

Nuevas Formas de Trabajo y Teletrabajo

Presentación del Libro Blanco DCH del Trabajo a Distancia en España

Forum de RRHH del SECTOR PÚBLICO
14/5/21



ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE
DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO



Universidad
de Navarra

SCHOOL
OF ECONOMICS & BUSINESS

- I. **Introducción: ¿Por qué hablar de teletrabajo hoy?**
- II. **Directivos DCH entrevistados y equipo investigador**
- III. **Metodología de la investigación y marco de referencia**
- IV. **Conclusiones del Libro Blanco DCH**
- V. **DAFO**

Agenda

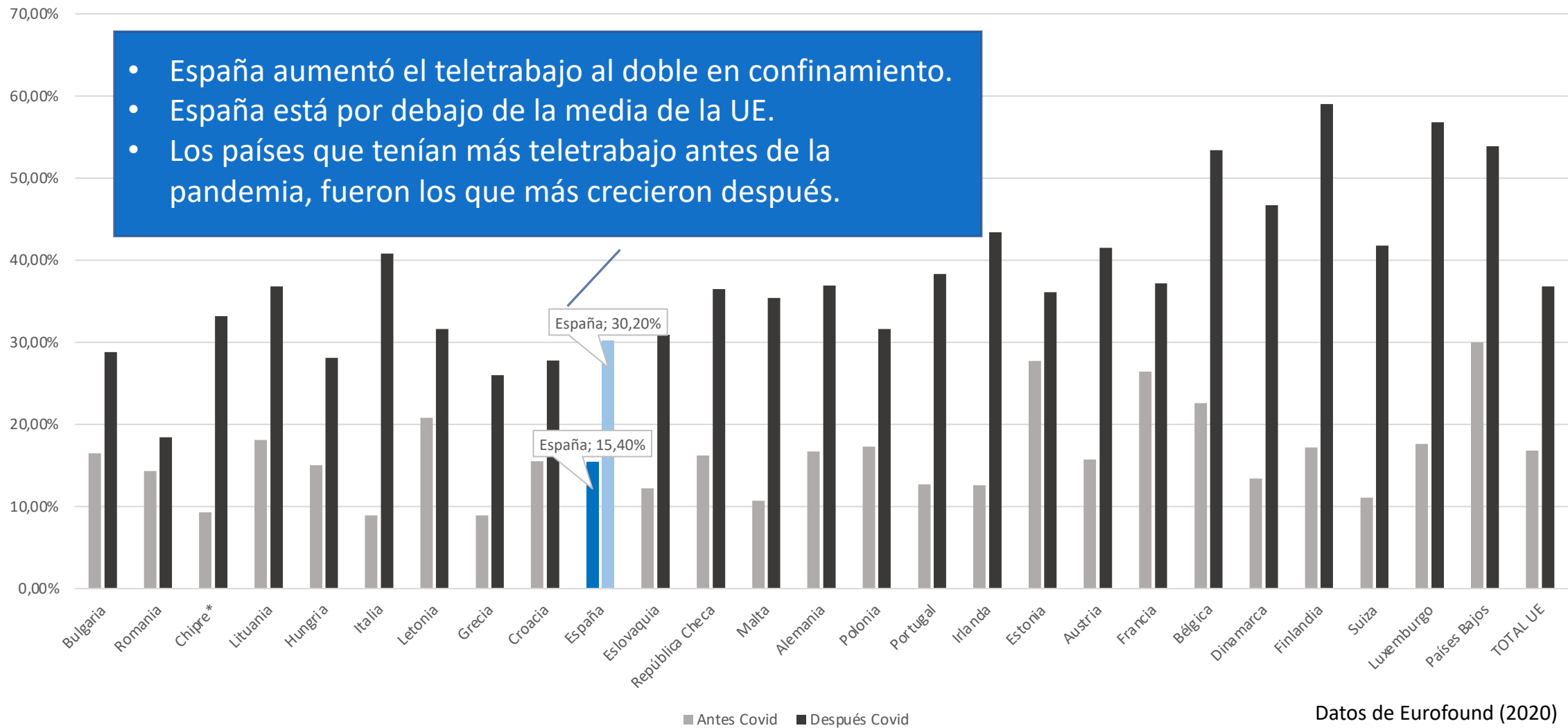
I. ¿Por qué hablar de teletrabajo hoy?

El punto de partida siempre estuvo claro: durante el confinamiento, no hemos teletrabajado: hemos sobrevivido. Es decir, “desde el 16 de marzo en España, y en fechas similares en otros lugares del mundo, muchos instalamos la oficina en nuestro hogar.

Teletrabajar, en consecuencia, debía ser otra cosa. Por ello, la Asociación de Directivos de Capital Humano (DCH) y la Facultad de Económicas de la Universidad de Navarra consideramos que esta nueva realidad, la de trabajar en remoto, debía ser objeto de análisis.



I. Porcentaje de personas que teletrabajaban antes y después del confinamiento



- España aumentó el teletrabajo al doble en confinamiento.
- España está por debajo de la media de la UE.
- Los países que tenían más teletrabajo antes de la pandemia, fueron los que más crecieron después.

II. 30 entrevistas en profundidad

Participantes	Empresa
Alberto González Pascual	Prisa
Alicia Zamora	Mediaset
Antonia Casado Martín	Fundación para la Formación de Empleo
Antonio de La Fuente	Globalia
Carla Calisto	Sonae Sierra
Carlos Cid Babarro	Euroforum
Cecilia Coll	Laboratorios Quintón
Cristina Jaraba Delgado	Compañía Logística de Hidrocarburos
Elizabeth Guitart	Merck
Fernando Lallana	Heineken
Guadalupe Barrado	Vaughan Systems
Itxaso Larrañaga	Seur
Javier Olloqui	Geocalci
Jose Maria Palomo	Grupo Santander
Juan Antonio Esteban	Alsa
Juan Antonio Fernández	Sacyr
Juan Manuel Rueda	Seguros Santa Lucia
Lucio Fernández Fernández	Atresmedia
Nieves Peño	La Liga
Pilar Rojas	Repsol
Luis Manuel González	Roche Fama
Mireia Vidal	L'Oreal
Patricia Pérez	Casa del Libro
Diego Martín	Hewlett Packard Enterprise
María del Valle Rodríguez	Amadeus
Raquel Gil	Sanitas
Rafael Pérez-Tejada	Campofrío
Juan Carlos Pérez	Asociación de Directivos de Capital Humano

II. *Focus group* para calibración

Participantes	Empresa
Luis García	BOSCH
Jose María Feliu	RACC
Luis Enrique Fernández	Pérez Llorca
David Jiménez	Proliga
Gemma Nespral	Nissan
Raquel Gil	Sanitas
Teresa Quirós	Red Eléctrica
José Luis Risco	EY
Juan Manuel Chicote	DKV
Álvaro Vásquez	Securitas Direct
Rafael Pérez- Tejada	Campofrio
Yolanda Menal	Cellnex Telecom
Ángel Javier Vicente	Cofares
Alicia Zamora	Mediaset
Pilar Rojas	Repsol
Mónica Zai	Heineken
Lucio Fernández	Atresmedia
Paola del Río	Ilunion

II. Presentación equipo investigador

Equipo investigador



Alberto Andreu
Director Académico
Máster Executive en RRHH y
Digitalización



Javier Arellano
Director Académico
Máster en Dirección de Personas
en las Organizaciones



Laura Bello
Research Assistant Junior
Facultad de Económicas



Iñaki Velaz
Profesor de Dirección Avanzada de
Personas en el Máster de Dirección de
Personas en las Organizaciones

Colaboradores



Mireia Las Heras
Aportes en la investigación
IESE Business School



Luis Enrique Fernández
Aportes en la parte legislativa
Despacho de abogados Pérez- Llorca

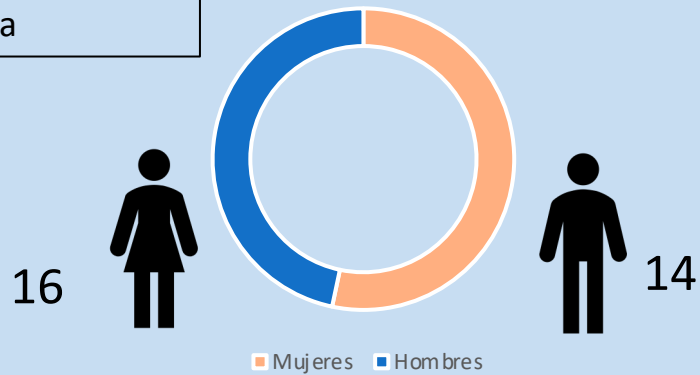


Cristina Graell
Creación de infografías
Periodista Visual

III. Datos demográficos

Entrevista semiestructurada

30 Directivos de RRHH de empresas en España



13 Sectores



Focus group

15 ejecutivos miembros del consejo asesor DCH

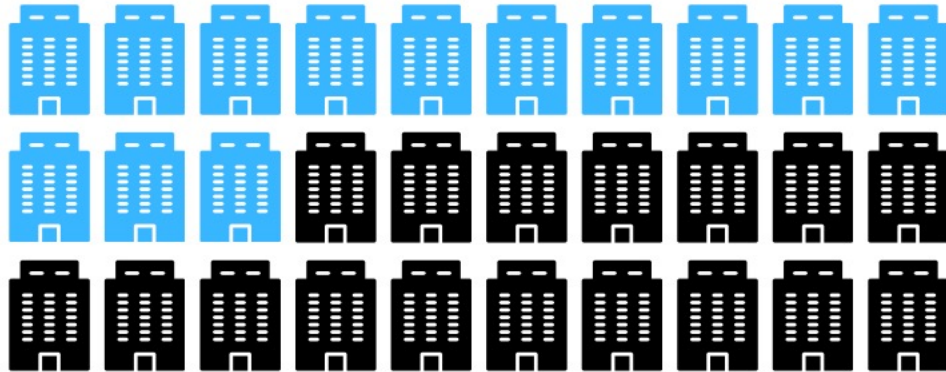
La dinámica se realizó en tiempo real con la herramienta de presentaciones online: Mentimeter





III. Metodología

Las entrevistas se analizaron con el programa de análisis cualitativo NVivo



Antes del confinamiento por Covid-19



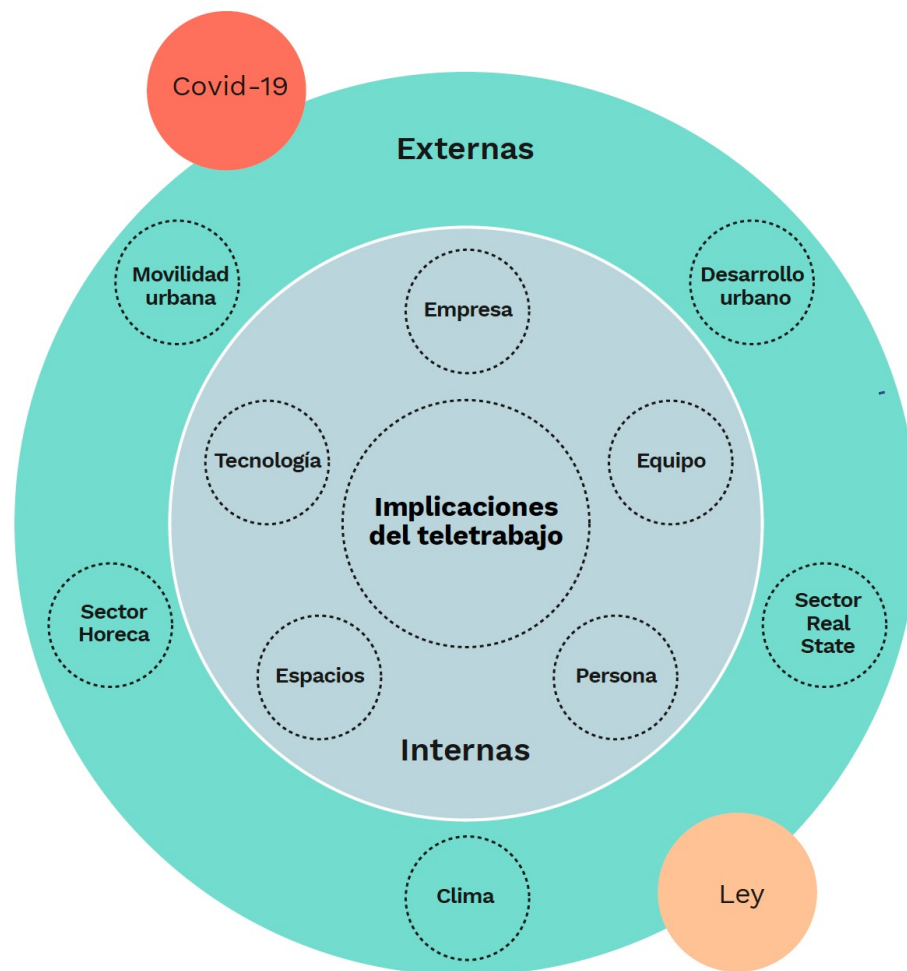
-  Participantes cuyas empresas tenían programas de teletrabajo formales o informales antes de la pandemia.
-  Participantes cuyas empresas no tenían teletrabajo

Actualidad



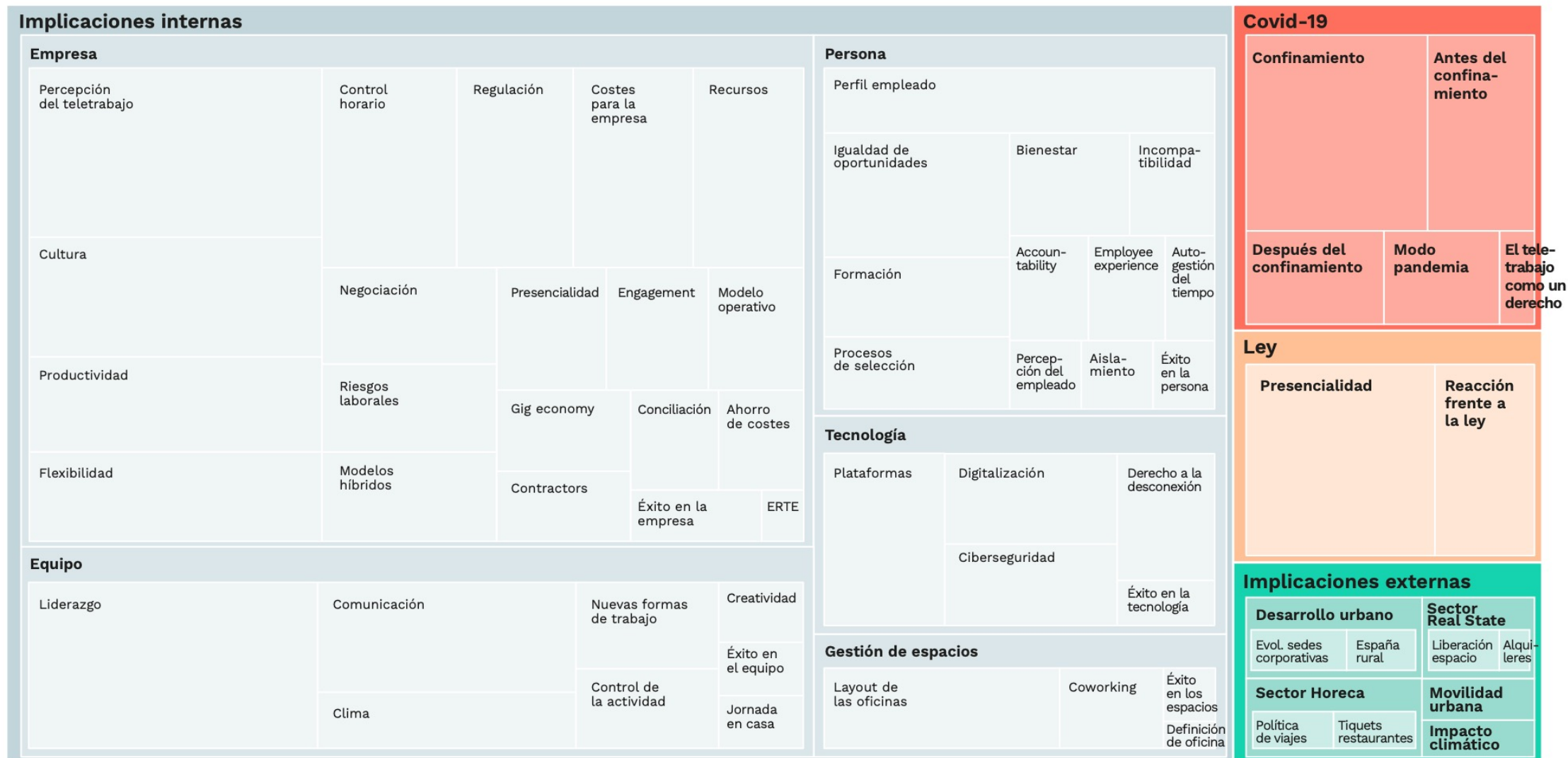
-  Participantes cuyas empresas mantendrán programas de teletrabajo posterior a la pandemia.
-  Participantes que debido al Estado de alarma todavía no tienen claridad si podrían o no continúan con programas de teletrabajo

