



LA VUELTA A LAS OFICINAS

Lic. Beatriz Martínez



BM&Asoc.

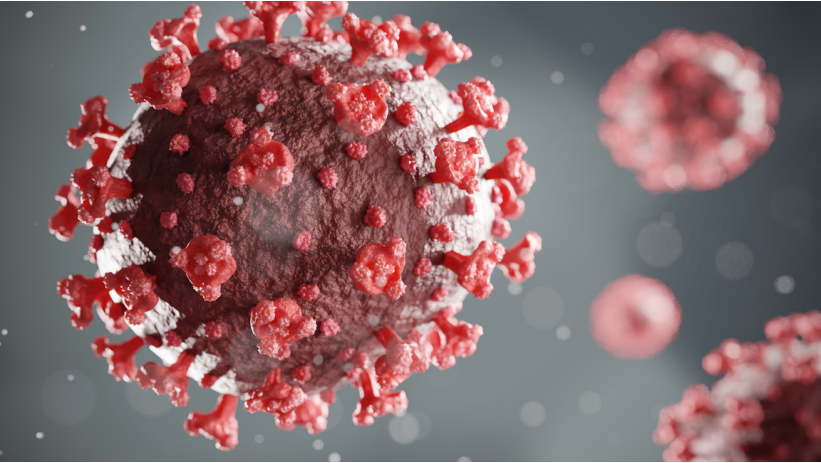
Consultores en Gestión Humana

Hace poco menos de un año y medio el mundo se paralizaba con la llegada del Covid 19. En Marzo del 2020, con la identificación de los primeros casos en nuestro país, el mundo del trabajo sufrió un repentino cambio cuando se decretó la emergencia sanitaria y gran parte del Uruguay tuvo que quedarse en su casa y trabajar remoto.

A medida que se intensifican los resultados de la vacunación (Uruguay tiene a la fecha poco mas del 40% de personas vacunadas con ambas dosis), las organizaciones están empezando a pensar en su regreso a la presencialidad.

¿Qué aprendimos de todo lo que pasó? ¿Qué está ocurriendo hoy en otras partes del mundo? ¿Qué están haciendo las grandes empresas? ¿Y qué podemos hacer, ahora, para que lo que vivimos y viviremos mejore la experiencia de las personas en el trabajo?



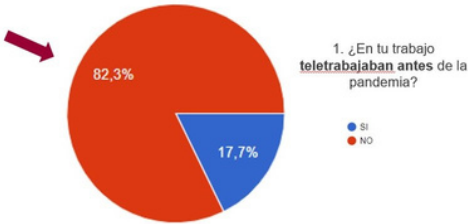


La pandemia ha puesto de cabeza al trabajo tal como lo conocíamos. Ya pasó más de un año en el que la emergencia sanitaria obligó a las organizaciones en todo el mundo a tomar decisiones rápidas, drásticas en muchos casos, para mantener la viabilidad del negocio. Muy probablemente todos recordemos por muchos años aquel 13 de marzo del 2020, marcado por el anuncio oficial de la "llegada" de la pandemia a nuestro país, con los primeros casos.

Probablemente muchos también recordemos ese día como el fin del trabajo tal como lo entendíamos, porque desde ese día, muchas personas han estado trabajando a distancia en un intento de frenar la propagación del virus. Para un gran porcentaje de personas en nuestro país, el trabajo remoto fue algo nuevo que hubo que aprender rápidamente, y en muchos casos, no de la mejor manera.

Según una encuesta que realizamos durante la primera quincena de junio de 2021 (1), el 82% de los respondentes no habían teletrabajado antes de la pandemia. Con base a esta información podríamos concluir que muchas empresas no se encontraban preparadas para el trabajo remoto, y muy posiblemente muchos de los trabajadores tampoco lo estaban.

