

# Airbus Group España, Cisco, EcoVadis, ManpowerGroup Francia y Steelcase en una conversación sobre las políticas de retorno a la oficina

**En nuestro webinar "Volver o no volver", expertos en RRHH abordaron los temas de cultura, tecnología y espacio desde el punto de vista del trabajo híbrido.**

🕒 Leer 14 minutos

Nos adentramos de lleno en el futuro del trabajo híbrido. Empresas y empleados de todo el mundo se están replanteando sus espacios de trabajo y sus estrategias para potenciar la comunidad, el compromiso y la productividad en el espacio de trabajo. Muchas empresas se preguntan: ¿volvemos a la oficina? ¿cómo lo hacemos? Adentrarse en el trabajo híbrido es a la vez emocionante e impredecible; pero una cosa que es cierta es que el trabajo híbrido es diferente para todos.

Para conocer más, Rocío Díez, Steelcase Brand Communications Director en EMEA, habló con expertos de cinco grandes compañías sobre sus políticas de regreso a la oficina y cómo se están adaptando al mundo laboral post-pandémico. Puedes ver el webinar completo [aquí](#).

## Panelistas:

- Antonio Lasaga – Head of HR – Airbus Group Spain
- Stefania Capelli – People & Communities partner South Europe – Cisco
- Laurianne Le Chalony – Chief People Officer – EcoVadis
- Gwenaëlle de la Roche – VP Marketing, Communications & Influence – ManpowerGroup France
- Karin Vidic – Director, Applied Research Consulting EMEA – Steelcase

## Rocío Díez: ¿Desde dónde te conectas y cuál es la política de vuelta a la oficina en tu empresa?

**Laurianne Le Chalony:** Hoy trabajo desde casa, en París. Nuestro objetivo es atraer talento de todo el mundo, y para ello adoptamos un modelo híbrido que permita a los empleados trabajar desde donde quieran. Promovemos la flexibilidad, la autonomía y la confianza, y nuestra gente puede elegir dónde trabaja mejor.

**Gwenaëlle de la Roche:** Me conecto desde la sede de ManpowerGroup en Nanterre, Francia. Nuestra empresa está adoptando un enfoque de trabajo híbrido, tres días en la oficina y dos días en casa.

**Stefania Capelli:** Me conecto desde la oficina de Cisco en Milán, Italia. También tenemos un modelo de trabajo híbrido. Desde 2021, también ofrecemos la opción de trabajar en el extranjero durante un máximo de 20 días. Después de la pandemia, ampliamos las opciones de nuestros empleados, con la idea de que el trabajo no es dónde vas, sino lo que haces.

**Antonio Lasaga:** Me uno desde nuestra oficina en Madrid. Hemos desarrollado una política global de trabajo híbrido que permite un 40% de trabajo remoto y un mínimo del 60% en la oficina. La intención es proporcionar este marco a los directivos, brindándoles la libertad de elegir cómo utilizar sus habilidades para el propósito de su actividad. Creemos en un enfoque basado en la confianza y la flexibilidad.

**Karin Vidic:** Me conecto desde el nuevo WorkLife de Steelcase en París. En cuanto a nuestra política de regreso a la oficina, creemos firmemente en cómo estar físicamente juntos desbloquea la serendipia y la innovación. Al mismo tiempo, nuestras investigaciones y conversaciones con nuestros propios empleados nos han enseñado que la gente quiere tener opciones. Por eso hemos puesto en marcha una política de trabajo híbrido flexible.

**RD: Desde tu punto de vista, ¿cuál dirías que es el mayor reto al que se enfrentan las organizaciones respecto al trabajo híbrido?**

**AL:** En Airbus, tenemos una actividad industrial importante y compleja que no puede realizarse a distancia, y también debemos adaptarnos a las diferentes necesidades y expectativas de las personas. Combinar estos dos mundos y garantizar el compromiso de todos los empleados es uno de nuestros principales retos. Además, el desarrollo y la creación de productos complejos, como aviones, satélites, lanzadores y cazas, requiere que los equipos multifuncionales trabajen juntos de forma eficiente y eficaz. En el pasado, estos equipos colaboraban en persona. Nuestro reto es garantizar que el trabajo eficiente y la resolución de problemas complejos continúen en un entorno de trabajo híbrido. Los directivos tienen que ser capaces de ejecutar estos procesos en el contexto del entorno de trabajo híbrido. Nuestro modelo de trabajo híbrido está diseñado para afrontar estos retos.