III. Marco conceptual: premisas de partida

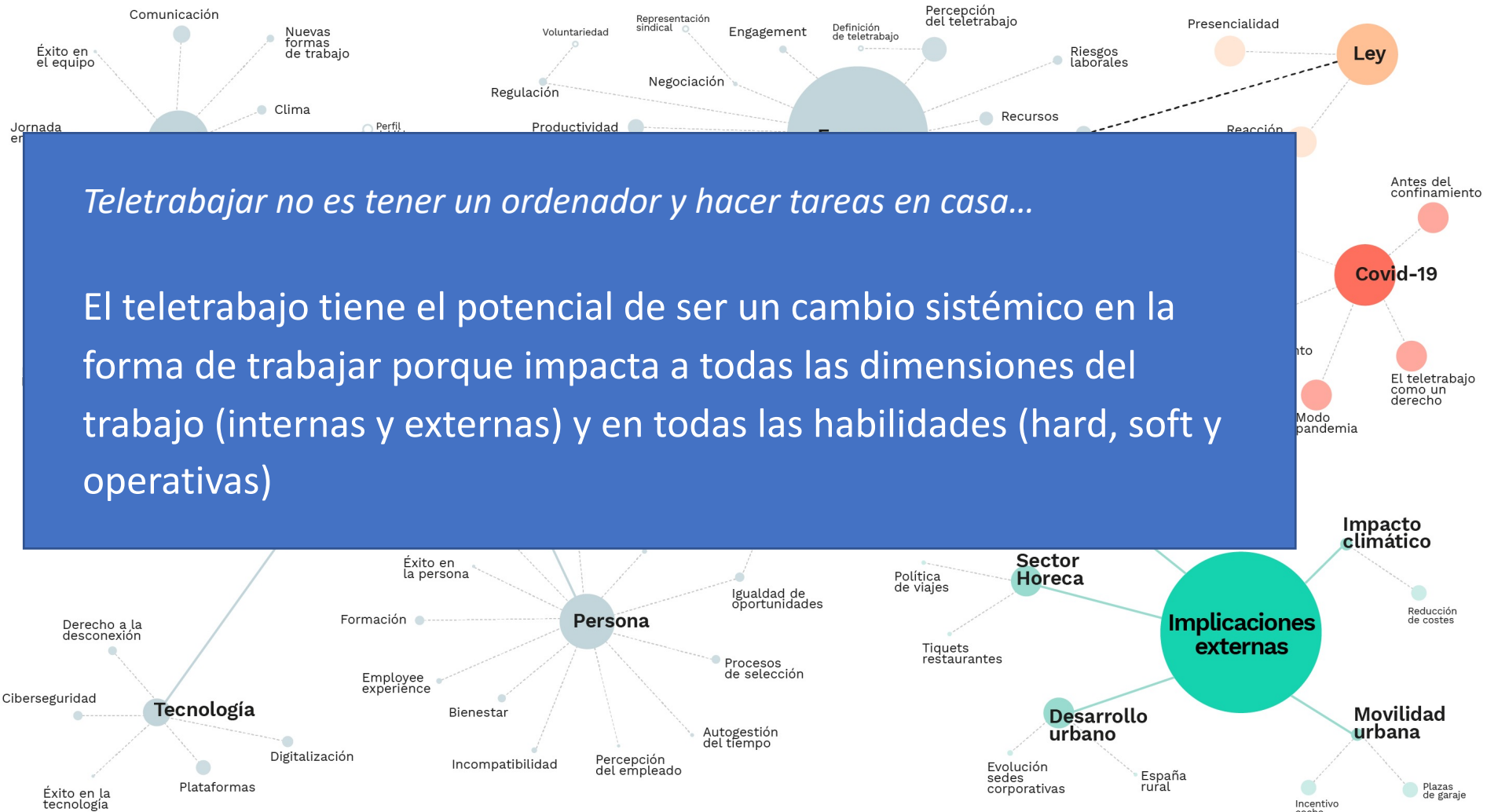


Punto de partida: ausencia de sesgos y misma relevancia para todos los temas

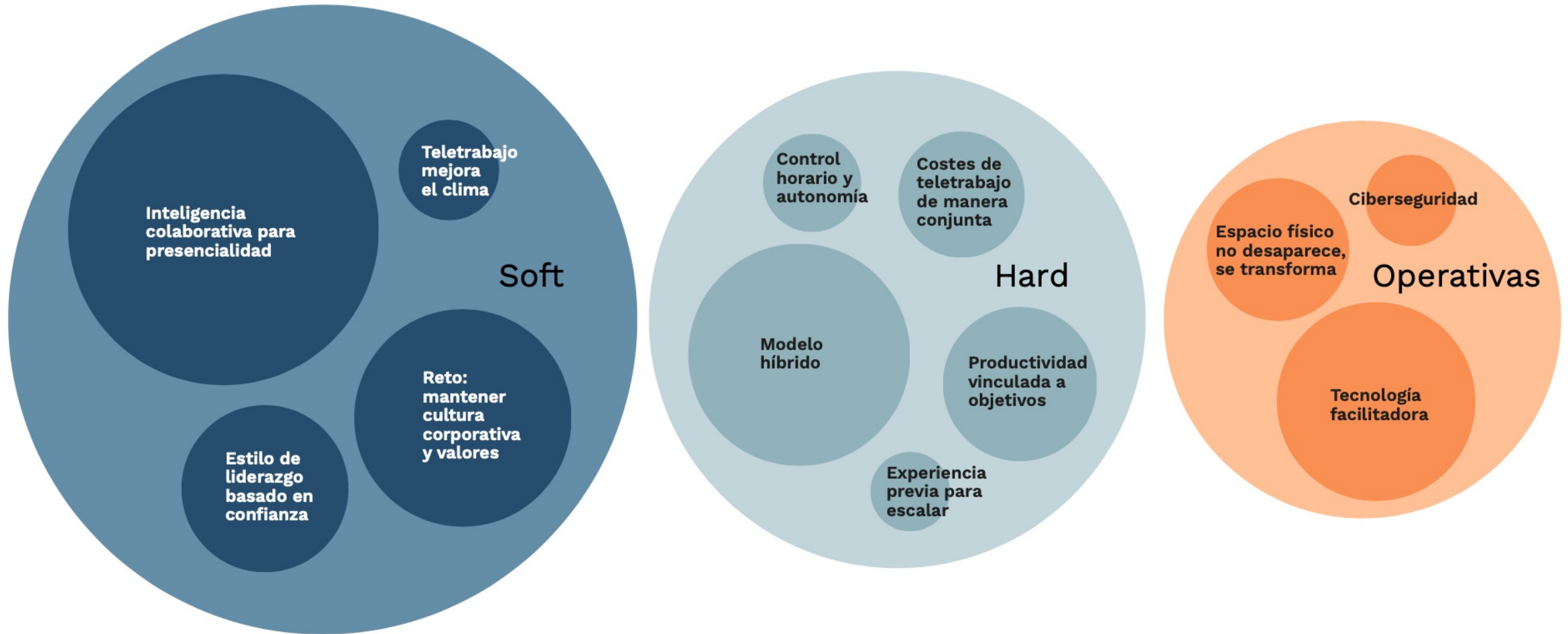
III. Transformación del marco conceptual (Mapa relevancia)



III. Transformación del marco conceptual (Mapa de nodos)



IV. Principales conclusiones



Soft

El teletrabajo reclama un estilo de liderazgo basado más en la confianza y menos en el control.

El gran reto es mantener la cultura corporativa y sus valores cuando los empleados no "pisan" la oficina y trabajan en remoto.

La inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad.

El teletrabajo contribuye decididamente a mejorar el clima laboral; también durante los primeros tiempos de confinamiento.

Javier Olloqui, Geoalcali
"El teletrabajo requiere de un perfil de líder capaz de manejar equipos en remoto y no el estilo tradicional".

Nieves Peño La Liga
"El modelo de liderazgo se tiene que basar en la confianza y en el cumplimiento de objetivos, y de un seguimiento constante del bienestar de los empleados".

Cecilia Coll, Laboratorio Quintón
"La cultura se garantiza a través de la comunicación".

Juan Antonio Esteban, Alsa
"La cultura debe unirse a un buen liderazgo"; "El teletrabajo debe venir acompañado de una buena cultura organizacional y no de legislación".

Lucio Fernández, Atresmedia
"La creación y creatividad requiere de contacto".

Alicia Zamora, Mediaset
"Si nos enfocamos en que los procesos creativos solo se pueden hacer en presencia, perdemos muchas oportunidades de hacerlo también en remoto".

Itxaso Larragaña, Seur
"Desde que lanzamos una política de teletrabajo el clima laboral ha mejorado".

Antonio de La Fuente, Globalia
"Hicimos una encuesta de clima durante el confinamiento y salimos muy bien valorados, en especial por las iniciativas en mantener la comunicación".

Valle Rodríguez, Amadeus
"El clima laboral se ha mantenido en el confinamiento, porque ya teníamos una política de teletrabajo antes".

Hard

El modelo de trabajo híbrido (en remoto/ en oficina) se mantendrá después de la pandemia.

Para medir la productividad en remoto es necesaria una buena definición de objetivos.

Es necesario encontrar un balance eficiente entre el control y la autonomía personal.

Los costes del teletrabajo no se pueden gestionar de forma aislada del resto de los costes operativos.

Ha sido más fácil escalar el teletrabajo para aquellas empresas que ya habían empezado a implantarlo.

Nieves Peño, La Liga
"Creo en el modelo mixto, que en un mundo sin Covid-19 sería: 3 días en oficina y 2 en casa".

Juan Manuel Rueda, Seguros Santa Lucía
"Todavía tenemos un modelo de cliente muy tradicional que sigue funcionando de manera presencial. No tenemos más remedio que estar para los clientes y fue evidente en los resultados, porque mejoraron en cuanto abrimos las oficinas".

Cristina Jaraba, Compañía Logística de Hidrocarburos
"Si las tareas son medibles y cuantificables en el tiempo, es más fácil llevarlo al teletrabajo porque el resultado es la prueba de su productividad. Medida por resultados".

Pilar Rojas, Repsol
"Cuando están definidas las tareas y objetivos no debería haber diferencia entre los resultados en teletrabajo y presencialidad".

Cecilia Coll, Laboratorios Quintón
"No controlamos el horario, porque el liderazgo es aceptar la libertad, la diferencia del otro, y su forma de trabajar".

Alicia Zamora, Mediaset
"El horario que se tenía presencial se mantiene en remoto, porque la ley no da mucho margen de flexibilidad".

Fernando Lallana, Heineken
"No es solo una cuestión de costes, sino que las empresas deben invertir en la salud de sus empleados".

Carla Calisto, Sonae Sierra
"Nuestra política de teletrabajo empezó en 2014, no la teníamos formalizada como ahora lo exige la ley, pero si hacíamos acuerdos informales entre el trabajador y la empresa para flexibilizar sus jornadas; eso ha facilitado la transición en el confinamiento".

Patricia Pérez, Casa del Libro
"Somos una compañía fundamentalmente presencial, pero el confinamiento nos lleva a reflexionar sobre qué tareas o qué funciones podemos plantearnos a futuro en remoto".

Operativas

La tecnología ha sido el gran facilitador del teletrabajo y Microsoft Teams la plataforma más utilizada.

El espacio físico no desaparecerá, pero cambiará su diseño para hacerlo más atractivo, más eficiente y más colaborativo.

La preocupación por la ciberseguridad se ha incrementado con la explosión del teletrabajo.

Juan Antonio Fernández, (Sacyr)
"Los últimos tres años hemos invertido en tecnología entonces la pandemia llegó en un "buen momento". Tuvimos ciberataques, pero la capacidad para contenerlos".

Alicia Zamora, Mediaset
"El confinamiento impulsó el uso de ciertas herramientas. Por ejemplo, llevábamos muchos años intentando implantar la firma digital y con el confinamiento tuvimos que hacerlo al día siguiente".

Juan Antonio Fernández, Sacyr
"La oficina está diseñada para el trabajo colaborativo y por ahora no pensamos cambiarlo. Lo que sí vamos a cambiar es la no asignación de puestos, sino que sean libres".

Pilar Rojas, Repsol
"Desde antes de la pandemia, las oficinas combinan espacios de trabajo individual, de concentración y en su mayoría espacios colaborativos. A partir de ahora, el valor de las oficinas como punto de encuentro, colaboración y creatividad se incrementará y los espacios acompañarán esta evolución".

Alberto González, PRISA
"Antes de la pandemia nuestra inversión en seguridad informática era paupérrima, pero como consecuencia de un hackeo muy fuerte hemos empezado a potenciar este tema y lo seguimos haciendo; definitivamente es uno de los temas que más nos preocupan".

Raquel Gil Sanitas
"El confinamiento ha impulsado que pongamos más atención a temas de seguridad informática, por el peligro que implica estar lejos de las oficinas."

El teletrabajo reclama un estilo de liderazgo basado más en la confianza y menos en el control.

El gran reto es mantener la cultura corporativa y sus valores cuando los empleados no "pisan" la oficina y trabajan en remoto.

La inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad.

El teletrabajo contribuye decididamente a mejorar el clima laboral; también durante los primeros tiempos de confinamiento.

El modelo de trabajo híbrido

Para medir la productividad

Es necesario encontrar un balance eficiente

Los costes del teletrabajo no se pueden

Ha sido más fácil escalar el teletrabajo

La tecnología ha sido el gran facilitador del teletrabajo

El espacio físico no desaparecerá, pero cambiará su diseño para hacerlo

La preocupación por la ciberseguridad se ha incrementado con la explosión del teletrabajo.

El teletrabajo reclama un estilo de liderazgo basado más en la confianza y menos en el control

El teletrabajo requiere un perfil de líder capaz de manejar a los equipos en remoto y no el estilo tradicional (Javier Olloqui, Geocalcali)

El modelo de liderazgo se tiene que basar en la confianza y en el cumplimiento de objetivos, y un seguimiento constante del bienestar de los empleados (Nieves Peño, La Liga)



Javier Olloqui, Geocalcali
"El teletrabajo requiere de un perfil de líder capaz de manejar equipos en remoto y no el estilo tradicional".

Nieves Peño, La Liga
"El modelo de liderazgo se tiene que basar en la confianza y en el cumplimiento de objetivos, y de un seguimiento constante del bienestar de los empleados".

Cecilia Coll, Laboratorio Quintón
"La cultura se garantiza a través de la comunicación".

Juan Antonio Esteban, Alsa
"La cultura debe unirse a un buen liderazgo"; "El teletrabajo debe venir acompañado de una buena cultura organizacional y no de legislación".

Lucio Fernández, Atresmedia
"La creación y creatividad requiere de contacto".

Alicia Zamora, Mediaset
"Si nos enfocamos en que los procesos creativos solo se pueden hacer en presencia, perdemos muchas oportunidades de hacerlo también en remoto".

