucha movilidad laboral se traduce en pérdida de Talento. El término “la gran renuncia” se acuñó justo antes de la pandemia, pero hoy todos los departamentos de Recursos Humanos lo tienen en mente.

Procesos-Espacios: poco a poco se retoma un uso más o menos “normal” de las sedes corporativas, aunque la mayoría de las medidas “sanitarias” probablemente se volverán costumbre y tardarán tiempo en desimplantarse, e incluso algunas de ellas permanecerán.

En los años pasados, muchas empresas han añadido algunas zonas colaborativas, de reunión informal, “cantinas” pero el 70% del espacio sigue ocupándose por puestos de trabajo en espacios abiertos. Estas oficinas seguirán usándose de una forma más o menos tradicional, en la que los trabajadores vienen a usar puestos “de siempre” por turnos, y reunirse presencialmente con sus managers en días o semanas alternos.

Tecnología: hemos implantado herramientas de trabajo remoto y nos hemos habituado a ellas, son ya ubicuas las videoconferencias y es normal trabajar en “la nube”. En cambio, hay muy poca implantación de otras herramientas para la digitalización de los procesos y espacios, como sistemas de reserva de puestos, salas, parking etc... salvo en empresas muy grandes. Aunque disponemos de herramientas para ello, el trabajo se sigue realizando de la misma manera, es “sincrónico”, básicamente solo hemos cambiado las reuniones presenciales por virtuales.

Aquellas empresas que continúen únicamente con una estrategia de espacios “defensivos”, deberán trabajar sobre la base de sus oficinas actuales y adaptar la forma en la que las usan a la nueva realidad. Los nuevos límites de aforo, las distancias de seguridad y otras medidas sanitarias limi-

tarán seriamente el uso de los espacios de trabajo a largo plazo. Disminuyendo la cantidad de espacios disponibles y su capacidad, mermando los pequeños aumentos que se habían registrado en los últimos tiempos, en cuanto a salas de reuniones y espacios de colaboración. Poco a poco se irán adaptando espacios mediante intervenciones mínimas, adaptando el lay-out existente, ganando salas, ampliando espacios, separando puestos de trabajo y disminuyendo su número. Una estrategia defensiva y reactiva que solucionará problemas a medida que vayan surgiendo, pero que en modo alguno preparará a las empresas para el futuro.

Para aquellos que tomen la decisión de optar por un nuevo modelo, el diseño de sus nuevos espacios de trabajo será una herramienta para el diseño de su futuro.



Un paso más, la oficina social

En entornos cada vez más competitivos, la necesidad de retener el Talento y gestionar los inmuebles del modo más eficiente, obliga a dar un paso más en la definición de los entornos de trabajo de forma que satisfagan las necesidades de los trabajadores, aumentando la flexibilidad y mejorando la conciliación. Ya no es suficiente el usar las oficinas de un modo diferente, es necesario que lo sean.

En un futuro cercano el trabajo será aún más flexible, con entornos más o menos reglados en los que el reparto de trabajo local y remoto será prácticamente igualitario. Los grupos estarán cada vez más deslocalizados, y crear equipos cohesionados será el mayor reto de las organizaciones.

La oficina se convertirá entonces en un lugar de comunicación y encuentro. No sólo para que los trabajadores compartan entre ellos y formen lazos, será también un lugar para que la organización comunique su propósito a sus equipos y la sociedad. Así impactará la oficina social en los tres ámbitos que abordamos a continuación:

Personas: la gente demanda cada vez más conciliación y poder organizar su tiempo. En el futuro las organizaciones deberán organizarse para armonizar la libertad individual de trabajadores cada vez más autónomos, con las necesidades de gestión de equipos cada vez más heterogéneos y especializados trabajando en proyectos complejos. Esto requerirá un nuevo tipo de liderazgo, que será parte activa de los procesos gobernándolos en un entorno incierto. Por encima del discurso de la cultura y la productividad, el propósito se convertirá en el nuevo faro de las organizaciones. La amalgama para unir colectivos más allá de las paredes de la sede corporativa o los husos horarios.

Espacios: las empresas que implantan nuevas formas de trabajo han aumentado las áreas colaborativas, de reunión, de concentración hasta un 40% del espacio. Añadiendo a las sedes corporativas una dimensión mucho más social para los trabajadores. Espacios donde colaborar, encontrarse, reunirse..., áreas exteriores incluyéndolas como un espacio de trabajo más. Las relaciones "informales" son cada vez más importantes, y las organizaciones proveerán espacios para fomentarlas y propiciarlas.

