



Redefiniendo los modelos de trabajo en Latinoamérica

Una nueva visión sobre nuestra forma de trabajar

Los primeros meses de 2022 traen un interrogante aún sin resolver para líderes y organizaciones de todo el mundo: ¿cuál es el modelo de trabajo ideal para la post-pandemia? Independientemente del perfil o ubicación de cada empresa, la respuesta a esta pregunta es crucial para el futuro y la competitividad de los negocios, ya que la capacidad de atraer, involucrar y retener al mejor talento depende directamente de esta respuesta.

El tema es delicado y despierta dilemas complejos, cuyas respuestas parecen cambiar todo el tiempo. Aquellos líderes que en los primeros meses de la cuarentena se opusieron al homeoffice, comenzaron a defenderlo cuando aprendieron a liderar equipos remotos y observaron aumentos significativos en su productividad. Los mismos colaboradores que abrazaron el modelo, viendo inicialmente en él, una oportunidad de volver a equilibrar la vida personal y la profesional, empezaron a reconocer grandes desafíos relacionados a la salud mental, la concentración y la calidad de vida.

Un ejercicio de distanciamiento emocional, sin embargo, nos muestra que la pandemia sacó a la luz un asunto que espera ser abordado desde la primera década del siglo XXI, con el inicio de la cuarta revolución industrial y de la digitalización exponencial de las relaciones de trabajo, momento que puede considerarse como el punto de inflexión de tendencias como el nomadismo digital, los ambientes compartidos y la deslocalización del trabajo, resaltados por innumerables estudios y análisis futuristas.

Acelerados por la pandemia, esos movimientos empiezan a exigir definiciones por parte de los líderes corporativos. Pero, al final de cuentas, ¿cuál es el modelo de trabajo más adecuado para un mundo cada vez más complejo y volátil? Delinear estrategias basadas en datos confiables es el primer paso hacia esa respuesta. Para dar apoyo a empresas y líderes en este camino, el estudio Redefiniendo los modelos de trabajo en Latinoamérica recolectó los principales factores que deben orientar estrategias de cultura organizacional durante los próximos meses.

Resultado de una colaboración entre WeWork y HSM, con el apoyo de Egon Zehnder, el estudio recibió respuestas de más de diez mil líderes y ejecutivos de América Latina, con la presencia de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Apoyado en una metodología propia, el material muestra las nuevas prioridades, demandas y valores de los profesionales frente a uno de los períodos más desafiantes y creativos de reinención corporativa de las últimas décadas.

Entre formatos híbridos, virtuales y presenciales, se trata de un material indispensable para entender los impactos de la pandemia sobre oficinas, dinámicas de trabajo y carrera.

Disfruten la
lectura.



Gestión de personas: convivencia y conveniencia

Las oportunidades e insights aportados por los nuevos modelos de trabajo para la creación de nuevos códigos de cultura organizacional.

El valor del contacto humano y la conveniencia de los nuevos modelos digitales presentan importantes aprendizajes para las estrategias de retorno a la oficina en América Latina. Entre las principales ventajas de las actividades presenciales, se encuentran los beneficios de la integración entre áreas y colaboradores, señalados por el 75% de los encuestados – en donde resalta la opinión de los profesionales argentinos, quienes registraron un índice del 79% de aprobación en ese sentido.

Movimientos que dominaron los debates sobre modelos presenciales y remotos en los últimos meses comienzan a perder fuerza a medida que modelos híbridos empiezan a implementarse. Es el caso del sentimiento del balance entre la vida profesional y personal, señalado apenas por un 45% de los entrevistados como un beneficio de las actividades in situ. La percepción sobre distracciones e interrupciones en el tiempo en la oficina permanece un punto de atención crucial y es resaltada por un 42% de los entrevistados (en algunos países, como Chile, el promedio cae al 38%). La preocupación sobre este tema es mayor entre los brasileros, con un 47%.

De manera general, los profesionales latinoamericanos están en sintonía: los resultados regionales sobre gestión de personas y cultura organizacional no presentan grandes divergencias entre los países. El principal punto de concordancia está en el tiempo invertido en traslados a la oficina, el cuál puede economizarse gracias a la modalidad del home-office. El 99% de los encuestados señaló este punto como algo que valoran mucho.

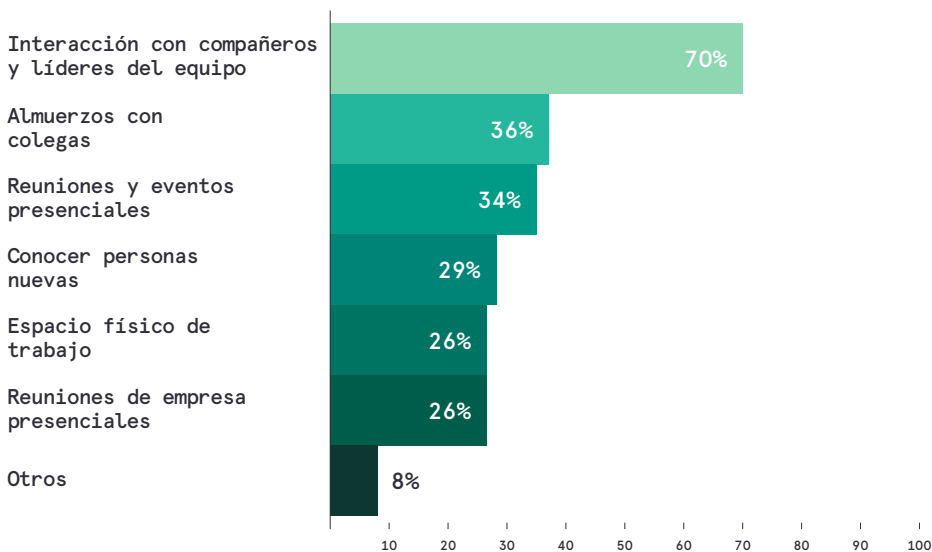


El límite de lo flexible

El período de la pandemia, durante el cual, las personas ejercieron sus funciones remotamente, dejó huella. Ahora, las personas anhelan el contacto cara a cara y las relaciones significativas pero, con nuevos comportamientos. Según el 42% de los encuestados, lo ideal sería trabajar remotamente durante tres días a la semana, seguidos por el 28% que prefieren trabajar en este régimen por hasta dos días por semana.

La importancia del contacto humano

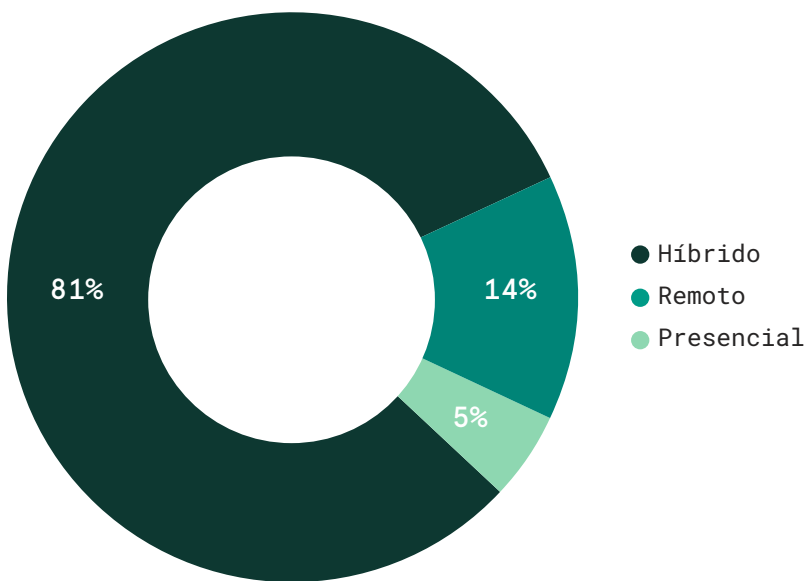
El contacto con colegas y la interacción espontánea, son los aspectos que más han extrañado las personas durante el confinamiento.



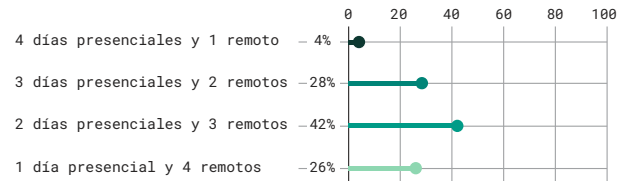
Movimientos que dominaron los debates sobre modelos presenciales y remotos en los últimos meses comienzan a perder fuerza a medida que modelos híbridos empiezan a implementarse. Es el caso del sentimiento del balance entre la vida profesional y personal, señalado apenas por un 45% de los entrevistados como un beneficio de las actividades in situ. La percepción sobre distracciones e interrupciones en el tiempo en la oficina permanece un punto de atención crucial y es resaltada por un 42% de los entrevistados (en algunos países, como Chile, el promedio cae al 38%). La preocupación sobre este tema es mayor entre los brasileros, con un 47%.