Itxaso Larragañá
"Desde que lanzamos política de teletrabajo el clima laboral ha mejorado".

Antonio G. Fuente, G
"Hicimos encuesta sobre el clima durante el confinamiento y salimos mejor valorados que antes. En especial, las iniciativas para mantener la comunicación".

Valle Rodríguez, Amadeus
"El clima laboral se ha mantenido en el confinamiento, porque ya teníamos una política de teletrabajo antes".

evidente en los resultados, porque mejoraron en cuanto abrimos las oficinas".

entre los resultados en teletrabajo y presencialidad".

Fernando Lallana, Heineken
"No es solo una cuestión de costes, sino que las empresas deben invertir en la salud de sus empleados".

mente presencial, pero el confinamiento nos lleva a reflexionar sobre qué tareas o qué funciones podemos plantearnos a futuro en remoto".

implantar la firma digital y con el confinamiento tuvimos que hacerlo al día siguiente".

colaborativos. A partir de ahora, el valor de las oficinas como punto de encuentro, colaboración y creatividad se incrementará y los espacios acompañarán esta evolución".

Alberto González, PRISA
"Antes de la pandemia nuestra inversión en seguridad informática era paupérrima, pero como consecuencia de un hackeo muy fuerte hemos empezado a potenciar este tema y lo seguimos haciendo; definitivamente es uno de los temas que más nos preocupan".

Raquel Gil Sanitas
"El confinamiento ha impulsado que pongamos más atención a temas de seguridad informática, por el peligro que implica estar lejos de las oficinas".

Soft

Hard

Operativas

El teletrabajo reclama un estilo de liderazgo basado más en la confianza y menos en el control.

El gran reto es mantener la cultura corporativa y sus valores cuando los empleados no "pisan" la oficina y trabajan en remoto.

La inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad.

El teletrabajo contribuye decididamente a mejorar el clima laboral; también durante los primeros tiempos de confinamiento.

El modelo de trabajo híbrido

Para medir la productividad

Es necesario encontrar un balance eficiente

Los costes del teletrabajo no se pueden

Ha sido más fácil escalar el teletrabajo

La tecnología ha sido el gran facilitador del teletrabajo

El espacio físico no desaparecerá, pero cambiará su diseño para hacerlo

La preocupación por la ciberseguridad se ha incrementado con la explosión del teletrabajo.

El gran reto es aumentar la cultura corporativa y sus valores cuando los empleados no "pisan" la oficina y trabajan en remoto

La cultura se garantiza a través de la comunicación (Cecilia Coll, Laboratorios Quintón)

La cultura debe unirse a un buen liderazgo. El teletrabajo debe venir acompañado de una buena cultura organizacional y no de legislación (Juan Antonio Esteban, Alsa)

Javier Olloqui, Geocali
"El teletrabajo requiere de un perfil de líder capaz de manejar equipos en remoto y no el estilo tradicional".

Cecilia Coll, Laboratorio Quintón
"La cultura se garantiza a través de la comunicación".

Lucio Fernández, Atresmedia
"La creación y creatividad requiere de contacto".

Itxaso Larragañá
"Desde que lanzamos política de teletrabajo el clima laboral ha mejorado".

Alicia Zamora, Mediaset
"Si nos enfocamos en que los procesos creativos solo se pueden hacer en presencia, perdemos muchas oportunidades de hacerlo también en remoto".

Antonio de Fuente, G
"Hicimos encuesta de clima durante el confinamiento y salimos muy bien valorados. En especial las iniciativas de mantener la comunicación".

Nieves Peño La Liga
"El modelo de liderazgo se tiene que basar en la confianza y en el cumplimiento de objetivos, y de un seguimiento constante del bienestar de los empleados".

Juan Antonio Esteban, Alsa
"La cultura debe unirse a un buen liderazgo"; "El teletrabajo debe venir acompañado de una buena cultura organizacional y no de legislación".

Valle Rodríguez, Amadeus
"El clima laboral se ha mantenido en el confinamiento, porque ya teníamos una política de teletrabajo antes".

presencial. No tenemos más remedio que estar para los clientes y fue evidente en los resultados, porque mejoraron en cuanto abrimos las oficinas".

las tareas y objetivos no debería haber diferencia entre los resultados en teletrabajo y presencialidad".

mucho margen de flexibilidad".

ahorro del empleado entre el 12 y 20%".

Fernando Lallana, Heineken
"No es solo una cuestión de costes, sino que las empresas deben invertir en la salud de sus empleados".

Casa del Libro
"Somos una compañía fundamentalmente presencial, pero el confinamiento nos lleva a reflexionar sobre qué tareas o qué funciones podemos plantearnos a futuro en remoto".

Por ejemplo, llevábamos muchos años intentando implantar la firma digital y con el confinamiento tuvimos que hacerlo al día siguiente".

espacios de trabajo individual, de concentración y en su mayoría espacios colaborativos. A partir de ahora, el valor de las oficinas como punto de encuentro, colaboración y creatividad se incrementará y los espacios acompañarán esta evolución".

Alberto González, PRISA
"Antes de la pandemia nuestra inversión en seguridad informática era paupérrima, pero como consecuencia de un hackeo muy fuerte hemos empezado a potenciar este tema y lo seguimos haciendo; definitivamente es uno de los temas que más nos preocupan".

Raquel Gil Sanitas
"El confinamiento ha impulsado que pongamos más atención a temas de seguridad informática, por el peligro que implica estar lejos de las oficinas".

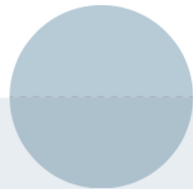
Soft

El teletrabajo reclama un estilo de liderazgo basado más en la confianza y menos en el control.

El gran reto es mantener la cultura corporativa y sus valores cuando los empleados no "pisan" la oficina y trabajan en remoto.

La inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad.

El teletrabajo contribuye decididamente a mejorar el clima laboral; también durante los primeros tiempos de confinamiento



Javier Olloqui, Geocalci
"El teletrabajo requiere de un perfil de líder capaz de manejar equipos en remoto y no el estilo tradicional".

Nieves Peño La Liga
"El modelo de liderazgo se tiene que basar en la confianza y en el cumplimiento de objetivos, y de un seguimiento constante del bienestar de los empleados".

Cecilia Coll, Laboratorio Quintón
"La cultura se garantiza a través de la comunicación".

Juan Antonio Esteban, Alsa
"La cultura debe unirse a un buen liderazgo"; "El teletrabajo debe venir acompañado de una buena cultura organizacional y no de legislación".

Lucio Fernández, Atresmedia
"La creación y creatividad requiere de contacto".

Alicia Zamora, Mediaset
"Si nos enfocamos en que los procesos creativos solo se pueden hacer en presencia, perdemos muchas oportunidades de hacerlo también en remoto".

Itxaso Larragaña, Seur
"Desde que lanzamos una política de teletrabajo el clima laboral ha mejorado".

Antonio de La Fuente, Globalia
"Hicimos una encuesta de clima durante el confinamiento y salimos muy bien valorados, en especial por las iniciativas de mantener la comunicación".

Valle Rodríguez, Amadeus
"El clima laboral se ha mantenido en el confinamiento, porque ya teníamos una política de teletrabajo antes".

Hard

El modelo de trabajo híbrido (en remoto/

Para medir la productividad en remoto

Es necesario encontrar un balance eficiente entre el

Los costes del teletrabajo no se pueden gestionar de

Ha sido más fácil escalar el teletrabajo para aquellas

La tecnología ha sido el gran facilitador del teletrabajo

El espacio físico no desaparecerá, pero cambiará su diseño para hacerlo

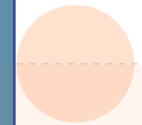
La preocupación por la ciberseguridad se ha incrementado con la explosión del teletrabajo.

La inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad

La creación y creatividad requiere de contacto (Lucio Fernández, Atresmedia)



Si nos enfocamos en que los procesos creativos solo se pueden hacer en presencia perdemos muchas oportunidades de hacerlo también en remoto (Alicia Zamora, Mediaset)



Alberto González, PRISA
Antes de la pandemia nuestra inversión en seguridad informática era paupérrima, pero como consecuencia de un hackeo muy fuerte hemos empezado a potenciar este tema y lo seguimos haciendo; definitivamente es uno de los temas que más nos preocupan".

tenemos más remedio que estar para los clientes y fue evidente en los resultados, porque mejoraron en cuanto abrimos las oficinas".

las tareas y objetivos no debería haber diferencia entre los resultados en teletrabajo y presencialidad".

mucho margen de flexibilidad".

ahorro del empleado entre el 12 y 20%".

Fernando Lallana, Heineken
"No es solo una cuestión de costes, sino que las empresas deben invertir en la salud de sus empleados".

Casa del Libro
"Somos una compañía fundamentalmente presencial, pero el confinamiento nos lleva a reflexionar sobre qué tareas o qué funciones podemos plantearnos a futuro en remoto".

Por ejemplo, llevábamos muchos años intentando implantar la firma digital y con el confinamiento tuvimos que hacerlo al día siguiente".

trabajo individual, de concentración y en su mayoría espacios colaborativos. A partir de ahora, el valor de las oficinas como punto de encuentro, colaboración y creatividad se incrementará y los espacios acompañarán esta evolución".

Raquel Gil Sanitas
"El confinamiento ha impulsado que pongamos más atención a temas de seguridad informática, por el peligro que implica estar lejos de las oficinas."

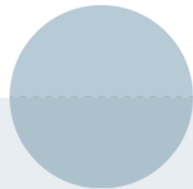
Soft

El teletrabajo reclama un estilo de liderazgo basado más en la confianza y menos en el control.

El gran reto es mantener la cultura corporativa y sus valores cuando los empleados no "pisan" la oficina y trabajan en remoto.

La inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad.

El teletrabajo contribuye decididamente a mejorar el clima laboral; también durante los primeros tiempos de confinamiento.



Javier Olloqui, Geocali
"El teletrabajo requiere de un perfil de líder capaz de manejar equipos en remoto y no el estilo tradicional".

Cecilia Coll, Laboratorio Quintón
"La cultura se garantiza a través de la comunicación".

Juan Antonio Esteban, Alsa
"La cultura debe unirse a un buen liderazgo"; "El teletrabajo debe venir acompañado de una buena cultura organizacional y no de legislación".

Nieves Peño La Liga
"El modelo de liderazgo se tiene que basar en la confianza y en el cumplimiento de objetivos, y de un seguimiento constante del bienestar de los empleados".

Lucio Fernández, Atresmedia
"La creación y creatividad requiere de contacto".

Alicia Zamora, Mediaset
"Si nos enfocamos en que los procesos creativos solo se pueden hacer en presencia, perdemos muchas oportunidades de hacerlo también en remoto".

Itxaso Larragaña, Seur
"Desde que lanzamos una política de teletrabajo el clima laboral ha mejorado".

Antonio de La Fuente, Globalia
"Hicimos una encuesta de clima durante el confinamiento y salimos muy bien valorados, en especial por las iniciativas en mantener la comunicación".

Valle Rodríguez, Amadeus
"El clima laboral se ha mantenido en el confinamiento, porque ya teníamos una política de teletrabajo antes".

Hard

El modelo de trabajo híbrido (en remoto/oficina) es necesario

Para medir la productividad en remoto es necesario

Es necesario encontrar un balance eficiente entre el control

Los costes del teletrabajo no se pueden gestionar de forma aislada

Ha sido más fácil escalar el teletrabajo para aquellas empresas

La tecnología ha sido el gran facilitador del teletrabajo y Microsoft

El espacio físico no desaparecerá, pero cambiará su diseño para hacerlo más atractivo

La preocupación por la ciberseguridad se ha incrementado

El teletrabajo contribuye decididamente a mejorar el clima laboral; también durante los primeros tiempos de confinamiento

Desde que lanzamos una política de teletrabajo el clima laboral ha mejorado (Itxaso Larragaña, Seur)



Hicimos una encuesta de clima durante el confinamiento y salimos muy bien valorados, en especial por las iniciativas en mantener la comunicación (Antonio de La Fuente, Globalia)

El clima laboral se ha mantenido en el confinamiento, porque ya teníamos una política de teletrabajo antes (Valle Rodríguez, Amadeus)

remedio que estar para los clientes y fue evidente en los resultados, porque mejoraron en cuanto abrimos las oficinas".

objetivos no debería haber diferencia entre los resultados en teletrabajo y presencialidad".

de flexibilidad.

empleado entre el 12 y 20%".

Fernando Lallana, Heineken
"No es solo una cuestión de costes, sino que las empresas deben invertir en la salud de sus empleados".

"Somos una compañía fundamentalmente presencial, pero el confinamiento nos lleva a reflexionar sobre qué tareas o qué funciones podemos plantearnos a futuro en remoto".

llevábamos muchos años intentando implantar la firma digital y con el confinamiento tuvimos que hacerlo al día siguiente".

de concentración y en su mayoría espacios colaborativos. A partir de ahora, el valor de las oficinas como punto de encuentro, colaboración y creatividad se incrementará y los espacios acompañarán esta evolución".

Raquel Gil Sanitas
"El confinamiento ha impulsado que pongamos más atención a temas de seguridad informática, por el peligro que implica estar lejos de las oficinas."

Soft

El teletrabajo reclama un estilo de liderazgo basado más en la confianza y menos en el control.

El gran reto es mantener la cultura corporativa y sus valores cuando los empleados no "pisan" la oficina y trabajan en remoto.

La inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad.

El teletrabajo contribuye decididamente a mejorar el clima laboral; también durante los primeros tiempos de confinamiento.



Javier Olloqui, Geocalci
"El teletrabajo requiere de un perfil de líder capaz de manejar equipos en remoto y no el estilo tradicional".

Nieves Peño La Liga
"El modelo de liderazgo se tiene que basar en la confianza y en el cumplimiento de objetivos, y de un seguimiento constante del bienestar de los empleados".

Cecilia Coll, Laboratorio Quintón
"La cultura se garantiza a través de la comunicación".

Juan Antonio Esteban, Alsa
"La cultura debe unirse a un buen liderazgo"; "El teletrabajo debe venir acompañado de una buena cultura organizacional y no de legislación".

Lucio Fernández, Atresmedia
"La creación y creatividad requiere de contacto".

Alicia Zamora, Mediaset
"Si nos enfocamos en que los procesos creativos solo se pueden hacer en presencia, perdemos muchas oportunidades de hacerlo también en remoto".

Itxaso Larragaña, Seur
"Desde que lanzamos una política de teletrabajo el clima laboral ha mejorado".

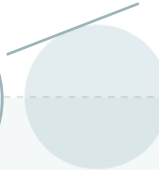
Antonio de La Fuente, Globalia
"Hicimos una encuesta de clima durante el confinamiento y salimos muy bien valorados, en especial por las iniciativas en mantener la comunicación".

Valle Rodríguez, Amadeus
"El clima laboral se ha mantenido en el confinamiento, porque ya teníamos una política de teletrabajo antes".

Hard

El modelo de trabajo híbrido (en remoto/ en oficina) se mantendrá después de la pandemia.

Para medir la productividad en remoto es necesaria una buena definición de objetivos.



Nieves Peño, La Liga
"Creo en el modelo mixto, que en un mundo sin Covid-19 sería: 3 días en oficina y 2 en casa".

Juan Manuel Rueda, Seguros Santa Lucía
"Todavía tenemos un modelo de cliente muy tradicional que sigue funcionando de manera presencial. No tenemos más remedio que estar para los clientes y fue evidente en los resultados, porque mejoraron en cuanto abrimos las oficinas".

Cristina Jaraba, Compañía Logística de Hidrocarburos
"Si las tareas son medibles y cuantificables en el tiempo, es más fácil llevarlo al teletrabajo porque el resultado es la prueba de su productividad. Medida por resultados".

Pilar Rojas, Repsol
"Cuando están definidas las tareas y objetivos no debería haber diferencia entre los resultados en teletrabajo y presencialidad".