**GdIR:** La pandemia fue un gran catalizador para transformar el mundo del trabajo. En este contexto, ManpowerGroup ha lanzado la investigación global What Workers Want: From Surviving a Global Pandemic to Thriving at Work, con encuestas a 5.000 trabajadores de todo el mundo. La encuesta muestra que los trabajadores no quieren una flexibilidad única; quieren más opciones, más autonomía, más confianza y más consideración por su bienestar.

**KV:** Nuestra investigación en Steelcase ha demostrado que la gente espera más sensación de comunidad, comodidad y seguridad, productividad, y elección y control sobre cómo trabajar. La gente busca espacios de trabajo que reúnan todos estos elementos. Creo que el mayor reto será crear una experiencia de trabajo que aborde todos estos puntos y que esté alineada con la cultura y los comportamientos que las organizaciones necesitan para prosperar y alcanzar sus objetivos estratégicos.

**RD: ¿Cómo afectará la política de vuelta a la oficina en tu organización al Real Estate? ¿Se reducirá/se aumentará/se modificará de alguna manera el espacio/si es así, cómo?**

**SC:** En Cisco creemos que lo híbrido ha llegado para quedarse, y observamos constantemente grandes cambios en los comportamientos de los clientes y los empleados. Antes de la pandemia, el 60% de nuestro personal en EMEA estaba en la oficina más de tres días a la semana. Ahora, solo el 25% de nuestra gente está en la oficina de uno a tres días por semana. Al observar estos datos, nos dimos cuenta de que no necesitamos tanto espacio y tenemos que replantear la experiencia del espacio de trabajo. Estamos diseñando nuestras oficinas para que se conviertan en centros de colaboración, donde la gente acude con el propósito de interactuar con los demás. También estamos invirtiendo en capital social y ampliando la red de opciones de entornos de trabajo fomentando el trabajo en espacios externos. El proyecto Venywhere es un gran ejemplo de ello, puesto en marcha por la ciudad de Venecia para repoblar la ciudad y atraer a trabajadores híbridos. Este concepto nos pareció bien, y decidimos que 16 de nuestros empleados trabajaran en Venecia durante tres meses, en entornos de coworking no tradicionales, como universidades o centros de investigación. Proyectos y estrategias como éste ayudan a atraer nuevos talentos y a comprometer a los empleados.

**LLC:** Es importante volver a los fundamentos de los objetivos como empresa. Cada día contratamos e incorporamos a nuevas personas, y debemos ampliar nuestro espacio para acomodarlo. El primer paso de nuestra estrategia fue conocer las expectativas de nuestros empleados mediante encuestas. A continuación, adaptamos nuestra política a las necesidades individuales, a la vez que apoyamos la cultura y la colaboración. También nos ha parecido importante adaptarnos a los escenarios locales. Por ejemplo, en nuestra oficina de Barcelona, muchos de nuestros empleados eran de otros países y querían venir a la oficina para socializar. Así que decidimos construir un espacio más grande allí.

**KV:** En nuestra organización, estamos evolucionando los entornos de trabajo para crear vecindarios híbridos en los que las personas sientan pertenencia y propósito. Nuestro objetivo es ganarnos el viaje y demostrar a nuestros empleados que la oficina es el mejor lugar para trabajar. Hemos reflexionado sobre cómo garantizar que lo que ofrecemos funcione mejor para los equipos, las personas y los socios que acuden a nuestras oficinas. Un ejemplo es el nuevo WorkLife de París. El objetivo de este espacio no era la reducción inmobiliaria, sino la creación de un espacio que encajara perfectamente con nuestra gente y nuestra misión. Queríamos asegurarnos de que la gente se sintiera orgullosa del nuevo espacio. Hemos sido muy intencionados a la hora de seleccionar la ubicación y diseñar el espacio. Nos hemos dado cuenta de que, en comparación con otras ubicaciones, viene mucha gente a la oficina. Este es el primer espacio que reconstruimos después de la pandemia, así que estamos aprendiendo mucho y aprovechando la oportunidad para aplicar la experiencia a otros lugares.