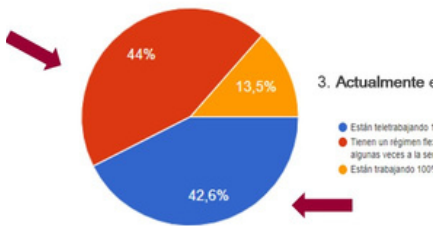
Fig. 1



(1) Encuesta de opinión general, realizada vía LinkedIn y otras RRSS, con 143 respondentes
(2) App Coronavirus



Durante casi el último año y medio, muchas personas han estado trabajando remoto. Al día de hoy, algunas organizaciones han flexibilizado las medidas y han vuelto a la semi presencialidad. A medida que se intensifican los resultados de la vacunación (Uruguay tiene a la fecha poco más del 40% de personas vacunadas con ambas dosis (2) , las empresas están empezando a anunciar su regreso a las oficinas. En la encuesta mencionada, a la fecha solamente el 13, 5% de los respondientes trabajan cien por ciento presencial. El 42,6 % trabajan cien por ciento remoto, y el 44% restante tiene un régimen de trabajo flexible. ¿Cómo van a regresar cuando se flexibilicen las medidas?



Si miramos a otros países en el mundo, Amazon (3) anunció que sus empleados corporativos podrían volver a su oficina en otoño. La empresa de Jeff Bezos (4) anunció en abril pasado, que sus empleados volverían tiempo completo a la oficina en otoño de 2021. Sin embargo, ahora se retractan y anuncian que optarán por un esquema híbrido en el permitirán hacer home office dos días a la semana. "Como todas las empresas y organizaciones del mundo, estamos gestionando cada etapa de esta pandemia por primera vez, aprendiendo y evolucionando sobre la marcha", expresó la empresa en un comunicado cuando anunció las últimas medidas.

Por otro lado, empresas como **Ford Motor Company**, **PricewaterhouseCoopers** y **Facebook** podrían llevar a sus empleados de vuelta a las oficinas a principios del verano. Algunas empresas, como **Uber** y **Microsoft**, ya han abierto sus puertas a la presencialidad. Es de esperar que a medida que avance la vacunación y empiece a disminuir el riesgo, las empresas deberán decidir cuándo y cómo volver.

La vuelta a otra realidad

A diferencia de aquel 13 de marzo, donde prácticamente todos tuvimos que adaptarnos a una realidad para la que no estábamos preparados, esta vuelta nos permite pensar, planificar e implementar el regreso de otra manera. Lo que sí queda claro, es que las empresas que dejamos hace poco más de un año cuando empezó la emergencia sanitaria, no son las mismas a las que regresaremos. Básicamente, porque el mundo cambió y el concepto de trabajo, también. El concepto de "flexibilidad" (no sólo el de teletrabajo) ha llegado para quedarse, y pensar que las personas no van a recordar su existencia al volver a las oficinas, es negar los cambios que esta pandemia ha traído.

Para citar otro ejemplo, las organizaciones europeas esperan que casi uno de cada tres empleados trabaje habitualmente desde su casa. De acuerdo con los datos de la Flexible Work and Rewards Survey, elaborada por Willis Towers Watson (5), esto significa que en muchos casos, prácticamente se mantendrán los porcentajes de teletrabajo experimentados durante la pandemia.

Pensar que las personas no van a recordar su existencia al volver a las oficinas, es negar los cambios que esta pandemia ha traído

(3) 4 ways to prevent culture shock as employees return to work. Haley Woznyj, Fast Company (<https://www.fastcompany.com/>). 17 de Mayo 2021

(4) <https://www.entrepreneur.com/article/374564>

(5) Los resultados de la investigación se basan en las respuestas de 279 organizaciones de toda Europa Occidental, que emplean a 2,63 millones de trabajadores. La encuesta se realizó entre el 6 y el 21 de octubre de 2020.

(6) 4 ways to prevent culture shock as employees return to work. Haley Woznyj, Fast Company (<https://www.fastcompany.com/>). 17 de Mayo 2021



Pero hay otras experiencias dónde mirar. En una encuesta reciente (6) de **PwC**, más de la mitad de los empleados encuestados dijeron que querían seguir trabajando a distancia al menos tres veces por semana

Empresas como **Target** y **JPMorgan Chase** han señalado que no exigirán que los empleados vuelvan a tiempo completo. La empresa matriz de **Google** anunció recientemente que el 20% de sus empleados trabajarán a distancia "donde mejor funcionen" de forma permanente. Si bien seguirán existiendo puestos presenciales, la opción de trabajar a distancia seguirá existiendo, en caso de que los empleados quieran aprovecharla.