Es necesario encontrar un balance eficiente entre el

Los costes del teletrabajo no se pueden gestionar de

Ha sido más fácil escalar el teletrabajo para aquellas

La tecnología ha sido el gran facilitador del teletrabajo

El espacio físico no desaparecerá, pero cambiará su diseño para hacerlo

La preocupación por la ciberseguridad se ha

El modelo de trabajo híbrido (en remoto / en oficina) se mantendrá después de la pandemia

Creo en el modelo mixto, que en un mundo sin Covid-19 sería: 3 días en oficina y 2 en casa (Nieves Peño, La Liga)



Todavía tenemos un modelo de cliente muy tradicional que sigue funcionando de manera presencial. No tenemos más remedio que estar para los clientes y fue evidente en los resultados, porque mejoraron en cuanto abrimos las oficinas (Juan Manuel Rueda, Seguros Santa Lucía)

mucho margen de flexibilidad".

ahorro del empleado entre el 12 y 20%".

Fernando Lallana, Heineken
"No es solo una cuestión de costes, sino que las empresas deben invertir en la salud de sus empleados".

Casa del Libro
"Somos una compañía fundamentalmente presencial, pero el confinamiento nos lleva a reflexionar sobre qué tareas o qué funciones podemos plantearnos a futuro en remoto".

Por ejemplo, llevábamos muchos años intentando implantar la firma digital y con el confinamiento tuvimos que hacerlo al día siguiente".

espacios de trabajo individual, de concentración y en su mayoría espacios colaborativos. A partir de ahora, el valor de las oficinas como punto de encuentro, colaboración y creatividad se incrementará y los espacios acompañarán esta evolución".

Raquel Gil Sanitas
"El confinamiento ha impulsado que pongamos más atención a temas de seguridad informática, por el peligro que implica estar lejos de las oficinas."

Soft

El teletrabajo reclama un estilo de liderazgo basado más en la confianza y menos en el control.

El gran reto es mantener la cultura corporativa y sus valores cuando los empleados no "pisan" la oficina y trabajan en remoto.

La inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad.

El teletrabajo contribuye decididamente a mejorar el clima laboral; también durante los primeros tiempos de confinamiento.

Javier Olloqui, Geocali
"El teletrabajo requiere de un perfil de líder capaz de manejar equipos en remoto y no el estilo tradicional".

Nieves Peño La Liga
"El modelo de liderazgo se tiene que basar en la confianza y en el cumplimiento de objetivos, y de un seguimiento constante del bienestar de los empleados".

Cecilia Coll, Laboratorio Quintón
"La cultura se garantiza a través de la comunicación".

Juan Antonio Esteban, Alsa
"La cultura debe unirse a un buen liderazgo"; "El teletrabajo debe venir acompañado de una buena cultura organizacional y no de legislación".

Lucio Fernández, Atresmedia
"La creación y creatividad requiere de contacto".

Alicia Zamora, Mediaset
"Si nos enfocamos en que los procesos creativos solo se pueden hacer en presencia, perdemos muchas oportunidades de hacerlo también en remoto".

Antonio de La Fuente, Globalia
"Hicimos una encuesta de clima durante el confinamiento y salimos muy bien valorados, en especial por las iniciativas de mantener la comunicación".

Valle Rodríguez, Amadeus
"El clima laboral se ha mantenido en el confinamiento, porque ya teníamos una política de teletrabajo antes".

Hard

El modelo de trabajo híbrido (en remoto/en oficina) se mantendrá después de la pandemia.

Para medir la productividad en remoto es necesaria una buena definición de objetivos.

Es necesario encontrar un balance eficiente entre el control de horas y autonomía personal.

Los costes del teletrabajo no se pueden gestionar de forma aislada.

Ha sido más fácil escalar el teletrabajo para aquellas empresas.

Operativas

La tecnología ha sido el gran facilitador del teletrabajo y Microsoft.

El espacio físico no desaparecerá, pero cambiará su diseño para hacerlo más atractivo.

La preocupación por la ciberseguridad se ha incrementado.

Para medir la productividad en remoto se necesita una buena definición de objetivos

Si las tareas son medibles y cuantificables en el tiempo, es más fácil llevarlo al teletrabajo porque el resultado es la prueba de su productividad. Medida por resultados

(Cristina Jaraba, Compañía Logística de Hidrocarburos)

Cuando están definidas las tareas y objetivos no debería haber diferencia entre los resultados en teletrabajo y presencialidad

(Pilar Rojas, Repsol)

Cecilia Coll, Laboratorio Quintón
"No podemos ser líderes porque aceptamos la libertad de otro, de trabajo".

Alicia Zamora, Mediaset
"El home office que se presenta en remoto, la ley de flexibilidad".

empleado entre el 12 y 20%".

Fernando Lallana, Heineken
"No es solo una cuestión de costes, sino que las empresas deben invertir en la salud de sus empleados".

"Somos una compañía fundamentalmente presencial, pero el confinamiento nos lleva a reflexionar sobre qué tareas o qué funciones podemos plantearnos a futuro en remoto".

llevábamos muchos años intentando implantar la firma digital y con el confinamiento tuvimos que hacerlo al día siguiente".

de concentración y en su mayoría espacios colaborativos. A partir de ahora, el valor de las oficinas como punto de encuentro, colaboración y creatividad se incrementará y los espacios acompañarán esta evolución".

Raquel Gil Sanitas
"El confinamiento ha impulsado que pongamos más atención a temas de seguridad informática, por el peligro que implica estar lejos de las oficinas."

SOFT

El teletrabajo reclama un estilo de liderazgo basado más en la confianza y menos en el control.

El gran reto es mantener la cultura corporativa y sus valores cuando los empleados no "pisan" la oficina y trabajan en remoto.

La inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad.

El teletrabajo contribuye decididamente a mejorar el clima laboral; también durante los primeros tiempos de confinamiento.

HARD

El modelo de trabajo híbrido (en remoto/ en oficina) se mantendrá después de la pandemia.

Para medir la productividad en remoto es necesaria una buena definición de objetivos.

Es necesario encontrar un balance eficiente entre el control horario y la autonomía personal.

Los costes del teletrabajo no se pueden gestionar de forma aislada del resto de los costes operativos.

Ha sido más fácil escalar el teletrabajo para aquellas empresas que ya habían empezado a implantarlo.

OPERATIVO

La tecnología ha sido el gran facilitador del teletrabajo y Microsoft Teams la plataforma más utilizada.

El espacio físico no desaparecerá, pero cambiará su diseño para hacerlo más atractivo, más eficiente y más colaborativo.

La preocupación por la ciberseguridad se ha incrementado con la explosión del teletrabajo.

Javier Olloqui, Geocalci
"El teletrabajo requiere de un perfil de líder capaz de manejar equipos en remoto y no el estilo tradicional".

Cecilia Coll, Laboratorio Quintón
"La cultura se garantiza a través de la comunicación".

Lucio Fernández, Atresmedia
"La creación y creatividad requiere de contacto".

Itxaso Larragaña, Seur
"Desde que lanzamos una política de teletrabajo el clima laboral ha mejorado".

Nieves Peño, La Liga
"Creo en el modelo mixto, que en un mundo sin Covid-19 sería: 3 días en oficina y 2 en casa".

Cristina Jarab, Compañía Logística de Hidrocarburos
"Si las tareas son medibles y cuantificables en el tiempo, más fácil llevar al teletrabajo porque el resultado es la prueba de su productividad. Medida por resultados".

Pilar Rojas, Repsol
"Cuando están definidas las tareas y objetivos no debería haber diferencia entre los resultados en teletrabajo y presencialidad".

Nieves Peño, La Liga
"El modelo de liderazgo se tiene que basar en la confianza y en el cumplimiento de objetivos, y de un seguimiento constante del bienestar de los empleados".

Juan Antonio Esteban, Alsa
"La cultura debe unirse a un buen liderazgo"; "El teletrabajo debe venir acompañado de una buena cultura organizacional y no de legislación".

Alicia Zamora, Mediaset
"Si nos enfocamos en que los procesos creativos solo se pueden hacer en presencia, perdemos muchas oportunidades de hacerlo también en remoto".

Antonio de La Fuente, Globalia
"Hicimos una encuesta de clima durante el confinamiento y salimos muy bien valorados, en especial por las iniciativas en mantener la comunicación".

Juan Manuel Rueda, Seguros Santa Lucía
"Todavía tenemos un modelo de cliente muy tradicional que sigue funcionando de manera presencial. No tenemos más remedio que estar para los clientes y fue evidente en los resultados, porque mejoraron en cuanto abrimos las oficinas".

Valle Rodríguez, Amadeus
"El clima laboral se ha mantenido en el confinamiento, porque ya teníamos una política de teletrabajo antes".

Se ha de favorecer un balance entre el control horario y la autonomía personal

“ “

No controlamos el horario, porque el liderazgo es aceptar la libertad, la diferencia del otro, y su forma de trabajar (Cecilia Coll, Laboratorios Quintón)

El horario que se tenía presencial se mantiene en remoto, porque la ley no da mucho margen de flexibilidad (Alicia Zamora, Mediaset)

SOFT

El teletrabajo reclama un estilo de liderazgo basado más en la confianza y menos en el control.

El gran reto es mantener la cultura corporativa y sus valores cuando los empleados no "pisan" la oficina y trabajan en remoto.

La inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad.

El teletrabajo contribuye decididamente a mejorar el clima laboral; también durante los primeros tiempos de confinamiento.

HARD

El modelo de trabajo híbrido (en remoto/ en oficina) se mantendrá después de la pandemia.

Para medir la productividad en remoto es necesaria una buena definición de objetivos.

Es necesario encontrar un balance eficiente entre el control horario y la autonomía personal.

Los costes del teletrabajo no se pueden gestionar de forma aislada del resto de los costes operativos.

Ha sido más fácil escalar el teletrabajo para aquellas empresas que ya habían empezado a implantarlo.

OPERATIVO

La tecnología ha sido el gran facilitador del teletrabajo y Microsoft Teams la plataforma más utilizada.

El espacio físico no desaparecerá, pero cambiará su diseño para hacerlo más atractivo, más eficiente y más colaborativo.

La preocupación por la ciberseguridad se ha incrementado con la explosión del teletrabajo.

Javier Olloqui, Geocalci
"El teletrabajo requiere de un perfil de líder capaz de manejar equipos en remoto y no el estilo tradicional".

Nieves Peño La Liga
"El modelo de liderazgo se tiene que basar en la confianza y en el cumplimiento de objetivos, y de un seguimiento constante del bienestar de los empleados".

Cecilia Coll, Laboratorio Quintón
"La cultura se garantiza a través de la comunicación".

Juan Antonio Esteban, Alsa
"La cultura debe unirse a un buen liderazgo"; "El teletrabajo debe venir acompañado de una buena cultura organizacional y no de legislación".

Lucio Fernández, Atresmedia
"La creación y creatividad requiere de contacto".

Alicia Zamora, Mediaset
"Si nos enfocamos en que los procesos creativos solo se pueden hacer en presencia, perdemos muchas oportunidades de hacerlo también en remoto".

Itziar La...
"D...

A...
"P...

V...
"E...

Los costes del teletrabajo no se pueden gestionar de forma aislada del resto de los costes operativos

Los costes son un tema en el que no podemos quedarnos en la superficie, si se quiere negociar los costes tenemos que verlos todos. Hay que hablar de lo que el empleado ahorra, no solo lo que ahorra la empresa. Ciertos estudios cifran el ahorro del empleado entre el 12 y 20%

(Juan Manuel Rueda, Seguros Santa Lucía)



No es solo una cuestión de costes, sino que las empresas deben invertir en la salud de sus empleados

(Fernando Lallana, Heineken)

Juan Antonio Fernández, Sacyr
"La oficina está diseñada para el trabajo colaborativo y por ahora no pensamos cambiarlo. Lo que si vamos a cambiar es la no asignación de puestos, sino que sean libres".

Pilar Rojas, Repsol
"Tenemos la oficina organizada en espacios de concentración para llamadas privadas o presentaciones, espacios de conexión, y de trabajo en equipo. En dos ubicaciones centrales habíamos probado estos espacios y nos dimos cuenta de que el 40% de los espacios individuales permanece vacío y eso nos indica que tenemos que agrandar los espacios colaborativos".

Alberto González, PRISA
"Antes de la pandemia nuestra inversión en seguridad informática era paupérrima, pero como consecuencia de un hackeo muy fuerte hemos empezado a potenciar este tema y lo seguimos haciendo; definitivamente es uno de los temas que más nos preocupan".

Raquel Gil Sanitas
"El confinamiento ha impulsado que pongamos más atención a temas de seguridad informática, por el peligro que implica estar lejos de las oficinas "pan".

SOFT

El teletrabajo reclama un estilo de liderazgo basado más en la confianza y menos en el control.

El gran reto es mantener la cultura corporativa y sus valores cuando los empleados no "pisan" la oficina y trabajan en remoto.

La inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad.

El teletrabajo contribuye decididamente a mejorar el clima laboral; también durante los primeros tiempos de confinamiento.

HARD

El modelo de trabajo híbrido (en remoto/en oficina) se mantendrá después de la pandemia.

Para medir la productividad en remoto es necesaria una buena definición de objetivos.

Es necesario encontrar un balance eficiente entre el control horario y la autonomía personal.

Los costes del teletrabajo no se pueden gestionar de forma aislada del resto de los costes operativos.

Ha sido más fácil escalar el teletrabajo para aquellas empresas que ya habían empezado a implantarlo.

OPERATIVO

La tecnología ha sido el gran facilitador del teletrabajo y Microsoft Teams la plataforma más utilizada.

El espacio físico no desaparecerá, pero cambiará su diseño para hacerlo más atractivo, más eficiente y más colaborativo.

La preocupación por la ciberseguridad se ha incrementado con la explosión del teletrabajo.

Javier Olloqui, Geocalci
"El teletrabajo requiere de un perfil de líder capaz de manejar equipos en remoto y no el estilo tradicional".

Nieves Peño La Liga
"El modelo de liderazgo se tiene que basar en la confianza y en el cumplimiento de objetivos, y de un seguimiento constante del bienestar de los empleados".

Cecilia Labora Quinto
"La cultura se gana a través de la comunicación".

Juan A. Esteban
"La cultura debe venir de un buen liderazgo. El teletrabajo debe venir acompañado de una cultura organizativa y no de legislación".

Ha sido más fácil escalar el teletrabajo para aquellas empresas que ya habían empezado a implantarlo antes de la situación de emergencia sanitaria

Nuestra política de teletrabajo empezó en 2014, no la teníamos formalizada como ahora lo exige la ley, pero sí hacíamos acuerdos informales entre el trabajador y la empresa para flexibilizar sus jornadas; eso ha facilitado la transición en el confinamiento (Carla Calisto, Sonae Sierra)

Somos una compañía fundamentalmente presencial, pero el confinamiento nos lleva a reflexionar sobre qué tareas o qué funciones podemos plantearnos a futuro en remoto (Patricia Pérez, Casa del Libro)

Carla Calisto, Sonae Sierra
"Nuestra política de teletrabajo empezó en 2014, no la teníamos formalizada como ahora lo exige la ley, pero sí hacíamos acuerdos informales entre el trabajador y la empresa para flexibilizar sus jornadas; eso ha facilitado la transición en el confinamiento".

Patricia Pérez, Casa del Libro
"Somos una compañía fundamentalmente presencial, pero el confinamiento nos lleva a reflexionar sobre qué tareas o qué funciones podemos plantearnos a futuro en remoto".

Juan Antonio Fernández, (Sacyr)
"Los últimos tres años hicimos inversión en tecnología y entonces la pandemia llegó en un "buen momento". Tuvimos ciberataques, pero la capacidad para contenerlos".

Alicia Zamora, Mediaset
"El confinamiento impulsó el uso de ciertas herramientas. Por ejemplo, llevábamos muchos años intentando implantar la firma digital y con el confinamiento tuvimos que hacerlo al día siguiente".