Let's go Hybrid!

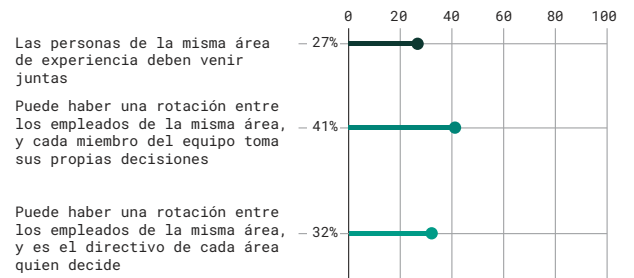
Cuál es el modelo más indicado para el mercado de trabajo post pandemia.



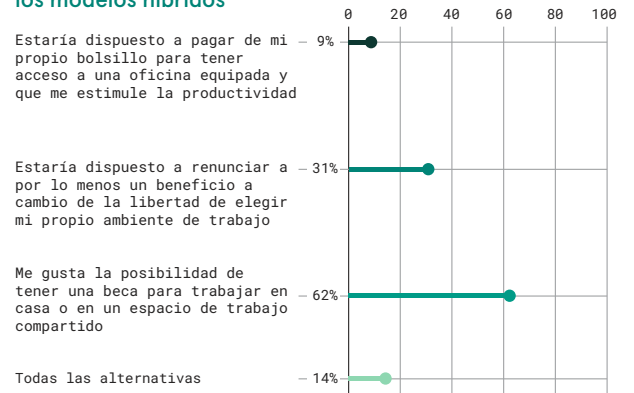
La distribución ideal de días de trabajo remoto y presencial



El comportamiento de los equipos de cada área en los días de trabajo presencial

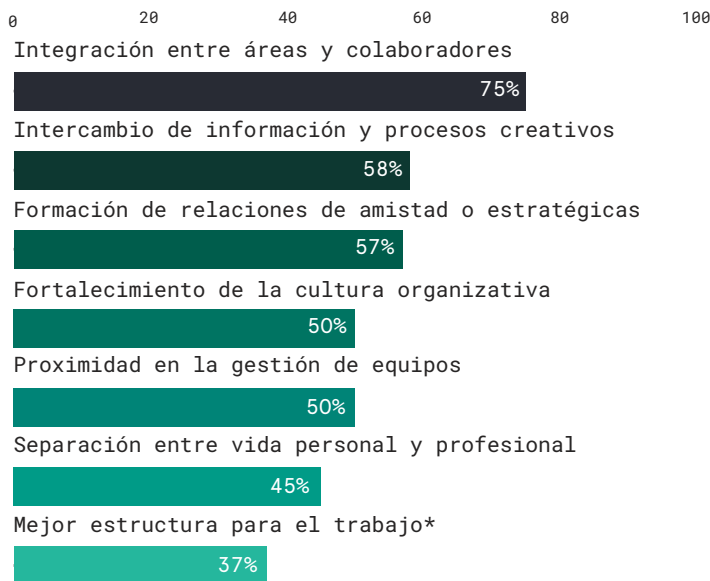


Preferencias y renuncias acerca de beneficios en los modelos híbridos



Integración y cultura: El lado positivo del contacto humano

Las relaciones interpersonales están entre los principales beneficios del modelo de trabajo presencial.



*CALIDAD DE INTERNET, AIRE ACONDICIONADO

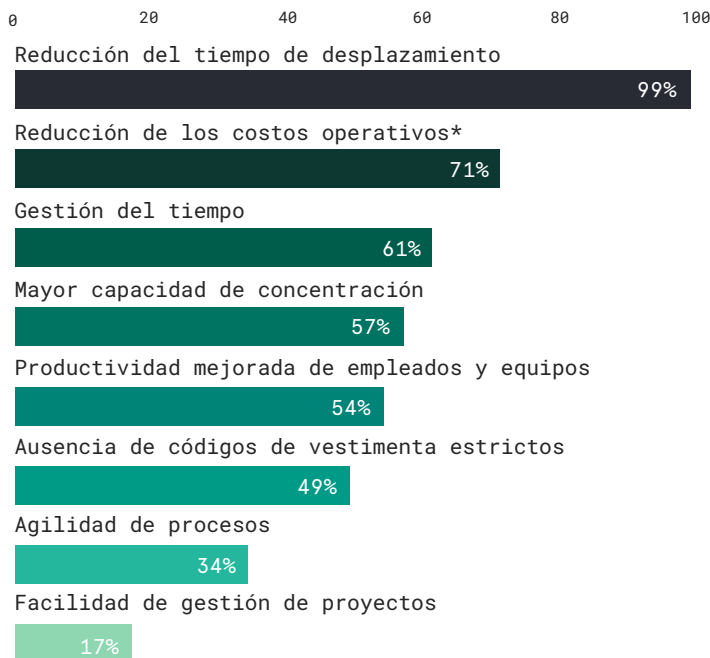


Lo mejor de dos mundos

Muchas empresas parecen seguir el ejemplo de gigantes como Google, que afianzó la continuidad de sus oficinas físicas. El espacio físico corporativo promueve la interacción entre equipos, la innovación empresarial y crea un mayor sentido de identidad en todas las áreas. Al mismo tiempo, los beneficios del trabajo remoto también se perciben nítidamente, especialmente, en la gestión del tiempo.

Agilidad y desplazamientos: ventajas del home-office

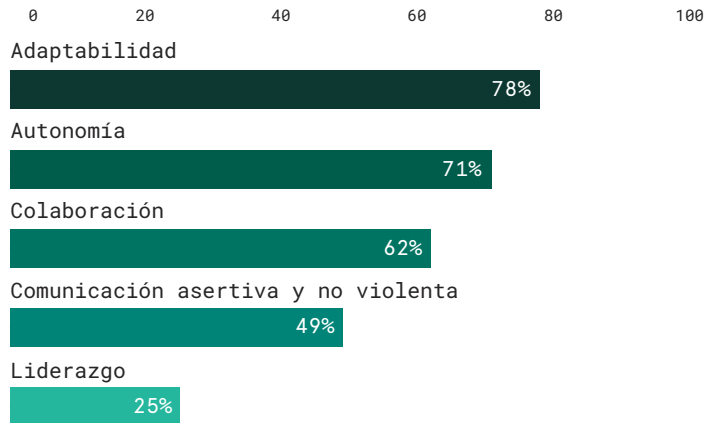
Cuáles son los principales beneficios que ofrece el modelo de trabajo remoto.



*ALQUILER DE OFICINAS, MANTENIMIENTO, LIMPIEZA

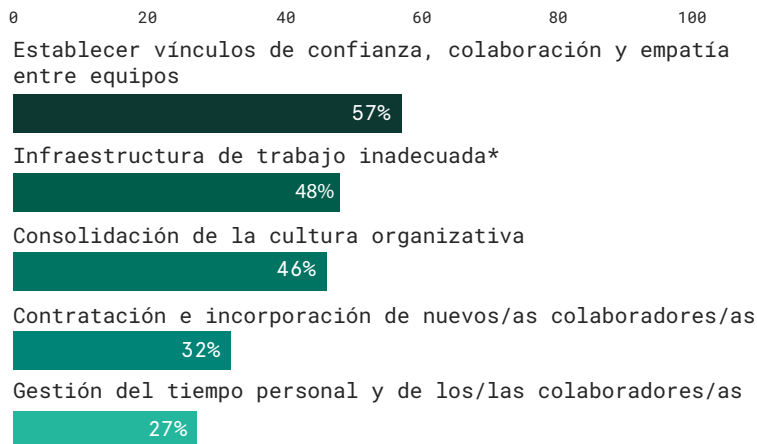
Las nuevas essential skills

Las habilidades más valoradas en nuevos ambientes de trabajo.



Cultura e infraestructura: retos del trabajo a distancia

Cuáles son los principales desafíos del modelo de trabajo remoto.