Un caso paradigmático es el de la empresa **Apple** (7) quienes hace pocos días anunciaba que a partir de septiembre volverían a la oficina de forma obligatoria tres días a la semana -lunes, martes y jueves- y podrían teletrabajar los restantes. Además, también les permitirán trabajar dos semanas al año completamente en remoto. Muchos de sus trabajadores no quedaron para nada conformes con esto, y plantearon que se revea la decisión. Señalan que "la flexibilidad con el trabajo remoto es una opción que favorece la inclusión y la diversidad, porque brinda a cada trabajador la oportunidad de elegir la forma en la que mejor desempeña su labor". Y afirman que en este momento, tras el mensaje difundido recientemente por la empresa, sienten que tienen que escoger entre su bienestar y sus familias o sus carreras y seguir formando parte de Apple. Una elección que, aseguran, muchos de ellos preferirían no tener que tomar.

Es muy poco probable que el mundo del trabajo regrese a las lógicas y formas pre pandemia.

(7) <https://www.xataka.com/pro/guerra-abierta-apple-teletrabajo-empresa-quiere-regreso-a-oficina-empleados-piden-trabajar-remoto>

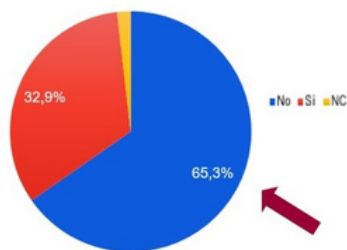
Dependerá de cada organización cómo decida volver, pero es un tema que tiene que ser puesto en agenda, tiene que ser conversado, reflexionado y planificado.

Es muy poco probable que el mundo del trabajo regrese a las lógicas y formas pre pandemia.

Antes de la emergencia sanitaria muchas empresas insistían en que no se podía trabajar a distancia, porque si no los colaboradores no podían ser controlados disminuía la productividad. Sin embargo, la experiencia ha dejado en evidencia que, en aquellos casos en los que los líderes supieron gestionar a distancia, los colaboradores pudieron motivarse y lograr las metas, incluso aún más que yendo todos los días a la empresa. Además, el trabajo remoto permite bajar gastos de traslado e incluso a veces de alimentación.

No obstante lo anterior, en la encuesta que realizáramos, y ante la pregunta de si "Los líderes en tu trabajo han hablado de cómo volver a la presencialidad", solo el 32,9% responde afirmativamente. Parecería no ser un tema que – por el momento – esté ocupando las conversaciones en las empresas.

Fig. 3



5. ¿Los líderes en tu trabajo han hablado de cómo volver a la presencialidad?



La importancia de conocer las motivaciones

La vuelta a la presencialidad en nuestro país es un tema controvertido pero escasamente conversado. De las preguntas abiertas de la encuesta se desprende que, los pocos líderes que han puesto el tema en escena, se dividen entre quienes ya han resuelto y comunicado cómo volver (la mayoría como régimen flexible), y aquellos que están haciendo consultas a los colaboradores para conocer sus diversas realidades y motivaciones.

Mientras tanto, siguen llegando otras experiencias que nos pueden ayudar a pensar la estrategia a seguir. Por ejemplo, en una nota de Negocios & Tendencias (8) se anuncia que casi la mitad de las empresas de **Londres** que cuentan con capacidad para desarrollar su trabajo de manera remota permitirán a sus empleados teletrabajar entre 4 y 5 días a la semana (un 9% no seguirá adelante con el teletrabajo una vez que se hayan normalizado la situación), según una encuesta de la Cámara de Comercio e Industria de Londres (con base a información de Europa Press). Según esta encuesta, el 78% de las empresas centradas en el trabajo presencial en oficina pre pandemia, pero con posibilidad de teletrabajar, actualmente se planteaba permitir trabajar en remoto a sus empleados al menos un día a la semana. Complementando esta información, aparece el caso de **Deloitte** que permitirá a sus 20.000 empleados en el Reino Unido elegir la frecuencia con la que van a la oficina, si es que deciden que quieren ir, incluso cuando acabe la pandemia, "lo que la convierte en la última empresa en apostar por el llamado **trabajo ultraflexible**" (nota de El Economista) (9)

"Dejaremos que nuestra gente elija dónde necesita estar para hacer su mejor trabajo, en equilibrio con sus responsabilidades profesionales y personales", dijo Richard Houston (Senior Partner and Chief Executive at Deloitte North and South Europe and Deloitte UK) en declaraciones a The Guardian.