Juan Antonio Fernández, Sacyr
"La oficina está diseñada para el trabajo colaborativo y por ahora no pensamos cambiarlo. Lo que si vamos a cambiar es la no asignación de puestos, sino que sean libres".

Pilar Rojas, Repsol
"Tenemos la oficina organizada en espacios de concentración para llamadas privadas o presentaciones, espacios de conexión, y de trabajo en equipo. En dos ubicaciones centrales habíamos probado estos espacios y nos dimos cuenta de que el 40% de los espacios individuales permanece vacío y eso nos indica que tenemos que agrandar los espacios colaborativos".

Alberto González, PRISA
"Antes de la pandemia nuestra inversión en seguridad informática era paupérrima, pero como consecuencia de un hackeo muy fuerte hemos empezado a potenciar este tema y lo seguimos haciendo; definitivamente es uno de los temas que más nos preocupan".

Raquel Gil Sanitas
"El confinamiento ha impulsado que pongamos más atención a temas de seguridad informática, por el peligro que implica estar lejos de las oficinas "pan".

SOFT

El teletrabajo reclama un estilo de liderazgo basado más en la confianza y menos en el control.

El gran reto es mantener la cultura corporativa y sus valores cuando los empleados no "pisan" la oficina y trabajan en remoto.

La inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad.

El teletrabajo contribuye decididamente a mejorar el clima laboral; también durante los primeros tiempos de confinamiento.

HARD

El modelo de trabajo híbrido (en remoto/en oficina) se mantendrá después de la pandemia.

Para medir la productividad en remoto es necesaria una buena definición de objetivos.

Es necesario encontrar un balance eficiente entre el control horario y la autonomía personal.

Los costes del teletrabajo no se pueden gestionar de forma aislada del resto de los costes operativos.

Ha sido más fácil escalar el teletrabajo para aquellas empresas que ya habían empezado a implantarlo.

OPERATIVO

La tecnología ha sido el gran facilitador del teletrabajo y Microsoft Teams la plataforma más utilizada.

El espacio físico no desaparecerá, pero cambiará su diseño para hacerlo más atractivo, más eficiente y más colaborativo.

La preocupación por la ciberseguridad se ha incrementado con la explosión del teletrabajo.

La tecnología ha sido el gran facilitador del teletrabajo

Los últimos tres años hicimos inversión en tecnología por lo que la pandemia nos llegó en un "buen momento". Tuvimos ciberataques, pero también la capacidad de contenerlos
(Juan Antonio Fernández, Sacyr)



El confinamiento impulsó el uso de ciertas herramientas. Por ejemplo, llevábamos muchos años intentando implantar la firma digital y con el confinamiento tuvimos que hacerlo al día siguiente
(Alicia Zamora (Mediaset))

Juan Manuel Rueda, Seguros Santa Lucía
"Los costes son un tema en el que no podemos quedarnos en la superficie, si se quiere negociar los costes tenemos que verlos todos. Hay que hablar de lo que el empleado ahorra, no solo lo que ahorra la empresa, que por cierto estudios cifran que es un ahorro del empleado entre el 12 y 20%".

Fernando Lallana, Heineken
"No es solo una cuestión de costes, sino que las empresas deben invertir en la salud de sus empleados".

Carla Calisto, Sonae Sierra
"Nuestra política de teletrabajo empezó en 2014, no la teníamos formalizada como ahora lo exige la ley, pero si hacíamos acuerdos informales entre el trabajador y la empresa para flexibilizar sus jornadas; eso ha facilitado la transición en el confinamiento".

Patricia Pérez, Casa del Libro
Somos una compañía fundamentalmente presencial, pero el confinamiento nos lleva a reflexionar sobre qué tareas o qué funciones podemos plantearnos a futuro en remoto.

Juan Antonio Fernández, (Sacyr)
"Los últimos tres años hicimos inversión en tecnología entonces la pandemia llegó en un "buen momento". Tuvimos ciberataques, pero la capacidad para contenerlos".

Alicia Zamora, Mediaset
"El confinamiento impulsó el uso de ciertas herramientas. Por ejemplo, llevábamos muchos años intentando implantar la firma digital y con el confinamiento tuvimos que hacerlo al día siguiente".

Juan Antonio Fernández, Sacyr
"La oficina está diseñada para el trabajo colaborativo y por ahora no pensamos cambiarlo. Lo que si vamos a cambiar es la no asignación de puestos, sino que sean libres".

Pilar Rojas, Repsol
"Tenemos la oficina organizada en espacios de concentración para llamadas privadas o presentaciones, espacios de conexión, y de trabajo en equipo. En dos ubicaciones probado estos espacios y nos dimos cuenta de que el 40% de los espacios individuales permanece vacío y eso nos indica que tenemos que agrandar los espacios colaborativos".

Alberto González, PRISA
"Antes de la pandemia nuestra inversión en seguridad informática era paupérrima, pero como consecuencia de un hackeo muy fuerte hemos empezado a potenciar este tema y lo seguimos haciendo; definitivamente es uno de los temas que más nos preocupan".

Raquel Gil Sanitas
"El confinamiento ha impulsado que pongamos más atención a temas de seguridad informática, por el peligro que implica estar lejos de las oficinas "pan".

SOFT

El teletrabajo reclama un estilo de liderazgo basado más en la confianza y menos en el control.

El gran reto es mantener la cultura corporativa y sus valores cuando los empleados no "pisan" la oficina y trabajan en remoto.

La inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad.

HARD

El teletrabajo contribuye decididamente a mejorar el clima laboral; también durante los primeros tiempos de confinamiento.

El modelo de trabajo híbrido (en remoto/en oficina) se mantendrá después de la pandemia.

Para medir la productividad en remoto es necesaria una buena definición de objetivos.

Es necesario encontrar un balance eficiente entre el control horario y la autonomía personal.

Los costes del teletrabajo no se pueden gestionar de forma aislada del resto de los costes operativos.

Ha sido más fácil escalar el teletrabajo para aquellas empresas que ya habían empezado a implantarlo.

OPERATIVO

La tecnología ha sido el gran facilitador del teletrabajo y Microsoft Teams la plataforma más utilizada.

El espacio físico no desaparecerá, pero cambiará su diseño para hacerlo más atractivo, más eficiente y más colaborativo.

La preocupación por la ciberseguridad se ha incrementado con la explosión del teletrabajo.

El espacio físico no desaparecerá, pero cambiará su diseño para hacerlo más atractivo, más eficiente y más colaborativo

La oficina está diseñada para el trabajo colaborativo y por ahora no pensamos cambiarlo. Lo que si vamos a cambiar es la no asignación de puestos, sino que sean libres (Juan Antonio Fernández, Sacyr)

““

Desde antes de la pandemia, las oficinas combinan espacios de trabajo individual, de concentración y en su mayoría espacios colaborativos. A partir de ahora, el valor de las oficinas como punto de encuentro, colaboración y creatividad se incrementará y los espacios acompañarán esta evolución (Pilar Rojas, Repsol)

Javier Olloqui, Geocalci
"El teletrabajo requiere de un perfil de líder capaz de manejar equipos en remoto y no el estilo tradicional".

Nieves Peño La Liga
"El modelo de liderazgo se tiene que basar en la confianza y en el cumplimiento de objetivos, y de un seguimiento constante del bienestar de los empleados".

Cecilia Coll, Laboratorio Quintón
"La cultura se garantiza a través de la comunicación".

Juan Antonio Esteban, Alsa
"La cultura debe unirse a un buen liderazgo"; "El teletrabajo debe venir acompañado de una buena cultura organizacional y no de legislación".

Juan Antonio Fernández, Sacyr
"Los últimos tres años hicimos inversión en tecnología entonces la pandemia llegó en un "buen momento". Tuvimos ciberataques, pero la capacidad para contenerlos".

Alicia Zamora, Mediaset
"El confinamiento impulsó el uso de ciertas herramientas. Por ejemplo, llevábamos muchos años intentando implantar la firma digital y con el confinamiento tuvimos que hacerlo al día siguiente".

Pilar Rojas, Repsol
"Tenemos la oficina organizada en espacios de concentración para llamadas privadas o presentaciones, espacios de conexión, y de trabajo en equipo. En dos ubicaciones centrales habíamos probado estos espacios y nos dimos cuenta de que el 40% de los espacios individuales permanece vacío y eso nos indica que tenemos que agrandar los espacios colaborativos".

Alberto González, PRISA
"Antes de la pandemia nuestra inversión en seguridad informática era paupérrima, pero como consecuencia de un hackeo muy fuerte hemos empezado a potenciar este tema y lo seguimos haciendo; definitivamente es uno de los temas que más nos preocupan".

Raquel Gil Sanitas
"El confinamiento ha impulsado que pongamos más atención a temas de seguridad informática, por el peligro que implica estar lejos de las oficinas"pan".

SOFT

El teletrabajo reclama un estilo de liderazgo basado más en la confianza y menos en el control.

El gran reto es mantener la cultura corporativa y sus valores cuando los empleados no "pisan" la oficina y trabajan en remoto.

La inteligencia colaborativa requiere de una cierta presencialidad

El teletrabajo contribuye decididamente a mejorar el clima laboral; también durante los primeros tiempos de confinamiento

HARD

El modelo de trabajo híbrido (en remoto/ en oficina) se mantendrá después de la pandemia

Para medir la productividad en remoto es necesaria una buena definición de objetivos.

Es necesario encontrar un balance eficiente entre el control horario y la autonomía personal.

Los costes del teletrabajo no se pueden gestionar de forma aislada del resto de los costes operativos.

Ha sido más fácil escalar el teletrabajo para aquellas empresas que ya habían empezado a implantarlo.

OPERATIVO

La tecnología ha sido el gran facilitador del teletrabajo y Microsoft Teams la plataforma más utilizada.

El espacio físico no desaparecerá, pero cambiará su diseño para hacerlo más atractivo, más eficiente y más colaborativo.

La preocupación por la ciberseguridad se ha incrementado con la explosión del teletrabajo.

La preocupación por la ciberseguridad se ha incrementado con la explosión del teletrabajo

Antes de la pandemia nuestra inversión en seguridad informática era paupérrima, pero como consecuencia de un hackeo muy fuerte hemos empezado a potenciar este tema y lo seguimos haciendo.

Definitivamente, es uno de los temas que más nos preocupan (Alberto González, PRISA)



El confinamiento ha impulsado que pongamos más atención a temas de seguridad informática, por el peligro que implica estar lejos de las oficinas (Raquel Gil, Sanitas)

Javier Olloqui, Geocalci "El teletrabajo requiere de un perfil de líder capaz de manejar equipos en remoto y no el estilo tradicional".

Nieves Peño La Liga "El modelo de liderazgo se tiene que basar en la confianza y en el cumplimiento de objetivos, y de un seguimiento constante del bienestar de los empleados".

Cecilia Coll, Laboratorio Quintón "La cultura se garantiza a través de la comunicación".

Juan Antonio Esteban, Alsa "La cultura debe unirse a un buen liderazgo"; "El teletrabajo debe venir acompañado de una buena cultura organizacional y no de legislación".

Lucio Atres "La creatividad requiere de un contacto físico".

Alicia Medina "Si no enfocamos el proceso creativo se puede perder mucho potencial de innovación en el teletrabajo".

teletrabajo antes".

deben invertir en la salud de sus empleados".

funciones podemos plantearnos a futuro en remoto.

Juan Antonio Fernández, (Sacyr) "Los últimos tres años hicimos inversión en tecnología entonces la pandemia llegó en un "buen momento". tuvimos ciberataques, pero la capacidad para contenerlos".

Alicia Zamora, Mediaset "El confinamiento impulsó el uso de ciertas herramientas. Por ejemplo, evábamos muchos años intentando implantar la firma digital y con el confinamiento tuvimos que hacerlo al día siguiente".

Juan Antonio Fernández, Sacyr "La oficina está diseñada para el trabajo colaborativo y por ahora no pensamos cambiarlo. Lo que si vamos a cambiar es la no asignación de puestos, sino que sean libres".

Pilar Rojas, Repsol "Tenemos la oficina organizada en espacios de concentración para llamadas privadas o presentaciones, espacios de conexión, y de trabajo en equipo. En dos ubicaciones centrales habíamos probado estos espacios y nos dimos cuenta de que el 40% de los espacios individuales permanece vacío y eso nos indica que tenemos que agrandar los espacios colaborativos".

Alberto González, PRISA "Antes de la pandemia nuestra inversión en seguridad informática era paupérrima, pero como consecuencia de un hackeo muy fuerte hemos empezado a potenciar este tema y lo seguimos haciendo; definitivamente es uno de los temas que más nos preocupan".

Raquel Gil Sanitas "El confinamiento ha impulsado que pongamos más atención a temas de seguridad informática, por el peligro que implica estar lejos de las oficinas"pan".

Nuevas Formas de Trabajo y Teletrabajo

Presentación del Libro Blanco DCH del Trabajo a Distancia en España

Análisis DAFO

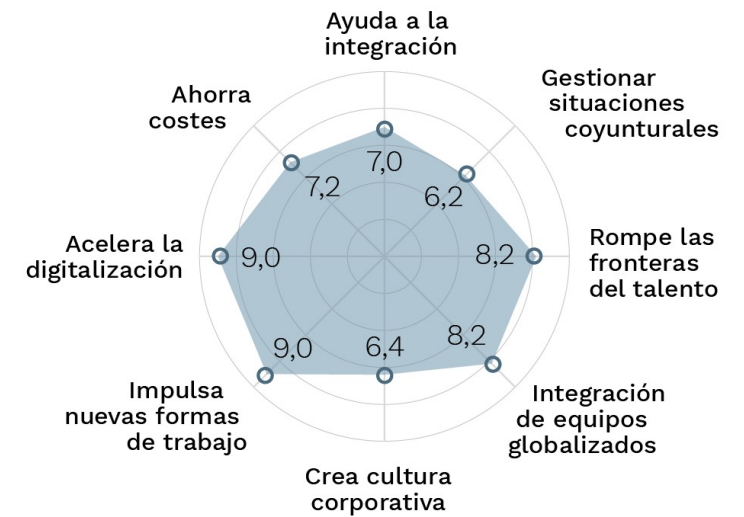
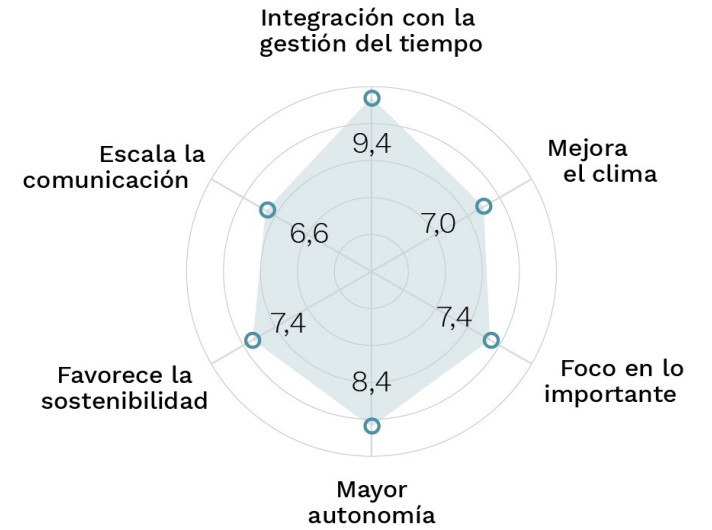
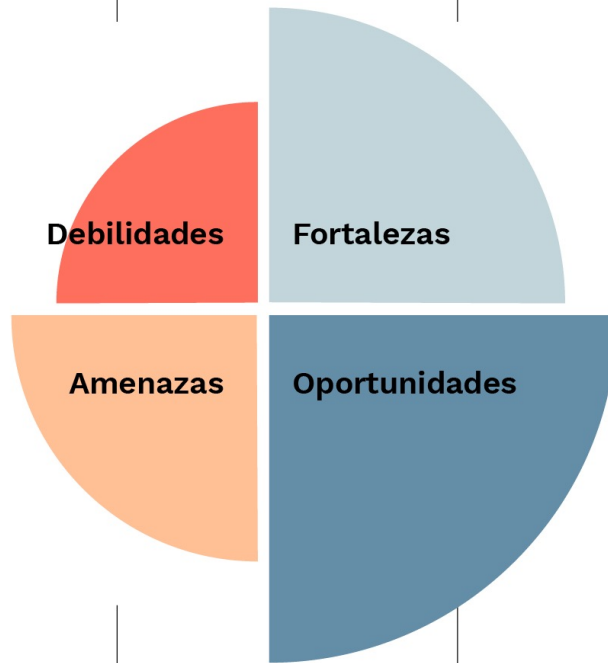
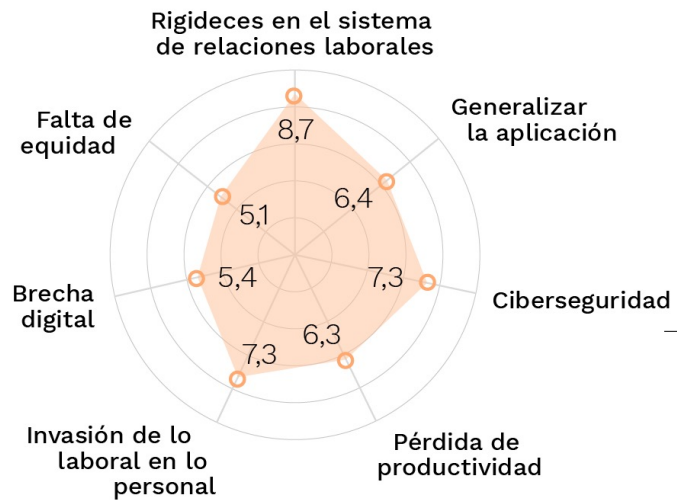
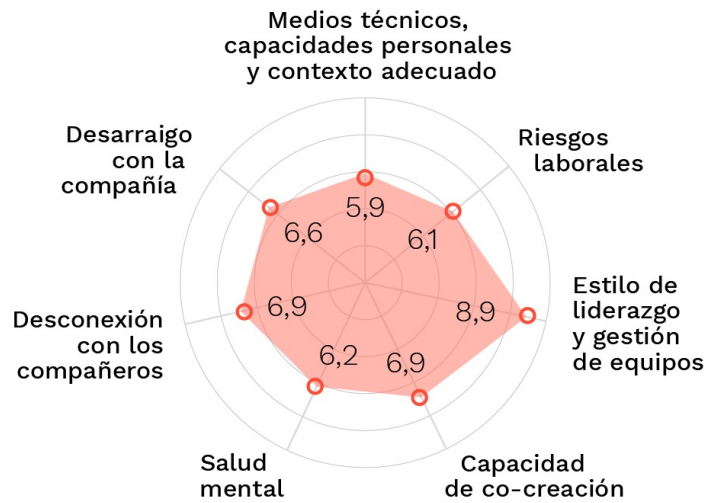