*INTERNET DE ALTA VELOCIDAD, ESPACIO SUFICIENTE, SILLAS ERGONÓMICAS



Lo humano y la tecnología

Desde la cumbre de la pandemia en 2020, la fuerza de trabajo experimentó un nuevo tipo de libertad profesional. De la noche a la mañana, los profesionales dejaron de vender sus días de trabajo y empezaron a prestar horas al servicio de las empresas, directamente desde su casa. La inversión en herramientas virtuales que ayuden a los profesionales a comunicarse con éxito es fundamental, pero todavía no existe una tecnología más potente y significativa que la propia interacción humana que ofrece la presencialidad.



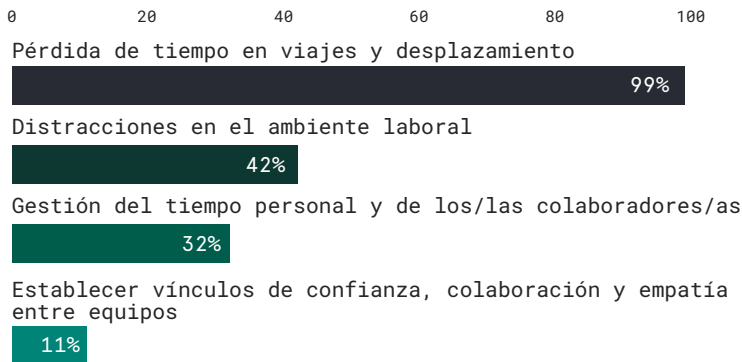
Cómo reaccionan la jerarquías

De los entrevistados en cargos de dirección, el 39% resintió la falta de reuniones presenciales, más del triple que lo registrado entre profesionales de menor rango. En muchos casos, la disparidad se justifica por la curva de adopción de nuevos formatos en relación a la gestión de personas y los niveles de productividad y participación, aún en fase de experimentación en las organizaciones. En línea con estos resultados, vemos que, el 50% de los niveles directivos en organizaciones de América Latina, señalan el fortalecimiento de culturas organizacionales como un beneficio de los modelos presenciales – valor que cae hasta un 34% entre los profesionales con cargos de analistas.

De manera general, los profesionales latinoamericanos están en sintonía: los resultados regionales sobre gestión de personas y cultura organizacional no presentan grandes divergencias entre los países. El principal punto de concordancia está en el tiempo invertido en traslados a la oficina, el cuál puede economizarse gracias a la modalidad del home-office. El 99% de los encuestados señaló este punto como algo que valoran mucho.

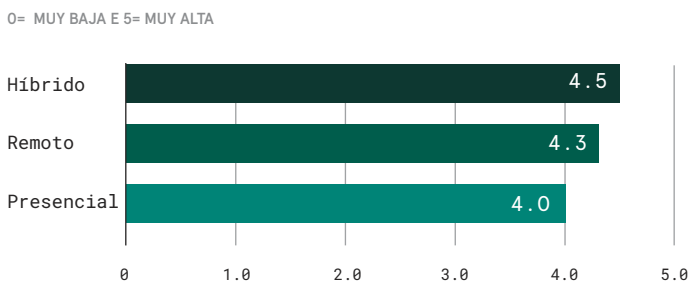
Foco y gestión del tiempo: lo que se pierde en el cara a cara

Time Management: cuáles son los principales desafíos del modelo de trabajo presencial.



Productividad lejos de la oficina

Los niveles de productividad individual registrados en cada modelo de trabajo.

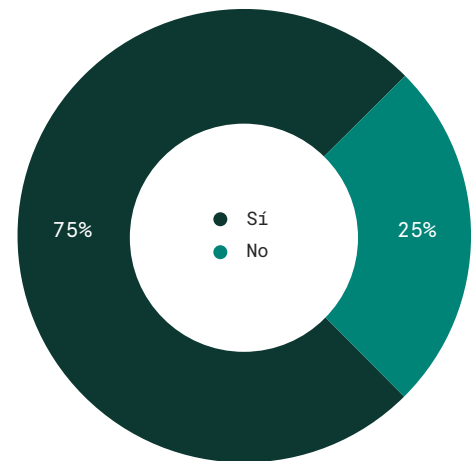


Listos para el retorno

Pasado un largo período de aislamiento social e inseguridad con relación a los protocolos de salud, un 75% de los profesionales latinoamericanos se sienten seguros de volver a su espacio de trabajo. Esto tiende a estar relacionado con los crecientes índices de vacunación y con la confianza en las medidas de seguridad adoptadas por las empresas. En este sentido, los argentinos parecen particularmente optimistas, con un 87% de aceptación a la idea de retornar a su espacio de trabajo; mientras que, en México, el índice es del 70% de aceptación. Alineado a la tendencia general del continente, se encuentra Brasil, con 75% de aceptación registrada en el promedio general de la región.

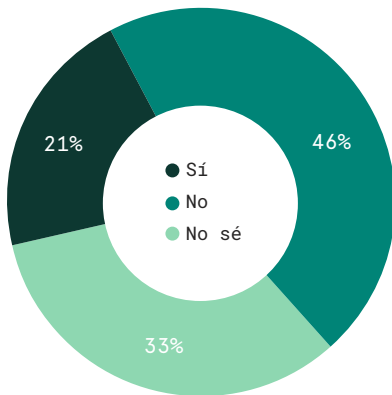
América Latina está lista para ambientes de trabajo seguros

La percepción del sentimiento de seguridad en el regreso a las actividades presenciales.



Autonomía de elección

Libertad para elegir dónde, cómo y cuándo se es más productivo. ¿A los profesionales les gustaría que sus gestores o empresas establecieran sus horarios entre la oficina y el home-office?

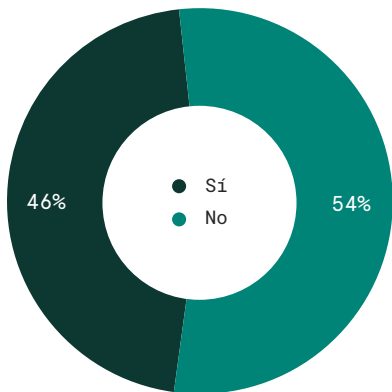


Nomadismo digital

En el tercer año de pandemia (2022), el escenario de talentos cambió fundamentalmente por la posibilidad del trabajo remoto y el acceso a talento más allá de nuestras fronteras. El ambiente de trabajo digital aumentó sustancialmente la oferta de vacantes, especialmente para profesionales bilingües que terminaron convirtiéndose en candidatos globales. En consecuencia, los profesionales han incrementado sus demandas hacia las empresas, en especial en todo lo relacionado a esquemas de trabajo y flexibilidad. Se trata de un contexto promisorio para organizaciones con presencia global de oficinas y espacios de trabajo.

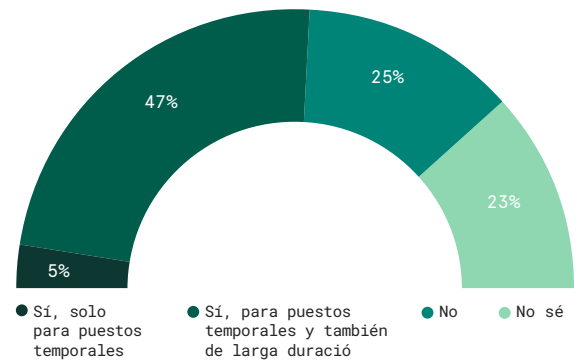
Los salarios se mantienen

En su mayoría, las empresas que adoptaron el home-office o el coworking no hicieron cambios en las políticas de remuneración de sus colaboradores



Talentos globales

Organizaciones que han adoptado más posibilidades de contratación de empleados que viven lejos de la sede de la empresa .





Nuevos modelos nuevos espacios

Los impactos de la post pandemia en el sector
de Real Estate Corporativo.

Después de un largo período de aislamiento social e inseguridad con relación a los protocolos de salud, la mayoría de los profesionales latinoamericanos se sienten seguros de volver a las oficinas.

Antes del confinamiento, muchas empresas pensaban en sus oficinas como el único espacio de trabajo; ahora, mientras entramos en el tercer año de pandemia, los líderes tendrán que determinar el nuevo rol de sus espacios ya sea para fomentar reuniones de equipo, de socialización, de entrenamiento y, sobre todo, espacios para conectar con las personas, apoyar su crecimiento y fortalecer la cultura organizacional.