La oficina social será ante todo un punto de encuentro que compense el alejamiento que produce la distancia y la comunicación predominantemente digital, una plaza donde intercambiar y encontrarse. Pero será también un faro que muestre el camino común, tendrá como uno de sus objetivos principales comunicar el propósito

de la organización a trabajadores y público en general.

Aunque los espacios de trabajo individuales y de concentración seguirán teniendo un lugar dentro de los nuevos modelos, pues son necesarios para ofrecer alternativas a la inmensa variedad en las necesidades de los trabajadores, en la oficina social lo operativo dejará paso a lo estratégico. Los espacios serán más colectivos y comunicativos, pues su principal labor será la de ayudar a construir la cultura y cohesionar los equipos, volviendo más significativas las interacciones presenciales.

Tecnología: casi la totalidad de las empresas (salvo imprescindibles presenciales) están preparadas para trabajar desde cualquier lugar. El reto actual es dar el salto al mix presencial/digital en el que se funden ambas realidades sin que ninguno de los dos canales tenga ventaja sobre el otro, las herramientas deben dar igualdad de oportunidades al que participa en una reunión dentro de la sala, que al que atiende desde cualquier otro lugar.

Las nuevas herramientas de comunicación nos han acercado a pesar de la distancia, pero en muchos casos se ha llevado al extremo y los equipos acusan "fatiga del Zoom". Mantener el nivel de contacto remoto que será necesario en el futuro implica redefinir los procesos y protocolos, así como mejorar las propias herramientas digitales de comunicación, para poder mantener un nivel de comunicación digital que sea continuo, pero a la vez sostenible en el tiempo.





Soñando el futuro, la oficina líquida

Las tendencias a la deslocalización, virtualización y servitización son casi universales. Actualmente abarcan casi todos los sectores y tamaños de empresa. Desde grandes corporaciones usando SaaS hasta los usuarios personales de car sharing, todos nos hemos acostumbrado al nuevo mantra: ya no es momento de poseer, sino de disfrutar. La oficina no será una excepción, más aún si consideramos que la tendencia a una oficina móvil y líquida tiene ya décadas.

La oficina futura será itinerante y difusa, probablemente un ecosistema de espacios integrados en la ciudad, un "campus" donde movernos entre "facultades" (nuestras propias facultades) trabajando en todo momento donde, con quien y cuando se adapte mejor a nuestras necesidades puntuales. Un modelo que no niega la existencia de la sede central, pero esta quedará probablemente relegada a funciones mucho más sociales y representativas, que a ser el lugar donde se realiza el trabajo día a día. Será el paso siguiente a la oficina social, con un hub central altamente interactivo y de comunicación, e infinidad de nuevas opciones más cercanas, más funcionales y más operativas, orientadas a facilitar la vida a los usuarios y racionalizar los servicios centrales.

Un entorno líquido nos permitirá trabajar en "casi" cualquier lugar, en casa, en nuestra oficina, en "otra" oficina o en un "tercer lugar". Nuestras viviendas se convertirán en un mejor lugar para trabajar, pero también nuestras oficinas se convertirán en un mejor lugar para vivir. Más cercanas, abiertas y flexibles, tanto para sus usuarios habituales como para otros con necesidad de un espacio de trabajo, y sobre todo para la comunidad en la que se insertan. Profundizamos en este nuevo entorno poniendo el foco en:

Personas: el nuevo trabajador intercala temas laborales y personales en su día a día, sin marcar un límite de horario fabril y tayloriano, y se ha dado cuenta de que funciona en este nuevo entorno dinámico, es productivo y puede conciliar. Organiza su trabajo teniendo un marco de disponibilidad, adaptándose a su mejor horario y a su vida personal. Quiere interacción, pero para crear "engagement", para organizar proyectos, para originar espacios de creatividad, para buscar momentos de distensión con otros compañeros... Para el trabajo concentrado también dispone de múltiples alternativas, en casa, en la oficina, o en cualquier sitio donde no sea interrumpido.