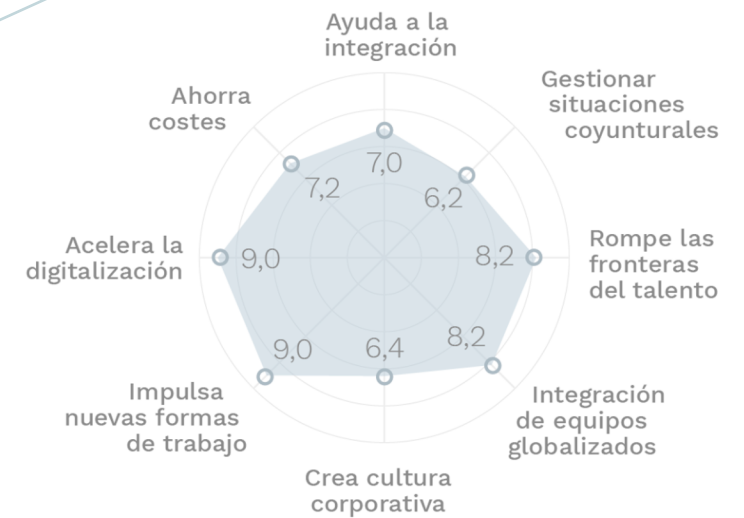
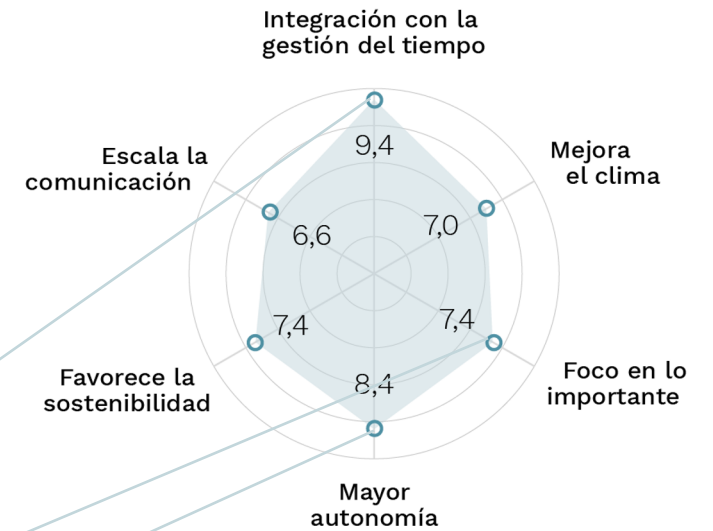
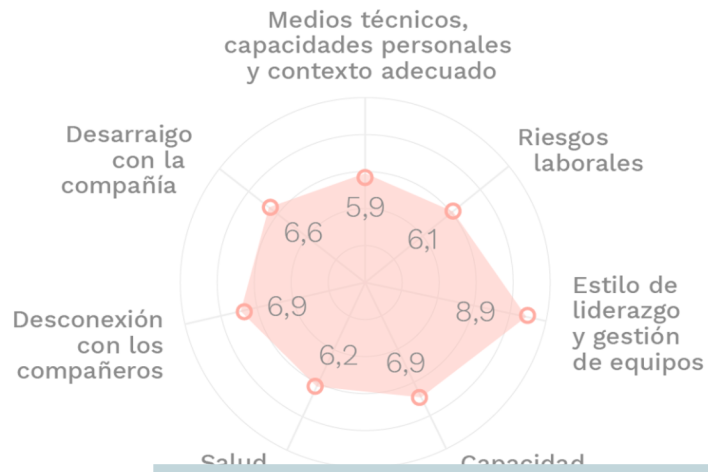
ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE
DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO



Universidad
de Navarra

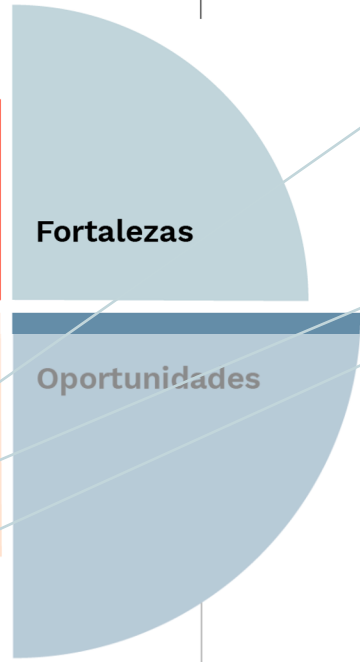
SCHOOL
OF ECONOMICS & BUSINESS





AUTO
 Autonomía
 Autogestión
 Auto-organización

Las mayores ventajas se ven para las personas: flexibilidad y conciliación. También concentración y foco
 A la vez son retos



CLIMA

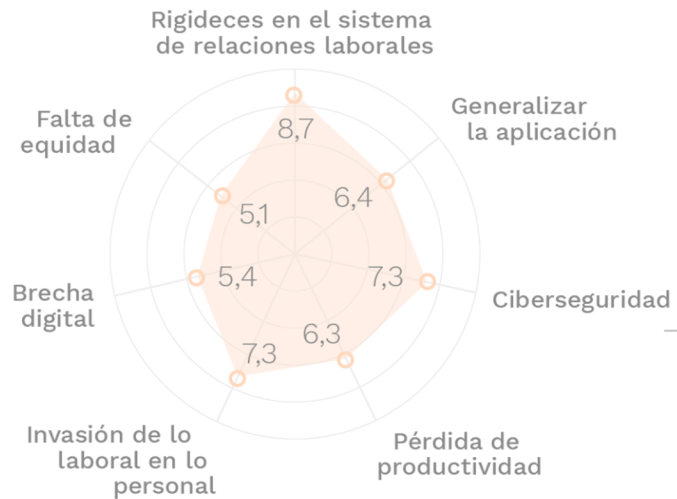
Transmite confianza, mejora el clima laboral y la motivación personal.
¿También la productividad?



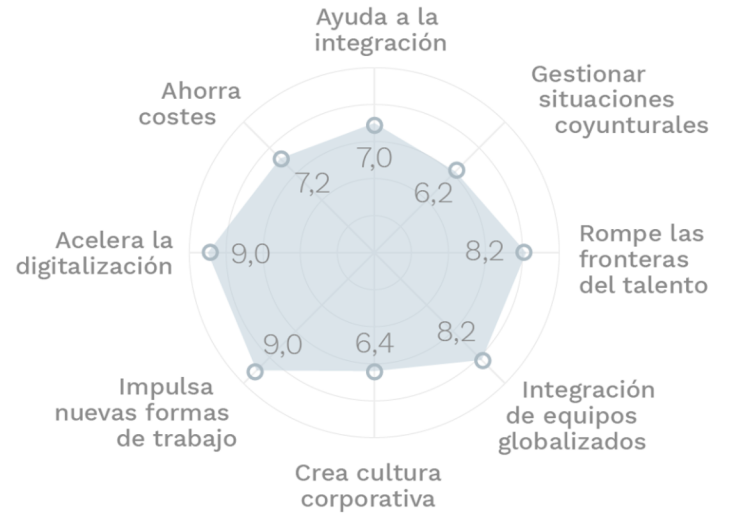
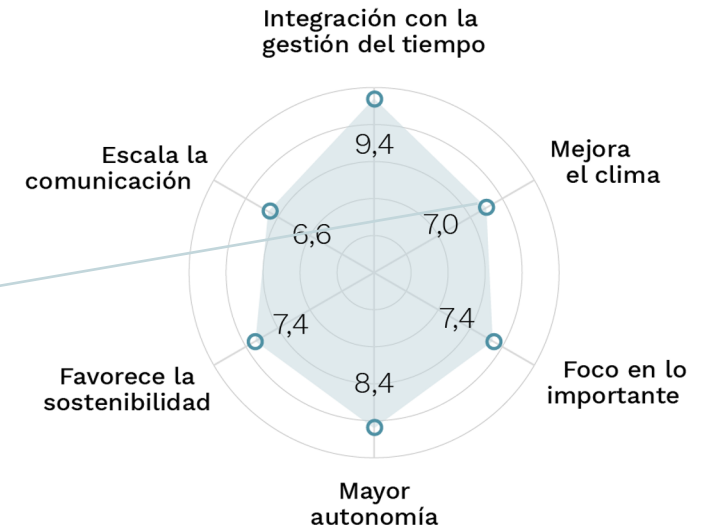
Desconexión con la compañía

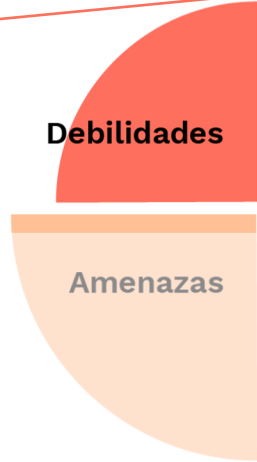
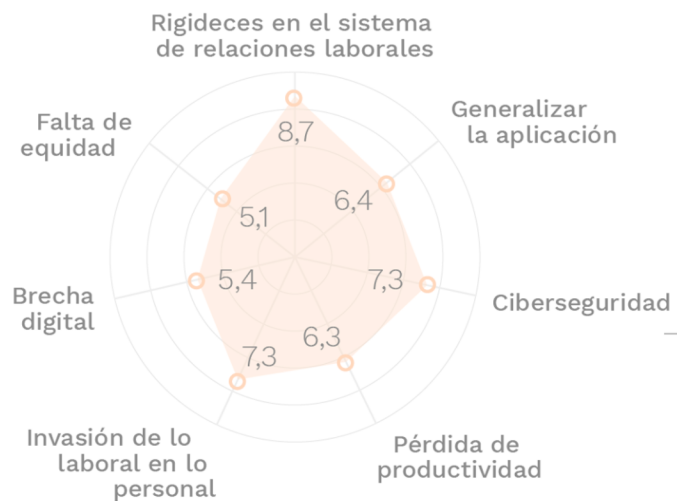
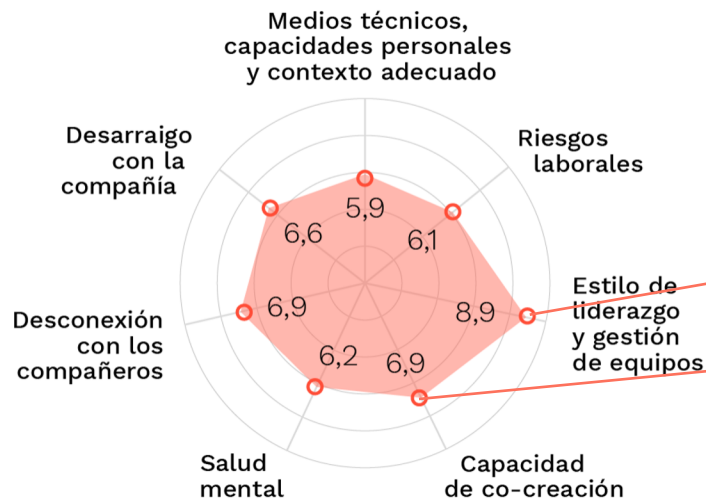
Fortalezas

Amenazas



Oportunidades





LIDERAZGO Y EQUIPOS

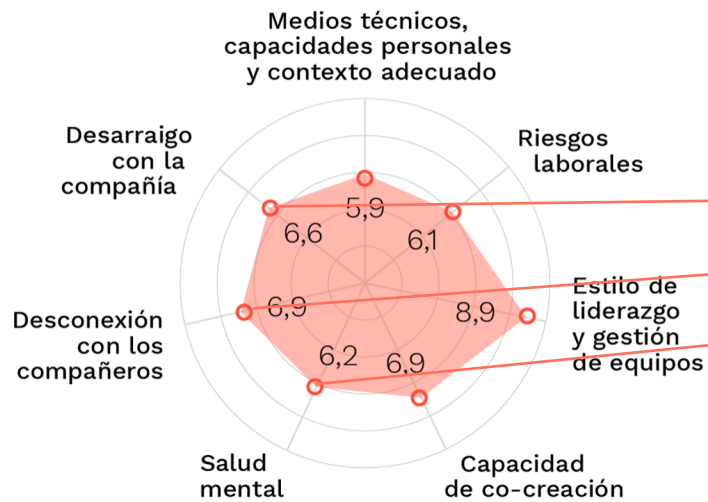
La gestión de equipos en remoto requiere capacidades específicas, adaptar los estilos de dirección: planificar, asignar, coordinar, comunicar, confiar, evaluar de manera diferente