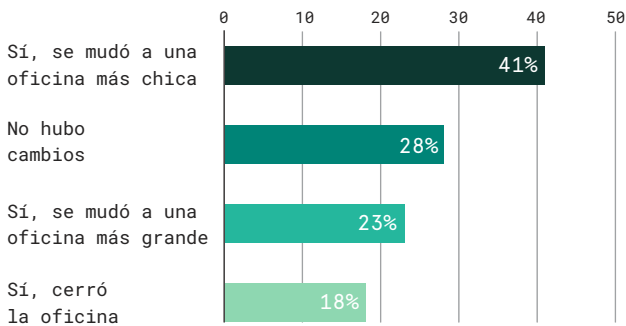


El trabajo y las ciudades

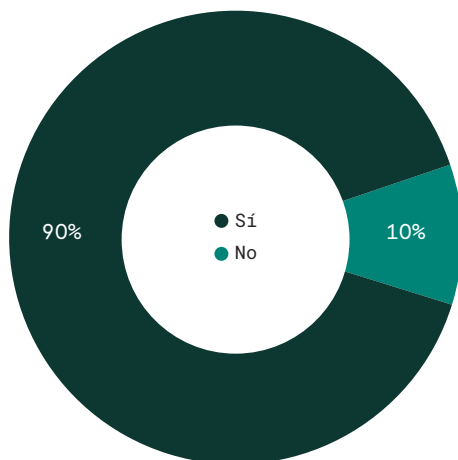
La multiplicidad de modelos de trabajo está generando impactos significativos en las estructuras y en los valores de alquiler de las oficinas en América Latina, descentralizando flujos de desplazamiento y distribuyendo ambientes de trabajo entre ciudades, barrios y municipios. Ese movimiento es una tendencia que permanece para las empresas y para la propia configuración urbana.

Cambios en el espacio de oficina

Algunas compañías realizaron cambios en función de la pandemia. Unas crecieron y otras redujeron su personal. Sin embargo, la mayoría tuvo que evaluar sus necesidades de espacio frente a las nuevas demandas de flexibilidad.

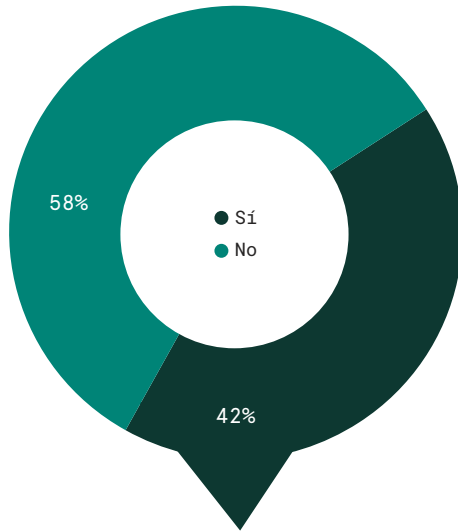


¿La nueva oficina se instaló en la misma región de la unidad anterior?



Descentralización de las oficinas

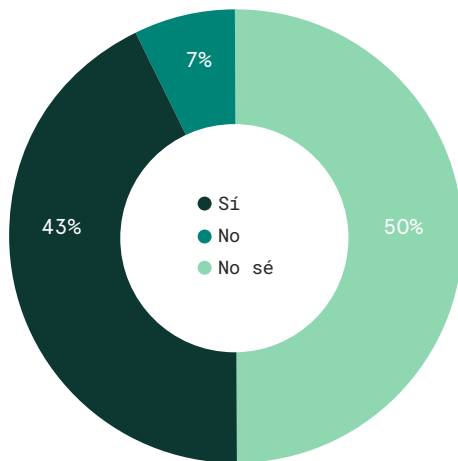
Empresas que adoptaron lugares de trabajo alternativos durante la pandemia.



Características regionales

En Argentina, donde la percepción de seguridad sobre la vuelta del modelo presencial es más fuerte, cerca del 62% de las empresas mantuvieron sus direcciones originales. La proximidad del lugar de trabajo a servicios públicos de transporte surge como una necesidad común a todos los países y cargos con una demanda general del 82% de los entrevistados, líderes y no líderes.

Cambios que resultaron en contratos de alquiler más simples y flexibles



Híbrido, presencial o digital, los nuevos modelos de trabajo tuvieron impactos significativos en la estructura, las configuraciones y los contratos de alquiler de oficinas en América Latina.

Aquí se destacan las organizaciones peruanas, que vieron cerca del 45% de sus operaciones ser transferidas a inmuebles más pequeños – 54% de esas mudanzas resultaron en contratos de locación más flexibles.

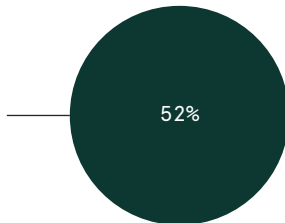
En Brasil, estos valores cayeron a un 22% y, en Argentina, donde la percepción de seguridad sobre la vuelta del modelo presencial aparece de manera más consolidada, cerca del 62% de las empresas mantuvieron sus direcciones originales.

La proximidad a servicios públicos de transporte surge como una necesidad común en todos los países y cargos con una demanda general del 82%.

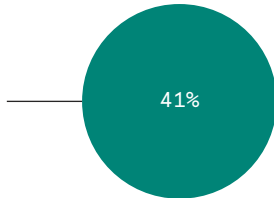
Futuro híbrido y flexible

La evaluación de los ejecutivos de la región sobre la relación costo–rendimiento de diferentes modelos de operación y ubicación de espacios de trabajo en post pandemia.

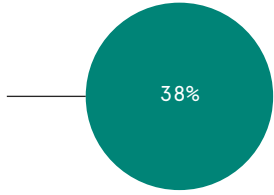
La oficina del futuro no es un único lugar, es una red de espacios y servicios. La red debe incluir espacios proyectados para la realización de tareas específicas, como el trabajo enfocado, brainstorming de equipo, presentaciones a clientes, capacitación de empleados y reuniones



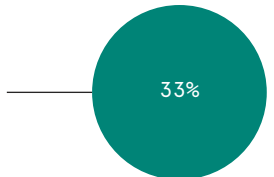
Ve valor en tener espacios de área común y convivencia, más allá del espacio de su oficina, con mesas y sillas



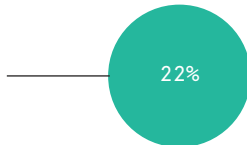
Ve valor en contratos de alquiler de espacios de trabajo más flexibles, tanto en términos de contratos, que pueden subir o bajar en cualquier momento, como en términos de versatilidad de ambientes



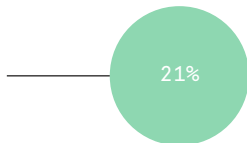
Ve valor en la posibilidad de personalizar con la identidad visual de su marca el espacio de trabajo flexible alquilado



Ve valor en la posibilidad de ser propietario de su propio espacio de trabajo y contratar terceros para la gestión operativa, instalaciones y hospitalidad



Los inquilinos no quieren «espacio», quieren una solución de productividad que les ayude a atraer y retener los mejores individuos

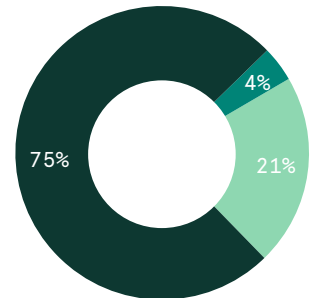


Inminente disrupción en la industria del Real Estate

Un impresionante 75% de los encuestados ve posibles similitudes entre las aplicaciones de movilidad y los espacios de trabajo a demanda. WeWork visualiza un futuro dónde reservar un espacio productivo para trabajar o conectar con otras personas esté al alcance de un click.

La próxima ola en el Real Estate Corporativo

La percepción de la posibilidad de una eminente disrupción digital en el mercado corporativo de Bienes Raíces a partir de una nueva tecnología o aplicación de servicios.





Confort, estabilidad e interactividad

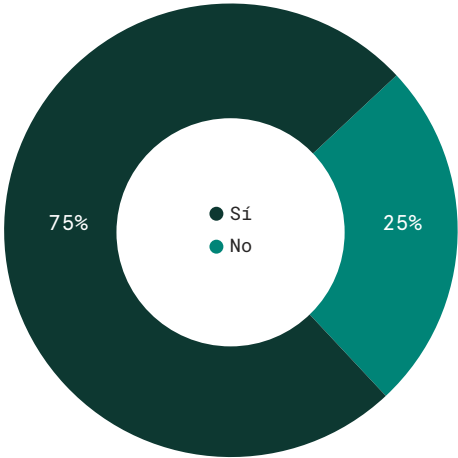
La cartera de servicios e infraestructura ideal para involucrar a futuros.