Aunque algunas organizaciones en nuestro país han empezado a trabajar acerca de esto, en la encuesta realizada en las RRSS, cuando se pregunta si **las empresas uruguayas están preparadas para ofrecer una forma de trabajo flexible**, que incluya el teletrabajo, el 67% de los respondentes concluye que **NO lo está**. Entre quienes responden que no, un 37,5% elige como causa la *cultura organizacional*, un 30,8% la *comunicación* y un 26% que los *líderes* no saben cómo gestionar a distancia (y por eso van hacia un micromanagement).

Fig. 4

7b. Si tu respuesta es NO, pensás que la dificultad principal es que:



(8) <https://www.montevideo.com.uy/Negocios-y-Tendencias/Casi-lamitad-de-empresas-de-Londres-permitira-teletrabajar-entre-4-y-5-dias-a-la-semana-uc789912>

(9) <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11283007/06/21/Deloitte-va-mas-alla-del-teletrabajo-sus-empleados-decidiran-donde-cuando-y-como-trabajan.html>



Volver a las oficinas no resulta malo ni bueno en sí mismo, pero considerar que vamos a volver a las mismas organizaciones que dejamos aquel 13 de marzo, sí lo es. Entre aquel fatídico viernes 13 y hoy cada persona probablemente haya perdido un familiar, un amigo o un compañero de trabajo. Quizás haya cursado la enfermedad y la presencia o no de los líderes en ese momento, habrá marcado un antes y un después en su experiencia como empleado, en su vínculo con la organización y en la identificación hacia su trabajo. Hay mucha bibliografía disponible acerca del impacto de la pandemia en la salud mental, pero todas coinciden en que las personas sienten diferente y pueden afrontar la vuelta de muchas maneras distintas.

Así como la emergencia sanitaria ha sido una excelente oportunidad para que los líderes conozcan y se acerquen a su gente, poniendo un foco real en las personas, la forma de volver a las oficinas se convierte ahora en otra opción para cambiar el foco.

Conocer las motivaciones y expectativas de los colaboradores resulta un pilar fundamental para esta vuelta.

La construcción de una nueva Cultura

La flexibilidad no implica solamente trabajo remoto. Es una nueva forma de cultura, de organización del trabajo, y otras políticas de gestión humana. Varios autores involucran en el término FLEXIBILIDAD a tres conceptos centrales: la AGILIDAD, el FOCO EN EL BIENESTAR, y las NUEVAS ESTRATEGIAS para asegurar una buena experiencia al empleado.



1. Agilidad: Hemos hablado en otras publicaciones acerca del significado de una cultura AGIL (10). Las filosofías Ágiles permiten llevar adelante proyectos innovadores, dando respuesta a los requerimientos del mundo actual, en cualquier área de la organización, y en cualquier sector de negocio. Las metodologías ágiles implican dar protagonismo a las personas, a la colaboración y a las interacciones entre colaboradores frente a los procesos, con un concepto de mejora continua. Cuando las metodologías ágiles se impregnan y forman parte de la cultura de la organización, los equipos se convierten en ágiles, incluso a la hora de adaptarse a los cambios. Convertirse en una empresa Ágil significa, por lo tanto, estar dispuesto a ser flexible, adaptable y valorar a las personas y reconocer su trabajo y esfuerzo.

2. Foco en el Bienestar: La pandemia ha dejado en descubierto no solamente las deficiencias técnicas para realizar trabajo remoto, sino el impacto que la soledad y la sobre exigencia han tenido sobre la salud mental. Incluso se ha llegado a hablar de la "otra pandemia" o de "la pandemia dentro de la pandemia" haciendo referencia a los trastornos psíquicos derivados del estado de emergencia sanitaria. El Covid 19, una crisis global sin precedentes, ha afectado la salud de millones de personas, pero también ha modificado sustancialmente las dinámicas familiares, los objetivos personales, los roles laborales y la estabilidad económica.