Reto: formación avanzada



Mejora el clima

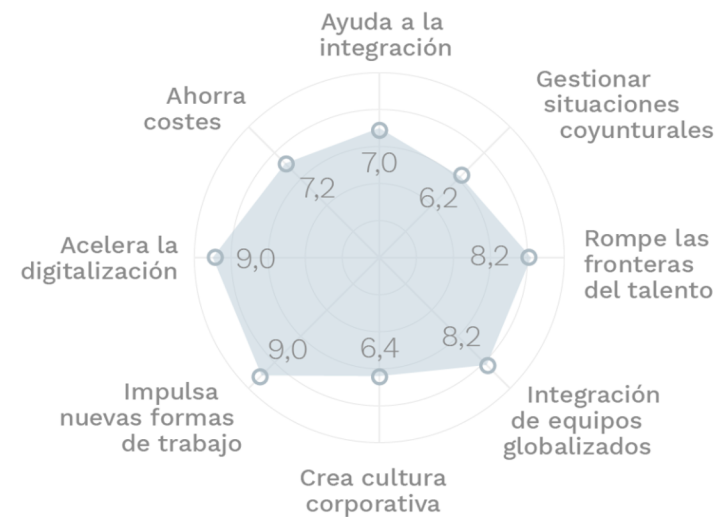
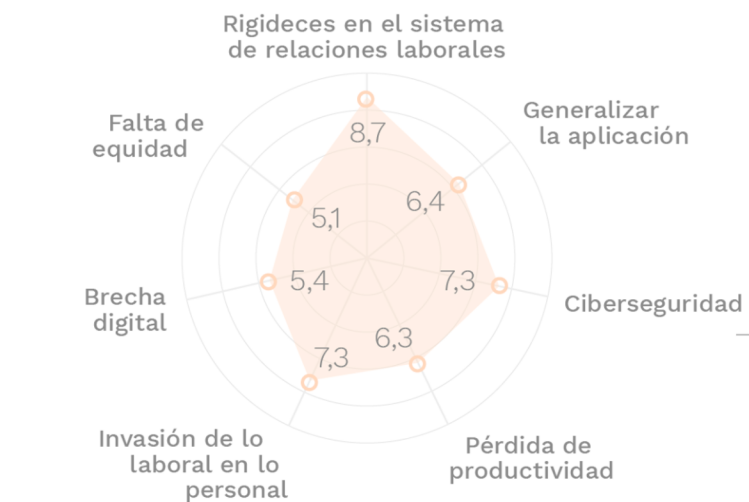
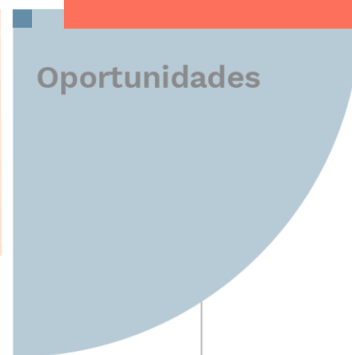
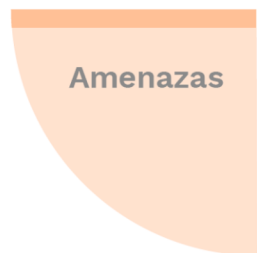
Foco en lo importante



AISLAMIENTO

A nivel individual: soledad y ansiedad
 A nivel organizativo: desconexión, desarraigo y falta de compromiso

Reto: personalización, socialización en remoto, aprovechar la presencialidad



ACELERADOR

En 3 meses más digitalización que en 5 años

Nuevas formas de organizarse: *open innovation*, iniciativa, aprendizaje, acceso, colaboración, co-creación...

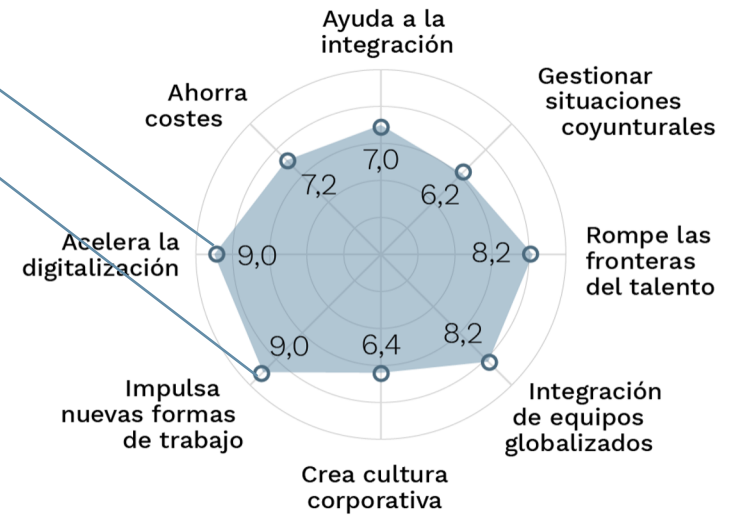
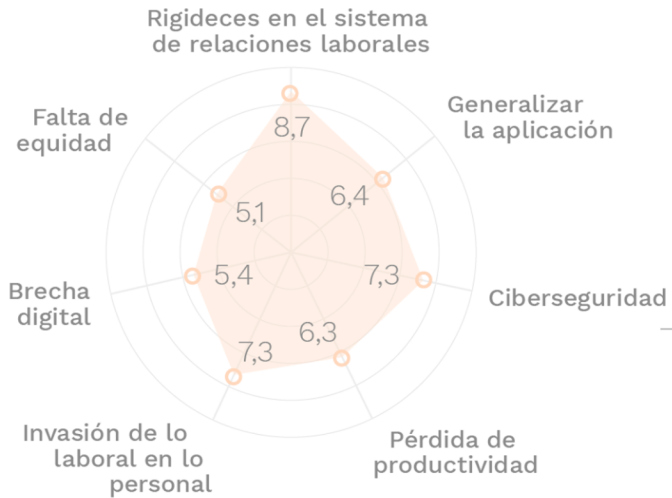
Desarrollo
compañía

Desconexión
compañía

Salud mental Capacidad de co-creación

Debilidades Fortalezas

Amenazas Oportunidades



Medios técnicos,
capacidades personales
y contexto adecuado

Desarraigo
con la
compañía

GLOBALIZADOR

Reduce distancias. Permite contar con talento lejano y ayuda a cohesionar equipos internacionales

Desconexión
con los
compañeros

S
m

Riesgos

Fortalezas

Integración con la
gestión del tiempo

Escala la
comunicación

Mejora
el clima

Favorece la
sostenibilidad

Foco en lo
importante

Mayor
autonomía

Amenazas

Oportunidades

Rigideces en el sistema
de relaciones laborales

Falta de
equidad

Generalizar
la aplicación

Brecha
digital

Ciberseguridad

Invasión de lo
laboral en lo
personal

Pérdida de
productividad

Ayuda a la
integración

Ahorra
costes

Gestionar
situaciones
coyunturales

Acelera la
digitalización

Rompe las
fronteras
del talento

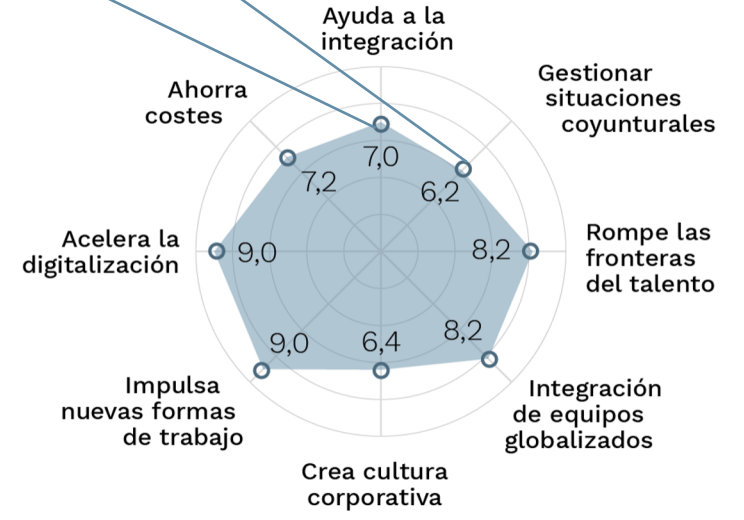
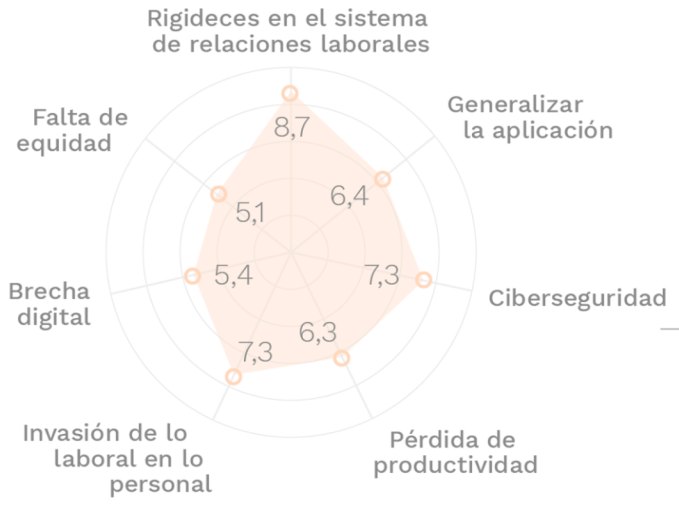
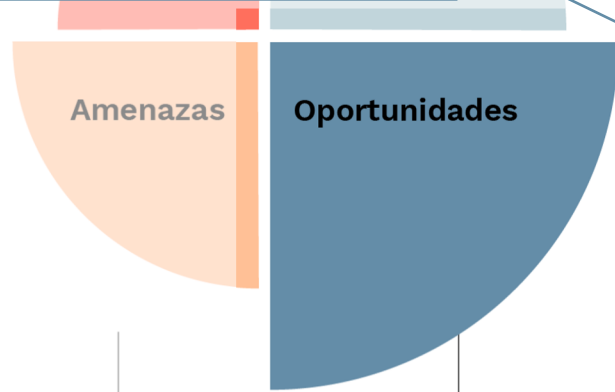
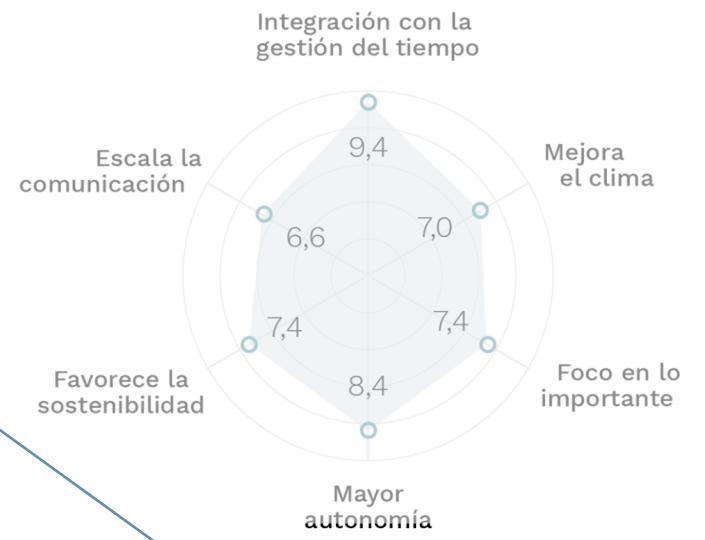
Impulsa
nuevas formas
de trabajo

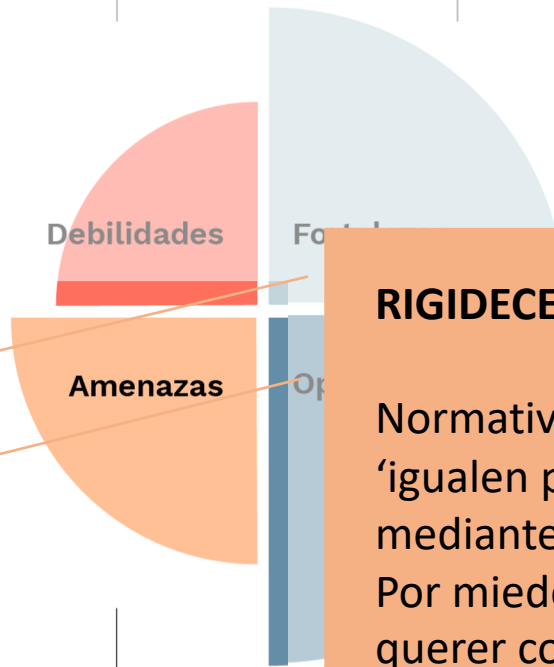
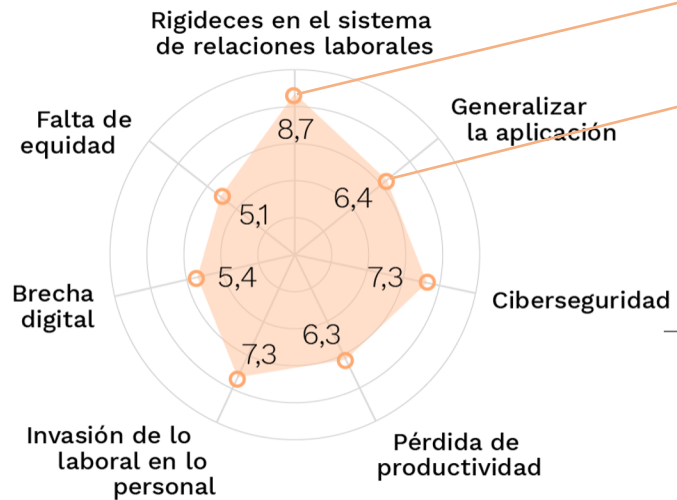
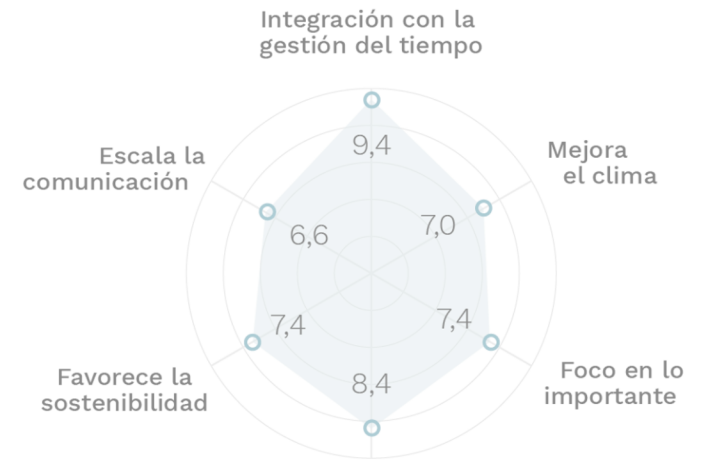
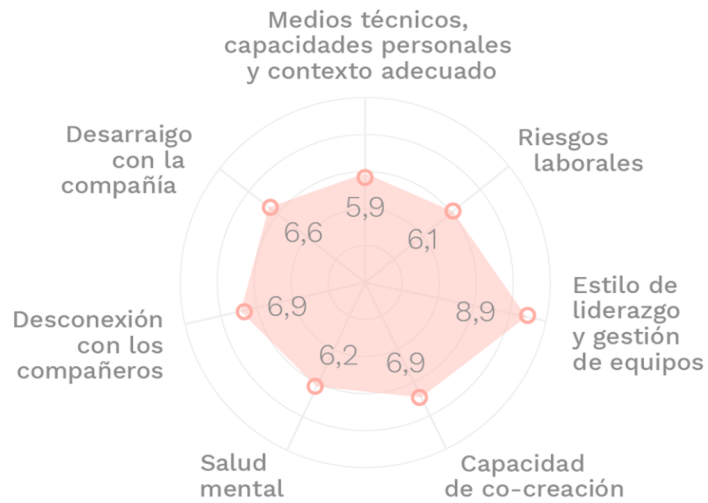
Crea cultura
corporativa