Independientemente del domicilio, las oficinas tendrán que pasar por algunas adaptaciones para atender las nuevas demandas de la fuerza de trabajo. En el nuevo orden de estructura, beneficios y facilities, surge el mobiliario funcional y ergonómico, así como la propia infraestructura de los espacios. La oferta de salas de reunión con estructura para encuentros híbridos, por su lado, surge como una necesidad para el 88% de los argentinos y el 86% de los profesionales colombianos.

En tendencia de baja, están los estudios dedicados a la producción de contenidos institucionales. Pasado el auge de los “lives” y los “webinars”, apenas el 49% de los encuestados ven esos espacios como esenciales en la operación de oficinas físicas. La percepción de valor es aún menor en países como Chile, que registró una demanda del 46% por ese tipo de espacio. En tendencia de estabilidad, siguen ítems como plan de salud y servicios de alimentación de calidad, que siguen siendo destacados como ítems fundamentales de atracción y de retención de talentos para el 80% y el 75% de los entrevistados del estudio.

La seguridad

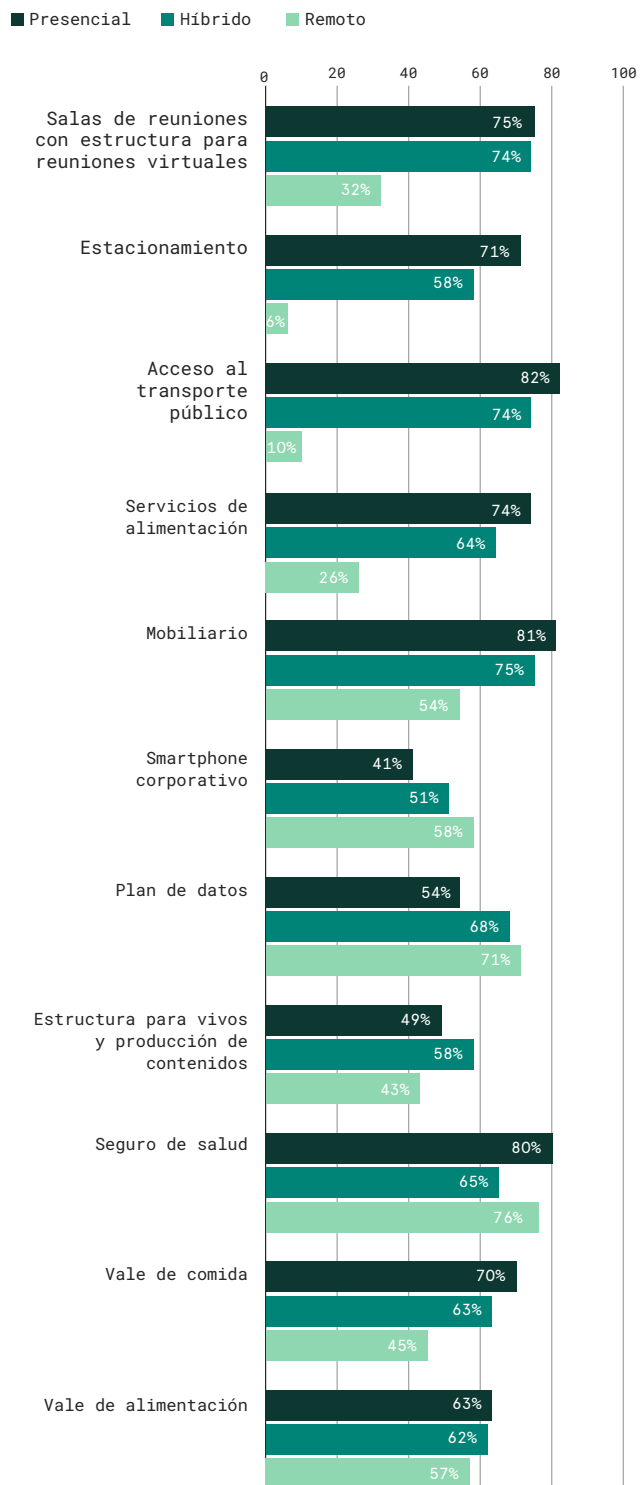
Con relación a cuestiones sanitarias, ¿te sientes seguro de volver a la oficina? Considerando espacios con altos protocolos de seguridad, uso de máscara y distanciamiento.



En tendencia de estabilidad, siguen ítems como plan de salud y servicios de alimentación de calidad, que siguen siendo destacados como ítems fundamentales de atracción y de retención de talentos para el 80% y el 75% de los entrevistados del estudio.

Con el bienestar en la mira

Los ítems de estructura y servicios esenciales para cada modelo de trabajo.



El confort en primer lugar

Independientemente del domicilio, las oficinas deberán pasar por adaptaciones para atender a las nuevas demandas de la fuerza de trabajo. Mobiliario funcional y ergonómico es una de las principales demandas del 81% de los entrevistados, índice que llega al 96% entre los profesionales mexicanos.

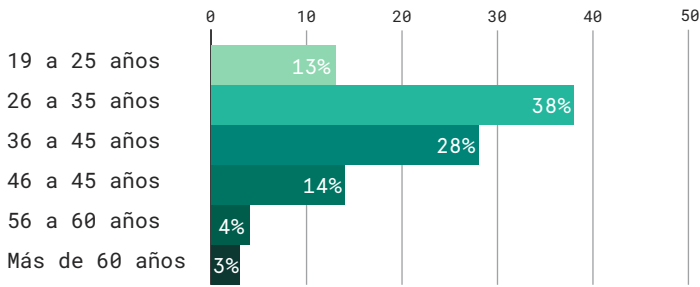


Perfil de los/las encuestados/as

Quiénes son los participantes del estudio
"El Futuro del Trabajo".

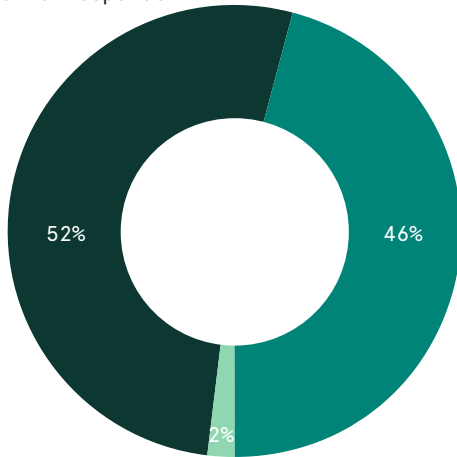
Perfil de los/las encuestados/as

Edad

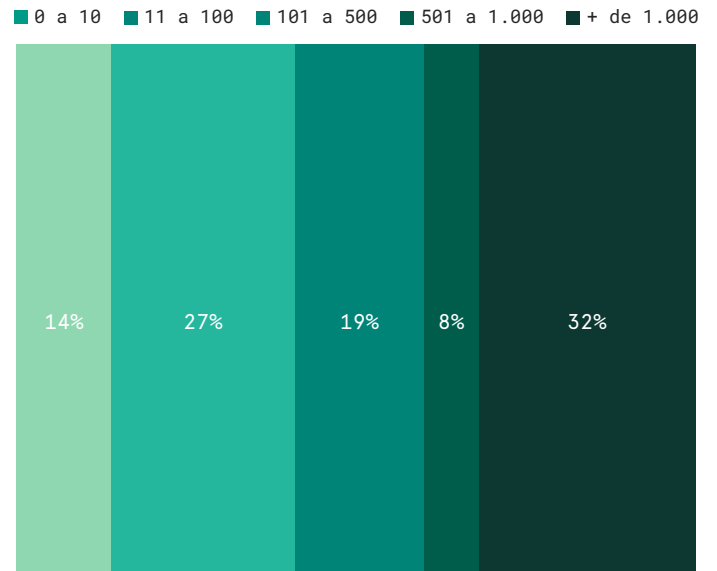


Género

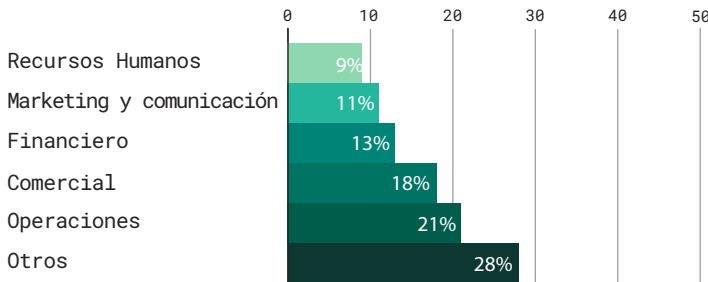
- Masculino
- Femenino
- Prefiero no responder



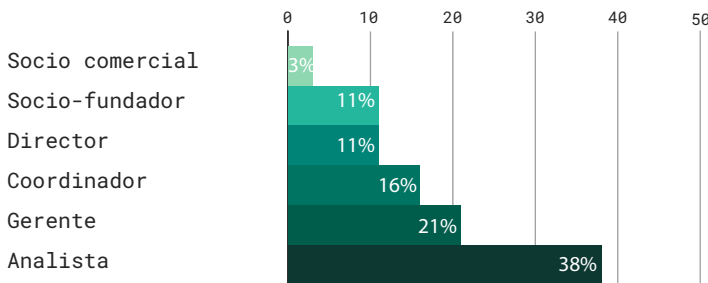
Número de empleados/as



Área de actuación



¿Cuál es su posición?



