



La pandemia de la COVID-19

es, entre otras cosas, un experimento masivo de teletrabajo. Lo que antes era una práctica minoritaria, ahora se ha convertido en una necesidad.

Muchos empleados liberados de largos viajes diarios han encontrado formas más productivas de pasar ese tiempo, disfrutando de una mayor flexibilidad para equilibrar sus vidas personales y profesionales, y decidiendo que prefieren trabajar desde casa en lugar de la oficina. Pero ¿es posible que la satisfacción y la productividad que experimentan las personas que trabajan desde su casa sea el producto de la novedad y que degenere con el tiempo? ¿Las [culturas corporativas](#) y las relaciones se erosionarán con el tiempo sin interacción física? ¿Se verán afectados los momentos de colaboración planificados y no planificados? ¿Habrá menos [formación y desarrollo de talento](#)? ¿Ha tenido éxito el trabajo desde casa solo porque se considera temporal, no permanente?

Antes de la pandemia, la idea general era que las oficinas eran críticas para la productividad, la cultura y ganar la guerra por el talento. Las empresas compitieron intensamente por el espacio de oficinas de primer nivel en los principales centros urbanos de todo el mundo. La densificación, los diseños de oficina abierta, el café gratis y el trabajo en equipo fueron los gritos de batalla.

Estas mismas organizaciones están anticipando la reapertura y los retos que plantea. Antes de que esté disponible una vacuna, la experiencia en la oficina probablemente no será como antes de la pandemia. Muchas compañías requerirán que los empleados usen máscaras en todo momento, rediseñen los espacios para garantizar el distanciamiento físico y restrinjan el movimiento en áreas concurridas (por ejemplo, ascensores y comedores o cafeterías). Como resultado, incluso después de la reapertura, las actitudes hacia las oficinas probablemente continuarán evolucionando.

La realidad es que el teletrabajo tiene pros y contras. Cada organización y cultura es diferente, y también lo son las circunstancias de cada empleado individual. Muchos han disfrutado esta nueva experiencia; otros están cansados y desean volver a la oficina. A veces, las mismas personas han

experimentado diferentes emociones y niveles de felicidad o infelicidad en diferentes momentos. La productividad de los empleados ha aumentado en muchos casos; en otros ha disminuido. Muchas formas de colaboración virtual están funcionando bien; otras no lo hacen. Hay programas de mentoring que siguen funcionando, [programas de formación virtual](#) con muy buenos resultados; otras iniciativas se están perdiendo.

No existe una solución única para todos. La respuesta, diferente para cada organización, se basará en qué talento se necesita, qué roles son más importantes, cuánta colaboración es necesaria para la excelencia y dónde se encuentran las oficinas hoy, entre otros factores. Incluso dentro de una organización, la respuesta podría verse diferente en diferentes geografías, negocios y funciones, por lo que el ejercicio de determinar qué se necesitará en el futuro debe ser un deporte de equipo entre inmuebles, recursos humanos, tecnología y negocios. Surgirán decisiones difíciles y los líderes debe estar capacitados para impulsar el esfuerzo. El cambio permanente también requerirá habilidades excepcionales de gestión del cambio.

Habrá que reinventar cómo se realiza el trabajo y cuál será el papel futuro de la oficina, para lo cual necesitaremos, al menos, 3 cosas:

### **1. Reconstruir cómo se hace el trabajo**

Durante el confinamiento, las organizaciones necesariamente se han adaptado para seguir colaborando y garantizar que los procesos más importantes puedan llevarse a cabo de forma remota. La mayoría simplemente ha trasplantado procesos existentes a contextos de trabajo remotos, imitando lo que se había hecho antes de la pandemia. Esto ha funcionado bien para algunas organizaciones y procesos, pero no para otros.

Las organizaciones deben identificar los procesos más importantes para cada negocio, geografía y función principales, y volver a visualizarlos por completo, a menudo con la participación de los empleados.

Las organizaciones también deben reflexionar sobre sus valores y cultura y sobre las interacciones, prácticas y rituales que promueven esa cultura.

### **2. Decidir si queremos “personas para trabajar” o “trabajar para personas”**

En los últimos años, la competencia por el talento ha sido más feroz que nunca. Al mismo tiempo, las nuevas generaciones están menos dispuestas a desplazarse a la ubicación de la empresa. A medida que las organizaciones reconstruyen cómo funcionan e identifican lo que se puede hacer de forma remota, pueden tomar decisiones sobre qué roles deben desempeñarse de manera presencial y en qué medida. Los roles se pueden reclasificar en segmentos de empleados considerando el valor que el teletrabajo podría ofrecer:

- Teletrabajo total (resultado de creación de valor positivo)
- Teletrabajo parcial (resultado neutral)
- Teletrabajo por excepción (resultado negativo, pero se puede hacer de forma remota si es necesario)
- Presencial (no elegible para trabajo remoto)

Para los roles en las dos primeras categorías, [la formación adicional es crítica](#), pero la búsqueda de talento puede ser más fácil, ya que el grupo de talento disponible podría tener menos restricciones geográficas. De hecho, las personas con talento podrían vivir en las ciudades de su elección, que pueden tener un menor costo de vida y proximidad a las personas y lugares que aman, mientras todavía trabajan para organizaciones líderes. Puede ser suficiente un viaje mensual a la sede o una reunión con colegas en un destino compartido. Este enfoque podría ser una propuesta ganadora tanto para empresas como para empleados, con profundos efectos sobre la calidad del talento al que puede acceder una organización y el costo de ese talento.

### 3. Rediseñar el lugar de trabajo para apoyar las prioridades de la organización.

Todos tenemos ideas sobre cómo se ve y se siente una oficina típica: una mezcla de despachos privados y cubículos, con salas de reuniones y servicios compartidos. Pocas oficinas han sido diseñadas con el objetivo apoyar prioridades organizacionales específicas. Aunque las oficinas han ido cambiando durante la última década, es posible que necesiten ser repensadas y transformadas por completo para un mundo posterior a COVID-19.

En la oficina del futuro, la tecnología desempeñará un papel central al permitir que los empleados regresen a los edificios de oficinas y trabajen de manera segura antes de que una vacuna esté ampliamente disponible. Las organizaciones deberán gestionar qué empleados pueden ir a la oficina, cuándo pueden entrar y ocupar sus lugares, con qué frecuencia se limpia la oficina, si el flujo de aire es suficiente y si se mantienen lo suficientemente separados a medida que se mueven por el espacio.

Para mantener la productividad, la colaboración y el aprendizaje y preservar la cultura corporativa, los límites entre estar físicamente en la oficina y fuera de la oficina deben romperse. La videoconferencia siempre activa, los espacios de colaboración remotos (como las pizarras virtuales) y la colaboración asincrónica y los modelos de trabajo cambiarán rápidamente de ideas futuristas a prácticas estándar.

A medida que los empleados regresan a las oficinas, los líderes deben actuar para garantizar que los lugares de trabajo sean productivos y seguros.

Las organizaciones también deben aprovechar este momento para romper con la inercia del pasado prescindiendo de viejos hábitos y sistemas poco eficientes. Un regreso a las oficinas bien planificado puede mejorar ostensiblemente la experiencia del empleado, incrementar la

colaboración y la productividad, y reducir los costos. Ese tipo de cambio requerirá un pensamiento transformador basado en hechos. En última instancia, el objetivo de esta reinversión será lo que las buenas empresas siempre han querido: un entorno seguro donde las personas puedan disfrutar de su trabajo, colaborar con sus colegas y alcanzar los objetivos de sus organizaciones.

---

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Àngels Mora](#)

**Directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance.**

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).