Integración
de equipos
globalizados

INTEGRADOR

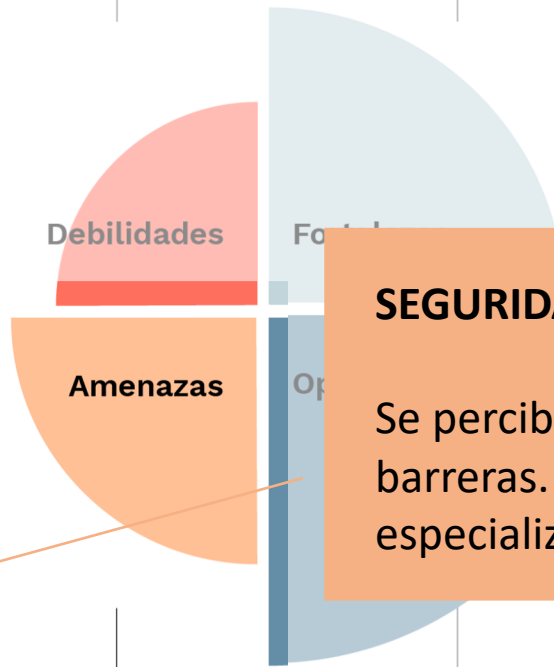
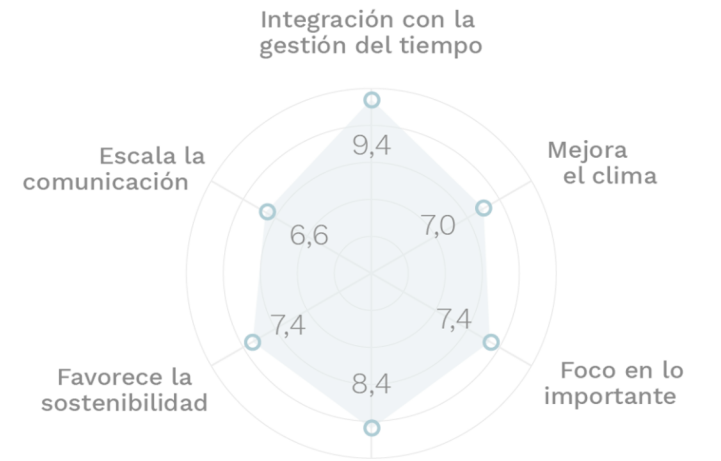
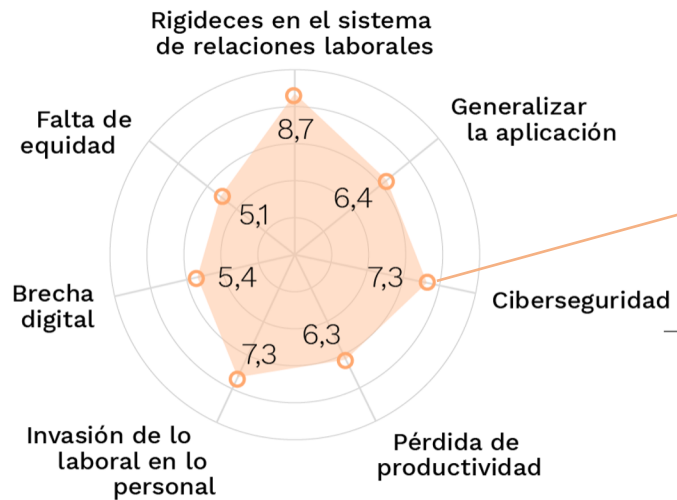
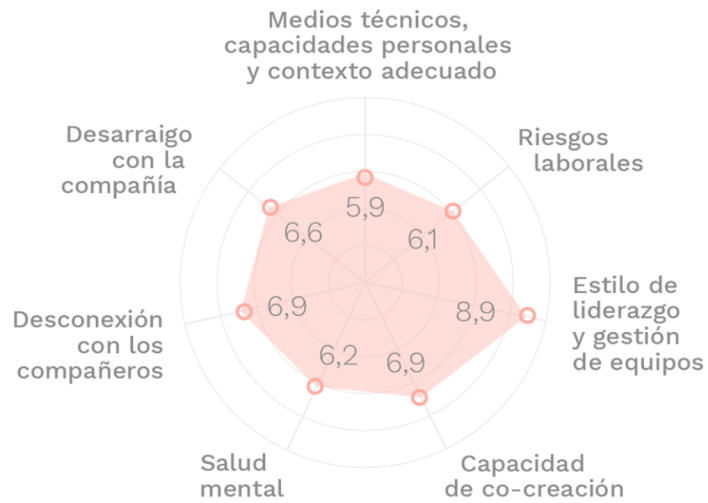
Elimina barreras físicas, facilita la reincorporación progresiva tras baja o permiso, permite mantener el contacto, favorece atender situaciones familiares complejas y aumenta la fidelización





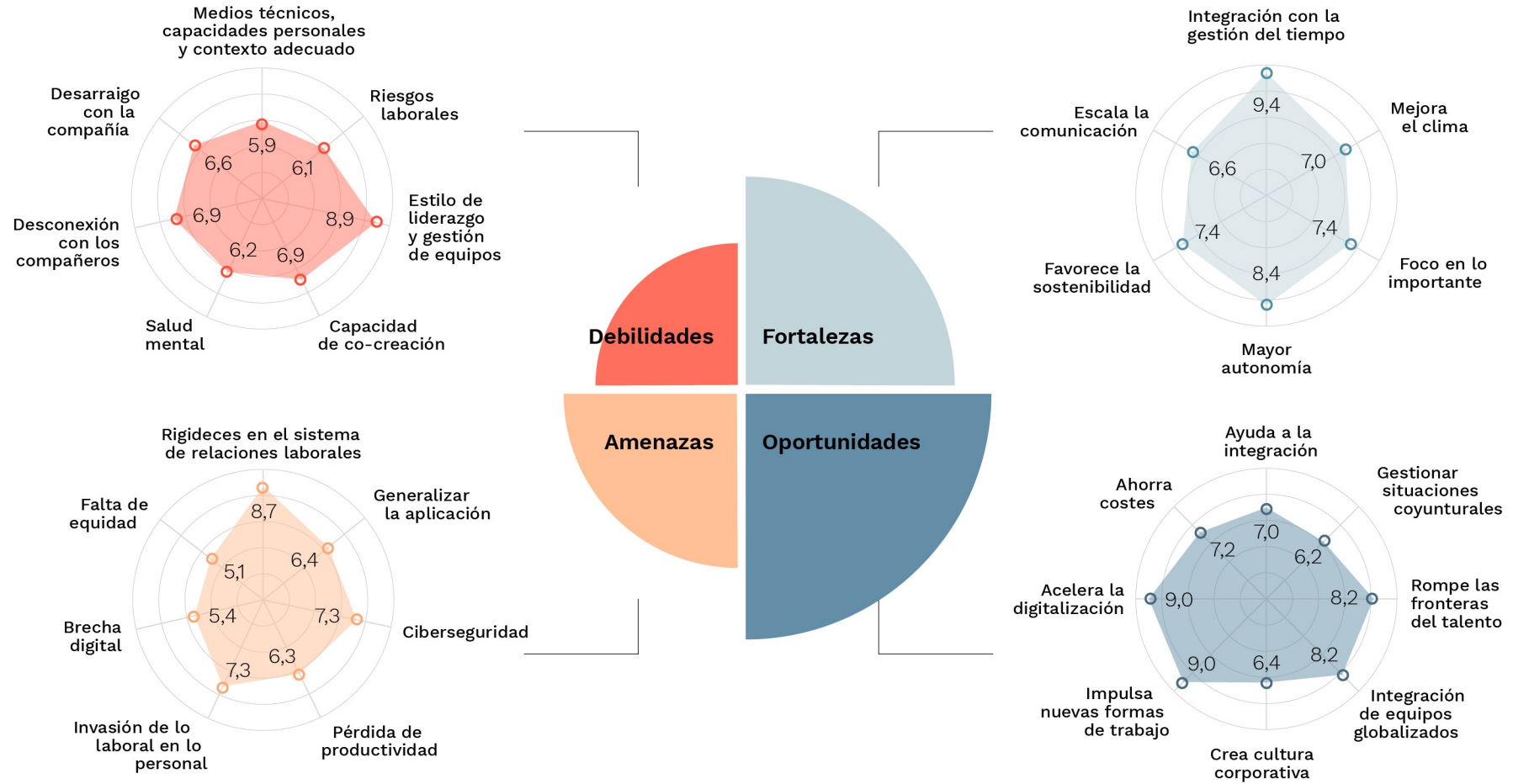
RIGIDECES

Normativas internas o externas que 'igualen por abajo' o simplifiquen mediante 'café para todos'
 Por miedo, falta de capacidad o no querer complicarse

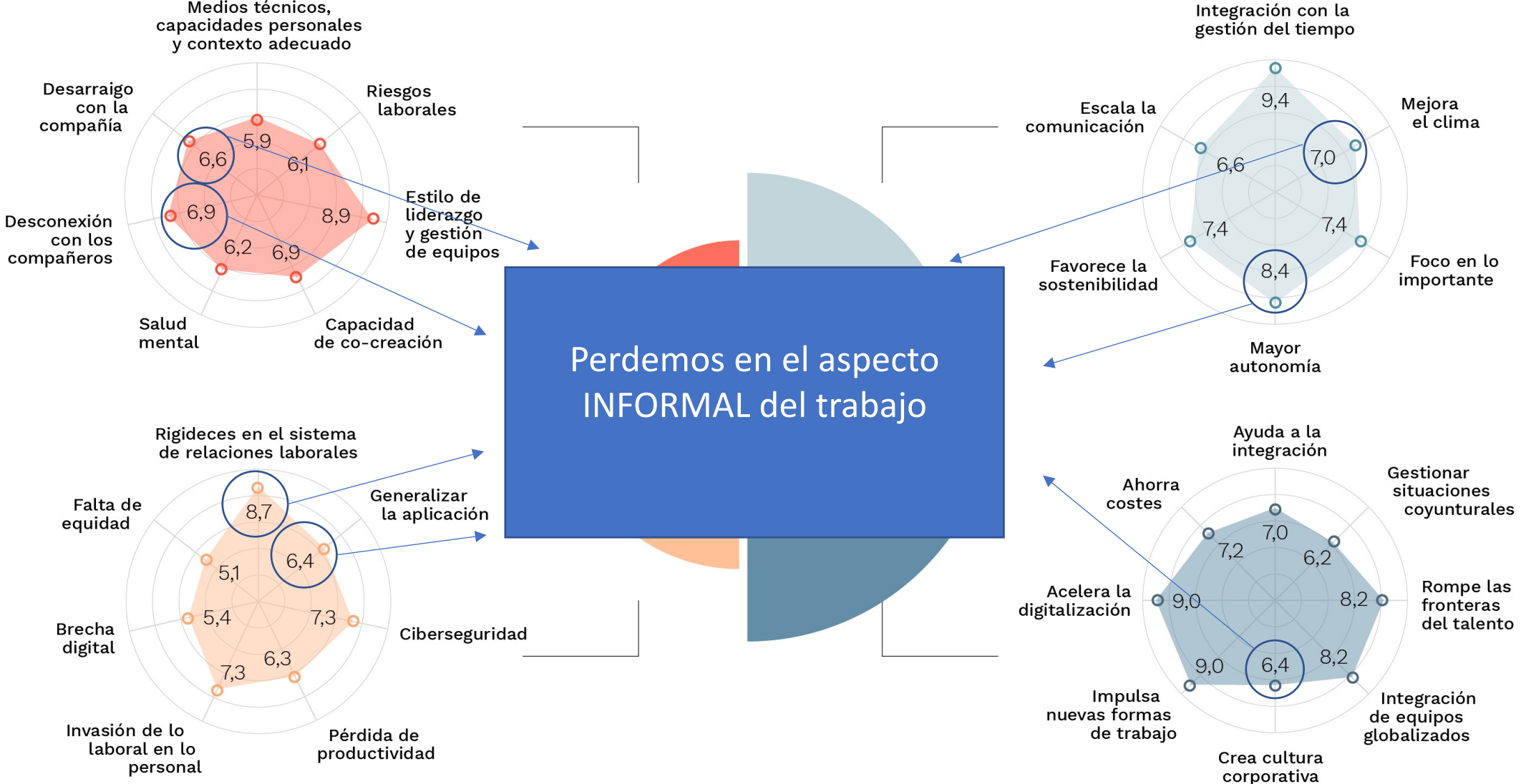


SEGURIDAD
 Se percibe como una de las mayores barreras. Exige protocolos y cobertura especializados

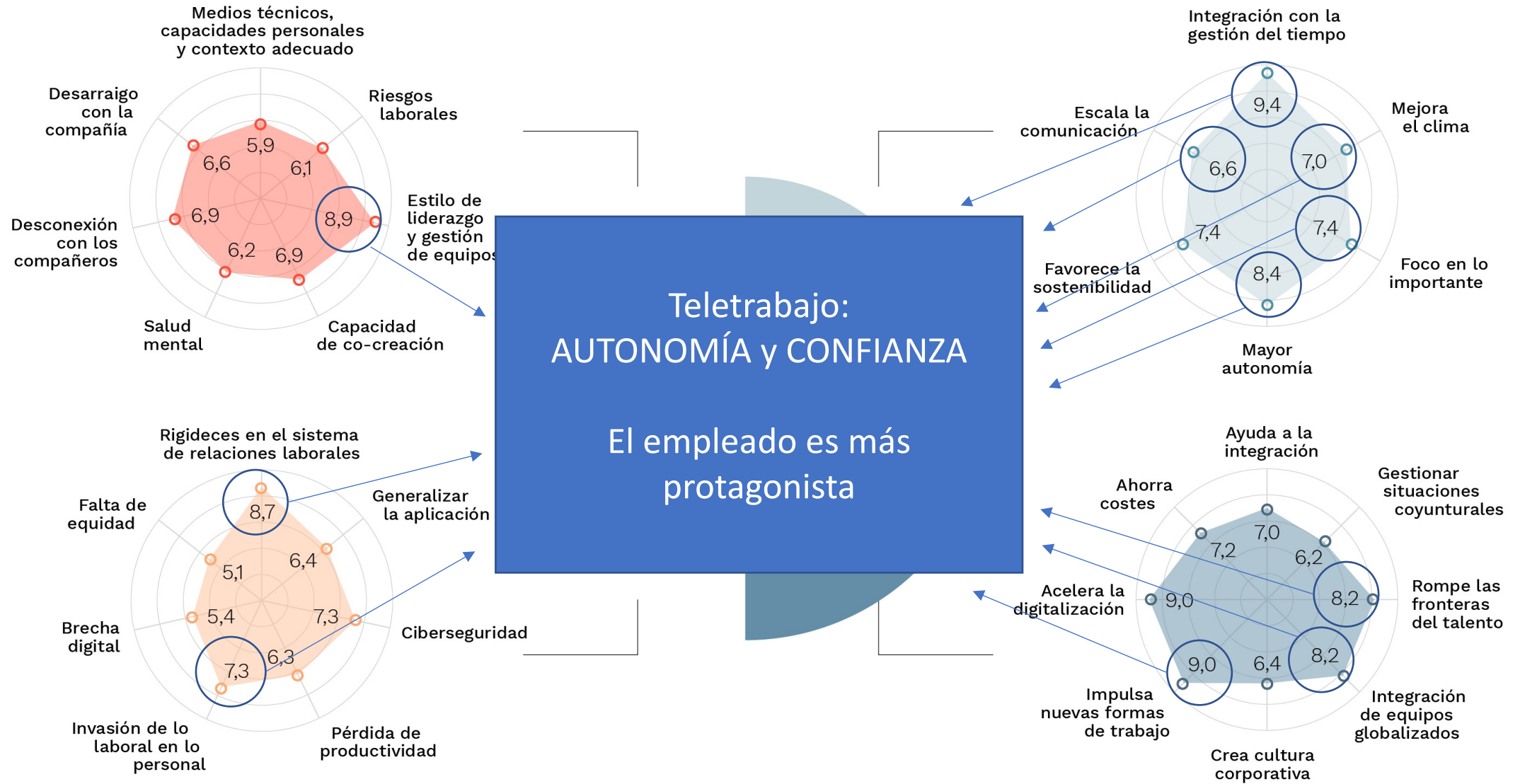
Conexiones del DAFO



CONEXIÓN: LA PERSONA



CONEXIÓN: PARTE SOFT



¡Muchas gracias!

Nuevas Formas de Trabajo y Teletrabajo
Presentación del Libro Blanco DCH
del Trabajo a Distancia en España



ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE
DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO



Universidad
de Navarra

SCHOOL
OF ECONOMICS & BUSINESS