¿Cuál es su país?



El desafío que viene

El desafío que viene

El desafío que viene

La visión ideal para el futuro del trabajo aún está lejos de ser un consenso en el universo académico y corporativo. Se trata de un escenario marcado por la volatilidad, con defensores de peso en cada uno de los innumerables lados del debate. Especialistas como Peter Capelli, director del centro de recursos humanos de Wharton School, afirma que, el home-office tiende a perjudicar a sus adeptos, en términos de aprendizaje y visibilidad. En el otro extremo de este espectro están los estudiosos como Jeffrey Pfeffer, legendario profesor de Stanford, que viene alertando constantemente sobre las pérdidas de calidad de vida y salud mental de los modelos exclusivamente presenciales.

Entre esas dos visiones de vida y trabajo, los modelos híbridos parecen un camino promisorio para atender los anhelos de líderes y colaboradores en la era post pandemia. Dicha visión es confirmada por las respuestas de los más de diez mil participantes de nuestro estudio, que señalan una clara preferencia por el equilibrio entre lo presencial y lo remoto, así como su potencial de alternancia entre actividades que exigen concentración con aquellas que requieren interacción.

Al final, no existe una solución que prevalezca y funcione para todas las empresas o profesionales. Cada empresa deberá iniciar una introspección profunda para encontrar un modelo ad hoc a sus necesidades y prioridades. De esto se trata el futuro del trabajo.



Redefiniendo los modelos de trabajo en Latinoamérica: El caso de México

Está claro que, a nivel mundial, la pandemia tuvo un fuerte impacto no solo en aquellos temas asociados con el bienestar y la salud sino también a nivel económico, social y cultural. El COVID-19 en sí, junto con el confinamiento y la volatilidad generada por estos dos factores, fueron los aspectos más relevantes que propiciaron grandes retos para empresas, líderes y colaboradores que, ante la incertidumbre, trataron ágilmente de encontrar soluciones.

Las dudas y la incertidumbre forman parte del nuevo escenario sociocultural al que todos estamos sometidos. Sin embargo, esto no significa aplazar decisiones o permanecer inertes hasta alcanzar la certeza. Es necesario, como líderes, adoptar una mentalidad ágil y construir alianzas que ayuden a minimizar los riesgos y corregir las rutas en curso, siempre con base en los datos y en la flexibilidad.

La nueva realidad nos obliga a revisar cuestiones como la cultura, el propósito, los entornos de trabajo, las políticas y los beneficios, entre otros. Para colaborar aún más con este viaje de descubrimiento, el presente capítulo analiza información específica sobre México, con recortes que consideran datos específicos relacionados con la edad, el tamaño de la empresa, el nivel jerárquico, el sector de la empresa y la antigüedad.

“Las dudas y la incertidumbre forman parte del nuevo escenario sociocultural al que todos estamos sometidos en la época actual. Sin embargo, esto no significa aplazar decisiones o permanecer inertes hasta alcanzar la certeza”

Impacto del COVID-19 en las empresas mexicanas

Como era de esperarse, la gran mayoría de las empresas mexicanas sufrieron cambios durante la pandemia, algunas redujeron su personal, otras lo aumentaron generando cambios equivalentes en sus espacios de trabajo. Según datos de nuestro estudio el 55% de las empresas sufrieron algún cambio relacionado con el tamaño de sus espacios y 45% no sufrieron modificaciones.

De aquellas que tuvieron que adaptar sus necesidades de espacio, más del 30% declaró haberse mudado a una oficina más pequeña como resultado de la pandemia. En contraste con el 15% que dijo haberse cambiado a una oficina más grande o cerrado de forma definitiva sus espacios de trabajo (10%).

Si bien son datos que no sorprenden, resulta necesario aceptar que la volatilidad de los mercados y las lecciones que nos ha enseñado la pandemia nos obliga a permanecer flexibles y adoptar modelos que nos permitan tomar decisiones de forma ágil y eficiente.

De la Generación Z a los Baby Boomers, del analista al socio-fundador, ¿cuál es el modelo de trabajo ideal?

Como hemos destacado anteriormente, el modelo híbrido aparece con gran ventaja entre los encuestados mexicanos cuando se compara con el modelo totalmente presencial o totalmente a distancia en todos los grupos (edad, sector industrial y antigüedad), sumando un sólido 85%. La preferencia por el trabajo totalmente presencial se mantiene en el 5%, mientras que la preferencia por el trabajo virtual se compensa con el 10% restante.

Está claro que el colaborador mexicano quiere regresar a la oficina, pero no de la misma forma. El equilibrio ideal entre el trabajo remoto y la oficina es de 3 días en trabajo remoto y 2 días en la oficina (45%), o bien 2 días remotos y 3 días en la oficina (33%). Adicionalmente el 80% de los encuestados quiere ir a la oficina más de dos días a la semana.

Con todo el movimiento originado por la pandemia, muchas empresas se vieron obligadas a reconsiderar su modelo de trabajo y los empleados se embarcaron en un viaje para repensar el propósito y el papel del trabajo en sus vidas.

A pesar de que el 85% de los encuestados considera que el modelo ideal es el híbrido, sólo el 64% tiene acceso a este formato de trabajo. Aquí encontramos una gran oportunidad para empresas que buscan definir sus modelos presentes y futuros, los colaboradores han emitido sus opiniones, y quieren modelos híbridos.

Cuando observamos las especificidades de quienes prefieren el modelo totalmente presencial o totalmente a distancia, surgen datos interesantes.

55%

de las empresas mexicanas modificaron su espacio de oficina durante la pandemia.

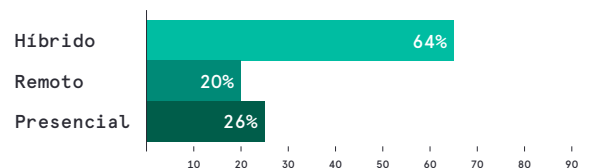
85%

de los colaboradores mexicanos cree que el modelo de trabajo ideal en la era post pandemia es el modelo híbrido.

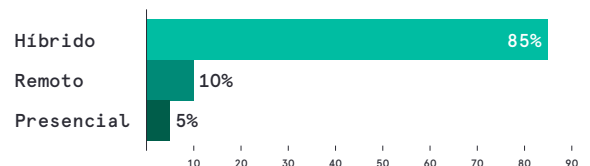
80%

quiere ir a la oficina por lo menos dos veces a la semana.

Modelo de trabajo: escenario actual



Modelo de trabajo: escenario ideal

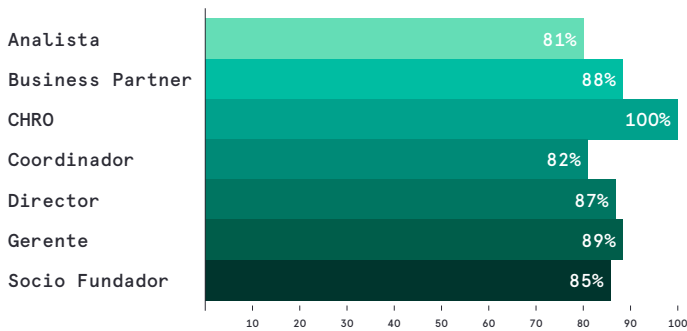


En México, solo los socios fundadores, que generalmente se identifican como parte de los baby boomers, tienen amplia preferencia por el trabajo presencial la mayoría del tiempo (7 puntos porcentuales frente a la media), mientras que los directores y gerentes son más afines a las respuestas de analistas y niveles más junior en las empresas (preferencia de 7 puntos porcentuales por el trabajo virtual). Si bien, los encuestados muestran una preferencia generalizada por el modelo híbrido (85%), vemos una relación directa entre la edad y la preferencia por modelos presenciales, pues los mayores de 55 años prefieren 3-4 veces más la presencialidad que sus homólogos más jóvenes.