Espacios: responden a las demandas de empleados hiperconectados, quienes mezclan en todo momento lo presencial con lo digital, lo que se hace aquí con lo que se hace allí, el trabajo de ayer con el de mañana. Los nuevos trabajadores llevan la oficina encima (portátiles, tablets, smartphones...) y al llegar al espacio donde mejor trabajarán en ese día, o en ese momento, necesitan hacerlo "suyo", configurándolo a su medida, sentirse como cuando llegan a un hotel o a su casa: con sitio para cargar sus gadgets, la luz y temperatura exactas, tomar un café, hidratarse, sentirse cómodos... y prepararse para colaborar, crear, relacionarse, compartir con sus compañeros y concentrarse cuando sea necesario.

El espacio se adaptará a las personas, a su actividad, no al revés, y tendrá un enorme grado de flexibilidad para admitir a más o menos trabajadores según los días de la semana y las actividades. “Oficinas acordeón”, que incluso permitan convivir a varias empresas, o ceder espacios a terceros cuando los nuestros no los están usando.

Al igual que en casa, cuando vienen amigos a cenar, podremos adaptar la oficina para una actividad de 3 o 12 personas. Lo esencial será la flexibilidad, tanto en el tamaño de las actividades como en los niveles de privacidad. Espacios para concentrarnos individualmente, colaborar en grupo, socializar y aprender de nuestros compañeros, que podremos reservar y gestionar con herramientas digitales. Y si en nuestra sede no hay uno disponible, siempre podremos encontrar otro lugar a menos de 15 minutos de allí.

Tecnología: la alta rotación en la ocupación del espacio, así como el control de ocupantes tanto internos como externos, harán necesarias herramientas digitales para gestionar un entorno de trabajo cada vez más dinámico y complejo. Cada día será más habitual no sólo la reserva de salas y puestos de trabajo, sino también el control de los espacios, su configuración y modificación para adecuarlos a las necesidades de los usuarios, así como la gestión de los muchos nuevos servicios asociados a estos espacios.

Uno de los grandes retos de las empresas en el futuro cercano es el trabajo asíncrono, entornos de trabajo en los que la creación colectiva no está limitada por el compartir una misma franja horaria, o un horario determinado. Entornos de trabajo y medios de comunicación que funcionan como “redes sociales” productivas.

Pero hay más, la oficina líquida tendrá que ser también de impacto positivo. Hoy, el beneficio empresarial no es suficiente para mantener el engagement tanto de nuestros trabajadores como de nuestros clientes o consumidores. Las nuevas sedes deben responder no sólo a los paradigmas de la productividad y la competitividad, sino también comprometerse en la solución de “problemas reales” que conecten con las personas, acompañando a las nuevas generaciones en su propósito de contribuir a un bien mayor. Estas oficinas comprometidas deberán ser:

- **Circulares y sostenibles.** Diseñadas no sólo para minimizar su impacto ambiental hoy, o el bienestar de los usuarios, sino con criterios de circularidad que permitan que la mayor cantidad de los recursos empleados en su construcción sean “sobreciclados” al final de su vida útil, con un consumo mínimo de energía siempre renovable.
- **Inclusivas.** La fuerza laboral es cada vez más diversa y heterogénea, racial o culturalmente, por origen o background, con distintas capacidades físicas o intelectuales, de mil formas distintas la oficina de hoy es un crisol de diversidad que enriquece a las organizaciones, las hace más productivas, innovadoras y resilientes. Los nuevos espacios de trabajo deben ser “para todos”, tremendamente diversos, multigeneracionales, multiculturales, accesibles, y conciliadores.
- **El buen vecino.** Una oficina sin límites abierta a su comunidad y que la vitaliza su entorno, generando un impacto positivo en donde se asienta. Fomentando la economía y la vitalidad local, aportando algo a la comunidad, contratando servicios localmente, compartiendo espacios con el barrio y servicios con los vecinos, permitiendo la hibridación de sus actividades para “dejar pasar”, enriqueciendo la vida comunitaria y enriqueciéndose con ello.

Los próximos modelos de espacios de trabajo son una gran incertidumbre, es prácticamente imposible acertar en cómo serán las oficinas dentro de unos años. Pero estamos seguros de que el éxito de las empresas dependerá de su capacidad para adaptarse a un mundo cada vez más híbrido y cambiante, usando la tecnología como una herramienta para unir a las personas en torno a un propósito compartido, creando espacios “comunes” en los que sentirse parte de algo más grande, y trabajar por ello. Solo aquellos que sean capaces de medir y evaluar exactamente la eficacia de su modelo actual, e imaginar su destino con una visión estratégica, serán capaces de diseñar los espacios de trabajo del futuro.