Steelcase Paris WorkLife está diseñado para crear un entorno atractivo y confortable donde la gente realmente quiera ir a trabajar.

**RD: ¿De qué forma atraéis talento en vuestra organización?**

**GDIR:** Somos conscientes de que los métodos tradicionales de captación de talento no son suficientes; necesitamos una escala completa de soluciones innovadoras. En particular, la generación más joven quiere algo más que un trabajo. Quieren trabajar en una empresa que se alinee con sus valores personales y les ayude a aprovechar y desarrollar su talento. En respuesta, desarrollamos el programa ManpowerGroup Mypath, que trabaja con más de 50.000 talentos motivados en Francia para colocarlos en puestos de trabajo mientras desarrollan sus habilidades y su empleabilidad.

**LLC:** Intentamos desarrollar nuestro talento a través del compromiso de nuestra empresa, que es tener un impacto positivo en el planeta y la sociedad. Nuestro objetivo no es sólo desarrollar sus habilidades, sino también involucrarlos en actividades hacia un objetivo mayor. Por ejemplo, nuestro equipo de París participó en la construcción de casas. Para nosotros, estas actividades son la base que une a las personas y el compromiso de la empresa.

**SC:** Los líderes son clave en un mundo híbrido porque crean el vínculo más fuerte entre la empresa y los miembros del equipo. Los orientamos para que se conviertan en “imanes de talento” para los candidatos e invertimos en el desarrollo de sus funciones como conectores sociales. Los líderes que pueden promover la unión y la socialización son de vital importancia para fomentar la colectividad, el bienestar y el propósito en el trabajo.

También creemos que la innovación es clave para atraer el talento. Estamos invirtiendo en actividades de codiseño, programas de creatividad y apoyando una cultura en la que la gente se siente capaz de proponer soluciones. Proyectos como Venywhere ejemplifican la cultura de la innovación. Tomamos una idea, la desarrollamos y la ponemos en práctica. De momento, intentamos acelerar al máximo estos proyectos.

**RD: Si nuestro público se lleva algo de lo que ha compartido con nosotros hoy, ¿qué sería?**

**AL:** La clave es que no hay una talla única para todos. Es importante saber cuál es tu misión y necesidades y adaptarse para producir lo que se ajusta al propósito y las expectativas del negocio.

**SC:** Es importante concentrarse en el “cómo” en lugar del “qué”. Asegúrate de que tus procesos están estrechamente relacionados con el ADN de la empresa, y no tengas miedo de probar, fracasar, replantear y luego dar forma para superar.

**LLC:** Formar a los directivos directivos. Cuando surjan retos, los directivos que estén bien formados sabrán qué pasos dar.

**GDIR:** El verdadero reto para los líderes será escuchar, adaptarse y pensar de forma diferente sobre el trabajo flexible y cómo enfocar la flexibilidad de forma que funcione para la empresa y los empleados.

**KV:** Tenemos que hacer que merezca la pena el trayecto a la oficina y la única forma de hacerlo es adoptar un enfoque holístico y definir la mejor experiencia de trabajo que podemos ofrecer. La solución es específica para cada organización y tiene en cuenta el espacio, la tecnología, el liderazgo y la cultura. Tenemos que repensar lo que hacemos y cómo lo hacemos, y es un momento emocionante para todos nosotros.

## **RESULTADOS DE LA ENCUESTA DEL PÚBLICO**

### **Cuéntanos qué es lo que mejor identifica tu rol.**

- 36% - Arquitecto y diseñador
- 24% - Otros
- 20% - Gestión inmobiliaria y de instalaciones
- 12% - Estrategia y liderazgo corporativo
- 5% - Recursos humanos
- 3% - IT

### **En este momento, ¿con qué frecuencia vas a la oficina cada semana?**

- 35% - 2 días o menos
- 34% - Sólo trabajo desde casa
- 21% - 3-4 días
- 11% - 5 días

### **¿Cuál es el mayor reto en lo que respecta a la crisis de talento en este momento? Elige uno.**

- 40% - Comprometer a la gente y fomentar la lealtad
- 30% - Atraer a las personas
- 12% - Onboarding de las personas
- 10% - Mantener la productividad
- 9% - Desarrollar a las personas