Estos datos plantean algunas interrogantes: ¿Por qué los líderes y las personas mayores tienden a preferir el modelo presencial? ¿Siguen apegados a las formas tradicionales? ¿Temen la pérdida de la cultura organizacional o el debilitamiento de la productividad?

Lo importante es reconocer que podría existir una disparidad entre lo que valoran del modelo presencial las personas mayores y en posiciones más senior, y lo que demandan los colaboradores más jóvenes así como las nuevas generaciones que se unen al mundo laboral.

Híbrido



Integración entre equipos de trabajo, el aspecto más importante de la presencialidad

Si bien, no existe gran diferencia entre grupos cuando hablamos del modelo ideal, existen ciertas diferencias entre lo que valoran diferentes grupos de edad y grupos jerárquicos con respecto al trabajo presencial, remoto o híbrido.

Los colaboradores mexicanos más senior prefieren el trabajo presencial con base en tres factores predominantes: 1) la integración entre equipos de trabajo, 2) el enfoque en la cultura empresarial, y 3) el intercambio de información entre colaboradores. Resulta evidente que las generaciones más seniors relacionan directamente el contacto cara a cara con una integración saludable entre equipos y la correspondiente cultura laboral de resultados.

A nivel general los trabajadores mexicanos señalan la integración entre áreas como la ventaja principal del trabajo presencial (72%), seguida por la facilidad para intercambiar ideas, información y echar a andar procesos creativos (52%).

12%

De los socios fundadores muestran un margen de preferencia por el modelo presencial.

17%

De los niveles juniors en las empresas (analistas) prefieren el modelo 100% virtual.

+70%

de los colaboradores mexicanos señala la integración entre áreas como la ventaja principal del trabajo presencial.

Como dato curioso los profesionales de RRHH, quienes se encuentran evaluando y definiendo cuál será el modelo de trabajo híbrido indicado, señalaron los siguientes aspectos como las ventajas más importantes de los encuentros presenciales entre colegas: 1) integración entre áreas, 2) procesos creativos y 3) separación entre vida personal y profesional. Este grupo valora las tres dimensiones por encima de la media. Asimismo, el 100% señaló ser más productivo en un modelo híbrido, seguido por el virtual.

Lo mejor del mundo físico y el mundo virtual...

El trabajo híbrido consiste en tomar lo mejor de dos mundos, lo mejor de la colaboración cara a cara y las ventajas de la conectividad digital a través de la distancia. Los datos de nuestro estudio revelan que, si bien la preferencia por un esquema híbrido es generalizada, hay aspectos de la presencialidad y la realidad virtual que hacen la diferencia.

Cuando analizamos lo que la gente realmente prefiere entre lo virtual y lo presencial, la mayoría de los aspectos relacionados con el trabajo como la productividad, la agilidad en toma de decisiones, la integración entre áreas y los procesos de innovación, entre otros, son iguales o mejores en la modalidad presencial. La virtualidad solo se impone en dos segmentos que no están directamente relacionados con el trabajo o los resultados de la empresa. Estos factores son la reducción en los tiempos de desplazamiento y una mejor gestión del tiempo. Lo interesante es que estos dos últimos mueven tanto la aguja que terminan por imponerse y darle la ventaja al trabajo remoto sobre el presencial.

La reducción de tiempos de desplazamiento (91%), y la reducción de costos operativos (74%) son vistas como las principales ventajas del trabajo remoto. Además de permitir una mejor gestión del tiempo (60%), capacidad de separar la vida personal de la vida profesional (52%) y el hecho de que no hay códigos de vestimenta (44%).

En línea con lo anterior, la pérdida de tiempo en desplazamientos es considerada como la principal desventaja del trabajo presencial en un 95%. En contraste encontramos que el 80% de las empresas que cambiaron el tamaño de su oficina mantuvieron sus espacios en la misma región, manteniendo los problemas de desplazamiento/concentración que pudieran existir previamente.

Por otro lado, la dificultad para establecer vínculos de confianza y colaboración entre equipos sigue siendo la principal desventaja del trabajo remoto (56%), seguido por la inadecuada infraestructura de trabajo (51%), así como la dificultad de consolidar la cultura organizacional (40%). Además, la contrata-

“En un nuevo entorno regido por la flexibilidad laboral, líderes y empresas deben entender que la calidad de vida, derivada de una mejor gestión del tiempo y una reducción en los tiempos de desplazamiento, ya no es negociable”

+90%

de los colaboradores en México señala la pérdida de tiempo en desplazamientos como la ventaja principal del trabajo remoto.

56%

de los colaboradores señala que la dificultad para establecer vínculos de confianza y colaboración entre equipos es la principal desventaja del trabajo remoto.

ción e incorporación de nuevos colaboradores representa un reto en la virtualidad (28%).

La interacción con los compañeros de trabajo (66%) y el espacio físico (34%) son los aspectos que más se extrañaron durante los meses de reclusión.

Al realizar un balance entre lo que los grupos de trabajo valoran en ambientes presenciales, remotos e híbridos, resulta evidente que la calidad de vida derivada de una mejor gestión del tiempo e integración vida-trabajo, se erigen como las nuevas directrices a la hora de evaluar la productividad, el desempeño y la viabilidad de atraer y desarrollar al mejor talento.

Los líderes de esta era post pandémica deberán ponderar un esquema híbrido que proporcione espacios de integración entre áreas sin incurrir en imposiciones ligadas al espacio/tiempo que puedan derivar en una afectación a la calidad de vida recién descubierta.

Productividad, procesos creativos, innovación y cultura organizacional

Durante estos años hemos tratado de entender de qué forma nuestros equipos son más productivos y generan más valor para la compañía, cuando en realidad, según nuestros datos, esto forma parte de un proceso personal que responde a características intrínsecas de cada individuo y su propia realidad.

El 85% de los mexicanos afirman que su productividad es mejor en el modelo híbrido, sin diferencia por grupos de edad o jerarquía. Para el resto el modelo virtual sigue siendo mejor que el presencial excepto para los socios fundadores y personas senior, quienes valoran altamente las interacciones cara a cara.

Los datos más interesantes son la correlación entre la flexibilidad y la autoevaluación en cuestión de productividad. No estamos hablando de performance de negocio, sino de un auto examen sobre las condiciones en las que una persona se siente más productiva. En este sentido el margen de maniobra para empresas y líderes es altísimo: los colaboradores quieren flexibilidad, quieren ir a la oficina al menos dos veces por semana y quieren la posibilidad de acceder a espacios de trabajo que no les represente largos desplazamientos en la ciudad.

Dentro de los parámetros del modelo híbrido cada empresa deberá definir el balance adecuado según sus prioridades, lo que es cierto es que la presencialidad es altamente valorada y no pasará por alto en un futuro cercano. En general una de las grandes ventajas de las interacciones cara a cara está enmarcada por su relación con los procesos creativos y la innovación, procesos que se facilitan en un ambiente de colaboración y que resultan vitales para el desarrollo de cualquier empresa. En México el 52% de los encuestados señaló la creatividad e innovación como una de las principales ventajas de la modalidad presencial.

Adicionalmente se presenta una dimensión muy importante en este proceso, la cultura organizacional, que básicamente es el pegamento que mantiene unidos

“Reducir los tiempos de desplazamiento de los colaboradores en México es de suma importancia; así como ofrecer opciones flexibles de trabajo que sean controladas por la misma autonomía que ha reinado en el mundo laboral desde hace dos años”

+40%

de los líderes señalan el declive en la cultura empresarial como la mayor desventaja del trabajo remoto.

a los miembros de una empresa y trabajando por un fin en común. Sin ella, la empresa está destinada a perder relevancia, competitividad y talento.

En este punto los miembros más senior de la compañía (entre directores y fundadores) marcan una fuerte tendencia a favorecer el modelo presencial, lo cual demuestra cierta inseguridad ante el espectro remoto y su efecto en la cultura. Para ellos la mayor desventaja del trabajo remoto es un presunto declive en la cultura de la empresa (43%). El reto más importante en este sentido será para los profesionales de RRHH, quienes tendrán que diseñar estrategias encaminadas a crear un balance entre las demandas de flexibilidad y la percepción de los grandes líderes.

Entre micro, medianas y grandes empresas ¿cómo regresar a la oficina?

Las empresas más pequeñas son las que menos quieren adoptar un esquema 100% remoto. A pesar de ello, el tamaño de la empresa no afecta la distribución híbrida entre días, manteniéndose la preferencia por entre 2 y 3 días a la semana en formato presencial y el resto en formato remoto.