(10) <https://www.bmartinez.com.uy/articulos/15/las-metodologias-agiles-y-la-gestion-humana>. Beatriz Martínez, Febrero/2019



Por eso, el foco en el bienestar se vuelve mucho más relevante que lo que era antes en las organizaciones. Ya que es poco probable que los factores de stress asociados a la pandemia se terminen con la vuelta a las oficinas (de hecho en algunos casos podrían incrementarse los niveles de stress y de ansiedad), los líderes deberán capacitarse para ofrecer más apoyo personal o emocional a sus equipos. Los resultados de una encuesta realizada por Mc Kinsey & Company (11) ponen de manifiesto el origen de esta ansiedad: "los colaboradores creen que aún no han oído hablar lo suficiente de los planes de sus empleadores para las modalidades de trabajo posteriores al COVID 19. Puede que las empresas hayan anunciado su intención general de adoptar el trabajo virtual híbrido en el futuro, pero, según los colaboradores, son muy pocas las que han compartido directrices, políticas, expectativas y enfoques detallados. Y la falta de detalles relevantes para el trabajo a distancia está dejando a los empleados preocupados".

Es importante contar con líderes presentes, que puedan dedicar parte de su tiempo a saber cómo están sus empleados, mostrando empatía y comprensión ante las distintas situaciones que puedan surgir. Algunas organizaciones (también en Uruguay) durante la pandemia han desarrollado servicios de apoyo psicológico para sus colaboradores y su núcleo más cercano.

3. Nuevas estrategias: los cambios transcurridos pueden suponer un choque cultural para los colaboradores que se han acostumbrado a trabajar remoto. En algunos casos incluso, en que los equipos han pasado a trabajar totalmente remoto desde el inicio de la pandemia (46,8% según nuestra encuesta), podríamos hablar de la necesidad de una re conexión (o re socialización) de los equipos, que a la fecha de la vuelta concre-



ta, se habrán acostumbrado a trabajar en equipo desde su casa, por casi 1 año y medio (y posiblemente con la incorporación de nuevos integrantes).

Aunque la conexión remota nos ha ayudado a integrar y colaborar a distancia, se hace difícil lograr el mismo impacto en la creación de confianza y en el desarrollo de un verdadero sentimiento de equipo. Como una de las tantas estrategias posibles, se pueden promover ejercicios de desarrollo de equipos (con las normas distanciamiento físico que posiblemente sigan vigentes por un tiempo más), rever motivaciones, ayudar a construir y fortalecer relaciones, promover roles y normas de funcionamiento en el nuevo escenario (que podrá ser totalmente presencial, mixto o totalmente remoto).

Las nuevas estrategias organizacionales responden a nuevas culturas, nuevas estructuras y nuevas necesidades. La experiencia del empleado se vuelve central para lo que las personas esperan de sus ámbitos laborales tras la pandemia.

La encuesta que lanzamos en las RRSS incluía una última pregunta: La posibilidad de teletrabajar **¿sería un diferencial para tu decisión de cambiar de trabajo o de aceptar uno nuevo?** Quienes respondieron SI y TAL VEZ suman **81,6%** del total.

(11) (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=always-pso-twi-mip-mck-tsp-2102-v3a&sid=609b292c8ada7720aa73b805&linkid=118497300#>)



Si bien esta encuesta no representa al universo total de los trabajadores uruguayos, según nuestra experiencia, muestra mucho de la realidad de este nuevo escenario laboral. Por ejemplo, un gran porcentaje de los postulantes entrevistados desde la pandemia preguntan en las entrevistas si el puesto es remoto, o incluye días de teletrabajo. Y a veces la decisión de seguir postulando o no, depende de esa posibilidad.

Es importante contar con líderes presentes, que puedan dedicar parte de su tiempo a saber cómo están sus empleados, mostrando empatía y comprensión ante las distintas situaciones que puedan surgir

El escenario ha cambiado. Prácticamente todas las acciones de Gestión Humana de la organización deberán reverse. El desarrollo de líderes, la comunicación, la atracción de talentos, el onboarding, la generación de compromiso, la motivación, la evaluación, el sistema de remuneraciones, el foco en la salud mental, el desarrollo de equipos, etc, etc.