Anexos

5

Fuentes

7. *Work, Reimagined: ManpowerGroup Research Reveals What Workers Want Post COVID-19*, August 2020

www.bbc.com/worklife/article/20200824-why-the-future-of-work-might-be-hybrid

www.theguardian.com/business/2021/jun/18/office-hybrid-or-home-businesses-ponder-future-of-work

Everest Group – *Future of Work Series – Where will work be done*, 2021

www.villageworkspaces.com/companies-struggle-with-hybrid-work-plans/

www.axios.com/the-gender-divide-remote-work-men-women-childcare-4fc29dba-4e1c-4e96-9cf3-64db61ba23e5.html

www.c-mw.net/how-remote-working-is-helping-balance-the-gender-inequality-scales/

www.statista.com/statistics/1111401/challenges-of-working-remote-2020/

8. *The Work Trend Index survey was conducted by an independent research firm, Edelman Data x Intelligence, among 31,092 full-time employed or self-employed workers across 31 markets between January 12, 2021 to January 25, 2021*

Source: *The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready? 2021 Work Trend Index*

Source: *Work Trend Index 2022*

Great Expectations: Making Hybrid Work Work

Source: Leesman y OwlLabs

Listado completo de Fuentes del documento:

- “*Innovando sobre el trabajo del futuro*”, Fundación Más Humano en colaboración con Sagardoy Business & Law School y Zityhub,
- “*Insights zityhub*”: elaboración propia con información y estadísticas agregadas.
- “*Mitos y Realidades. Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial*”. IESE en colaboración con Savills Aguirre Newman.
- PWC: informe de tendencias 2021 “*Emerging Trends in Real Estate*”
- “*Rise of Suburbia*”. The Instant Group
- MoreySmith: “*The-New-Normal*”.
- *How to do Hybrid Right (HBR)*.
- *Informes sobre el impacto del trabajo en remoto de Microsoft, SpaceLabs, Global WorkPlace Analytics, BCG, The Economist y Mckinsey*
- *Forbes*: “*Como diseñar el Back to the office*”
- *Expansión*: informe sobre el proceso de vuelta a la oficina de las grandes compañías 2021
- *Datos sobre el Futuro del Trabajo*: www.owllabs.com/state-of-remote-work/2020
- *Informe de Oficinas Flexibles. Cushman & Wakefield- ProworkSpaces Conferences*.

Enlaces de interés:

1. www.expansion.com/expansion-empleo/emprendedores/2021/07/18/60f1baa9468aeb29618b45ab.html
2. www.eleconomista.es/inmobiliaria/noticias/11332978/07/21/Que-espera-el-trabajador-cuando-vuelva-a-la-oficina.html
3. “*Productivity Wars*”: www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6815272503573905408/
4. elpais.com/economia/2020-10-24/la-inesperada-nostalgia-de-la-oficina.html
5. *Permanently out is not sustainable*: <https://lnkd.in/eqH5eMV>
6. *Your love of NYC won't change the facts about its crisis*: <https://lnkd.in/eqzbE3T>
7. helpais.com/economia/2020-08-30/vuelta-a-las-oficinas-turnos-toma-de-temperatura-y-distancia.html
8. www.linkedin.com/pulse/flexibilidad-bendito-tesoro-pablo-de-la-hoz/
9. www.fastcompany.com/90545523/working-from-anywhere-is-possible-but-not-sustainable
10. buffer.com/2021-state-of-remote-work

¿Tienes preguntas sobre este estudio?

Contactos para preguntas en relación al estudio.

LLYC

María Obispo
mobispo@llorenteycuenca.com



Gala Díaz Curiel
gala.diaz@manpowergroup.es



Gema García Platero
gema.garcia@themove.es

zityhub

Pablo de la Hoz
pablo@zityhub.com

Colaboradores y menciones

Jaime Méndez, Socio Fundador de The Move. Autor

Pablo de la Hoz, Director de operaciones de Zityhub. Autor

Agradecemos a los equipos de Comunicación y Marketing de ManpowerGroup, Zityhub y Equipo de Talent Engagement de LLYC: Vanessa Álvarez, Eirys Torrelles, Matteo Visinoni, María Migallón y María de Luna



El impacto de lo **HÍBRIDO**



LLYC

**THE
MO → E**

 **ManpowerGroup®**

zityhub