Y como en cualquier cambio que sea necesario gestionar, la **comunicación** se vuelve un factor absolutamente estratégico. Y no se trata de lindas carteleras, coloridos flyers o mails bien redactados. **Se trata de asegurar en toda la organización, pero especialmente en los líderes, el desarrollo de conversaciones sanas, transparentes y orientadas a objetivos, donde todos los integrantes puedan expresar sus ideas y opiniones, compartir sus expectativas y preocupaciones, para poder construir una realidad diferente.**

Hacer un check in de cada una de estas prácticas nos permitirá saber dónde está el punto de largada, y conocer las expectativas nos dejará visualizar dónde y qué tan lejos se encuentra la llegada.

Cuando las personas vuelvan a su trabajo presencial ni ellas, ni sus equipos serán los mismos y las organizaciones pueden (y deben) gestionar ese cambio.

Los líderes deben pensar en cómo mantendrán motivados y comprometidos a sus equipos en los nuevos entornos múltiples.

Cuando las personas vuelvan a su trabajo presencial ni ellas, ni sus equipos serán los mismos y las organizaciones pueden (y deben) gestionar ese cambio.

Otros artículos consultados:

- Flexibilidad laboral: de medida de emergencia a pilar de una nueva estrategia de beneficios. Infografía.
<https://willistowerswatsonupdate.es/beneficios-sociales-y-bienestar/flexibilidad-laboral-nueva-estrategia-de-beneficios/>
- 5 claves para una vuelta a la oficina saludable.
<https://canalceo.com/5-claves-para-una-vuelta-a-la-oficina-saludable/>
- https://www.willistowerswatson.com/en-IE/Insights/2020/11/flexible-work-and-rewards-survey-2021-design-and-budget-priorities?_hstc=21015524.6879fa3d12768f54166f78d1e4319960.1624231608472.1624231608472.1624231608472.1&_hssc=21015524.1.1624231608472&_hsfp=3306703383
- Remote workers work longer, not more efficiently.
<https://www.economist.com/business/2021/06/10/remote-workers-work-longer-not-more-efficiently>

Agradecimientos

A todas las personas que colaboraron con nuestra encuesta, respondiendo a la misma. Y muy especialmente un enorme gracias al Lic. Daniel Laino, al Ing. Alfredo Infazón y al Cr. Ricardo Domínguez por sus valiosos aportes para pensar el tema.



Beatriz Martínez



Lic. en Psicología (UdelaR), egresada de cursos de Neurociencia aplicada al Management de la Escuela N. Braidot. Especialización en Psicoterapias breves (atención en crisis), Instituto Agora.

Especialista en RRHH, Directora de BM & Asoc. Fue Gte Regional de RRHH del Grupo Roullier. Responsable por el desarrollo, implementación y ejecución de las políticas y procedimientos de RRHH de las filiales de Argentina, Bolivia, Chile, Uruguay y Paraguay (2008- 2012). Se desempeñó por más de 15 años en KPMG Uruguay, ocupando como último cargo el de Gerente Senior del Dpto de RRHH. Fue Profesor Adjunto Grado 3 del Área de Psicología del Trabajo y sus Organizaciones de la Facultad de Psicología de UdelaR, desde 1992 a 2009. Posee experiencia docente de más de 20 años en actividades de capacitación no universitarias, a nivel académico, y en empresas públicas y privadas. Desde el 2019 es Docente del curso de Gestión de RRHH en la Licenciatura en Comunicación Empresarial de ORT Uruguay. Fue Evaluadora del CCETP del MEC para las carreras de RRHH (2007 – 2009). Mentora y Expositora de temas de RRHH y Psicología del Trabajo a nivel local e internacional (Argentina, Costa Rica, Colombia, Cuba, Chile, México, Panamá, Paraguay, entre otros).



Copyright © 2021
by BM&Asoc.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, distribuida o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, incluyendo fotocopias, u otros métodos electrónicos o mecánicos, sin el previo escrito permiso del editor, excepto en el caso de citas breves incluidas en revisiones críticas y ciertos otros usos no comerciales permitido por la ley de derechos de autor.

BM&Asoc
www.bmartinez.com.uy
info@bmartinez.com.uy