Es importante recalcar que las pequeñas empresas están más familiarizadas con el concepto de espacios flexibles o coworkings, pues alcanzan un 21% de preferencia de espacios de coworking dentro de las posibilidades de trabajo remoto. Sin bien no es un número tan significativo, sí lo es cuando sabemos que pocas personas relacionan el concepto de trabajo remoto con espacios colaborativos, y más bien lo relacionan de forma tajante con el trabajo desde casa.

La preferencia en las pequeñas empresas proviene de la necesidad de un espacio físico para 1) las necesidades de infraestructura y 2) la separación entre la vida y el trabajo.

Los empleados de las empresas más pequeñas piensan mucho más en los espacios de coworking cuando piensan en el trabajo a distancia. En México, incluso las empresas muy pequeñas estarían dispuestas a pagar por estos espacios. Contrario a los empleados de las empresas más grandes quienes esperan un reembolso de los insumos utilizados durante el trabajo en casa, y no estarían dispuestos a invertir en un espacio de trabajo.

En este punto es importante recalcar que aproximadamente el mismo porcentaje de empleados en México está dispuesto a pagar personalmente por un espacio de oficina o a cambiar un beneficio por un espacio de oficina (9% y 26% respectivamente), sin embargo, los fundadores destacan fuertemente con más de 30% de disposición a pagar por un espacio de trabajo adecuado. Asimismo, el 30% de directores, gerentes y fundadores estarían dispuestos a renunciar a algún beneficio a cambio de elegir su entorno de trabajo.

No obstante, a pesar de que la mayoría dice que no estaría dispuesto a pagar, el 30% de los empleados dice que pagaría hasta 100 dólares por un espacio de oficina que ayude a su productividad. Los miembros más veteranos siguen manteniendo un porcentaje relevante que pagaría hasta 300 dólares, pero los

+20%

de los colaboradores de pequeñas empresas reconocen a los espacios de coworking como una alternativa al trabajo remoto.

29%

de los socios fundadores eligieron espacios de coworking como su lugar favorito para trabajar en días de trabajo remoto.

30%

de directores y fundadores estarían dispuestos a invertir en un espacio productivo, o bien a renunciar a algún beneficio a cambio de elegir su entorno de trabajo.

30%

pagaría hasta 100 dólares por un espacio de oficina que ayude a su productividad

menos veteranos ya están fuera de este precio y sólo el 3% considera algo por encima de eso.

Como conclusión, a más del 50% de los encuestados les gusta la posibilidad de recibir una remuneración especial para trabajar desde casa o en un espacio de trabajo compartido, pero solo el 15% está dispuesto a pagar por su cuenta para acceder a un espacio de oficina equipado que aumente su productividad. Esta es una gran oportunidad para que las empresas reconozcan el valor de un espacio adecuado y el impacto de este en el aumento de la productividad y el bienestar general del colaborador.

Hoy en día existen muchos recursos, más allá de tener una oficina de cuatro paredes, que pueden otorgar un espacio inspirador y equipado para trabajar, al tiempo que cuidan la salud mental del equipo ofreciendo diversas ubicaciones y formatos.

En México, ¿estamos listos para regresar

En el momento de la encuesta, más del 60% de los encuestados se encontraba trabajando en un modelo híbrido y el 70.5% se sentía seguro para volver a la oficina con todos los protocolos de salud. Si bien, es una cifra alta, lo interesante está en las diferencias con respecto al nivel jerárquico de los colaboradores. Los socios fundadores y tomadores de decisión lideran el grupo con un 88%, seguidos por los directores con un 78%; todos los demás grupos y niveles más junior están por debajo del 70%, los analistas, quienes conforman el nivel jerárquico más bajo sólo alcanzan el 60%.

En un mundo de incertidumbre hay dos monedas de cambio, la flexibilidad y la seguridad. Como líderes es indiscutible la necesidad de proveer el contexto necesario para que los colaboradores se sientan cómodos y seguros en los días de encuentros presenciales, mientras que puedan gozar de la autonomía para elegir cuándo y dónde realizar su mejor trabajo.

Queremos regresar, pero ¿cómo hacerlo?

En promedio los mexicanos queremos regresar entre 2 y 3 días a la semana a la oficina, y casi nadie quiere volver más de cuatro días, no están dispuestos a renunciar a las virtudes de ahorrarse el tráfico y los tiempos de desplazamiento en grandes ciudades como las nuestras. Pero cómo definir qué días, qué equipos, y en qué ubicaciones. Para los días presenciales, el 44% prefiere que haya rotación entre empleados del mismo departamento y que cada miembro del equipo tome la decisión, contrario al 30% que opta por que el director sea quien decida.

Sin embargo, a nivel general las preferencias están divididas de forma similar, el 54% prefiere que sea el jefe o la empresa quienes definan el esquema híbrido y seleccionen qué días se va a la oficina y qué días se puede realizar trabajo remoto, mientras que el 46% prefieren decidir por ellos mismos, sin que exista ningún diferenciador en cuanto a grupos de edad o jerarquía.

“Las pequeñas empresas son las únicas en las que la productividad es mejor en el lugar de trabajo que en el virtual, pero todas las empresas siguen siendo más productivas en un escenario híbrido”

70%

de los colaboradores en México se siente seguro de regresar a su espacio de trabajo.

+50%

prefiere que su jefe o empresa defina su esquema de trabajo híbrido.

Siendo un tema relacionado con el individuo, y habiendo opiniones que no muestran una clara tendencia, estamos frente a una decisión muy específica no solo de la empresa, sino del equipo en cuestión, que deberá atender a las dinámicas de su área y escuchar las necesidades de sus colaboradores para definir el mejor esquema a base de prueba y error.

Rediseñando el espacio de trabajo en México

Después de dos años navegando aguas inciertas en cuanto a esquemas laborales y espacios de trabajo, tenemos claro que nada volverá a ser lo mismo, y que no existe una solución que aplique para todos los casos, cada empresa deberá navegar la incertidumbre ponderando las ventajas y desventajas de diferentes modalidades de trabajo con respecto a sus propias necesidades y prioridades.

Sin embargo, existen datos sobre lo que las personas en México vislumbran como el espacio de trabajo ideal en un futuro, que ya no es tan futuro, post pandémico.

Más de la mitad de los encuestados en México (56%) reconoce que la oficina del futuro no es un solo lugar, sino una red de espacios y servicios. La red debe incluir espacios diseñados para llevar a cabo tareas específicas, como el trabajo focalizado, la lluvia de ideas, presentaciones a clientes y capacitación de nuevos empleados.

En el momento actual, el espacio de trabajo ya no está regido por cuatro paredes en una sola ubicación, el espacio de trabajo se encuentra donde está tu equipo, donde puedes expresar tus puntos de vista e ideas, donde puedes crear relaciones significativas para tu futuro profesional, y donde puedes gestar procesos de innovación en equipo. Más de la mitad de los colaboradores en México reconocen el nuevo rol del espacio laboral como una red de espacios, más allá de las paredes de una sola ubicación.

En línea con este orden de ideas el 45% de los encuestados dijeron reconocer el valor de tener espacios comunes y de convivencia, más allá de un espacio de oficina con sillas y mesas.

En un entorno laboral post pandémico debemos comprender que el trabajo remoto no es sinónimo de trabajar desde la sala de nuestro hogar, el trabajo remoto conlleva trabajar desde una sede alterna a las oficinas centrales o head quarters de nuestra empresa, ya sea un café, un espacio de coworking como WeWork o un parque al aire libre. Un dato interesante sobre el nuevo espacio laboral muestra que en México las personas reconocen en un 13% a los espacios de coworking como una alternativa al trabajo remoto, esta cifra se encuentra por encima de la media con respecto a otros países de Latinoamérica.

Finalmente, más del 70% espera que el mercado inmobiliario corporativo tenga una parte digitalizada que sea revolucionaria y disruptiva. En una industria intrínsecamente cerrada a la digitalización, estamos abriendo la puerta a nuevas dimensiones de innovación, donde los más beneficiados seremos los colaboradores, y las empresas capaces de usar la flexibilidad y los nuevos modelos de trabajo en su favor.

56%

reconoce que la oficina del futuro no es un solo lugar, sino una red de espacios y servicios.

+70%

espera que el mercado inmobiliario corporativo tenga una parte digitalizada que sea revolucionaria y disruptiva

Conclusiones

Más allá de los datos y de entender con información lo que diversos grupos de colaboradores esperan de la era post pandemia, es necesario hacer un alto en el camino y comprender la profundidad de los cambios que estamos experimentando. El espacio jugará un rol preponderante en el desarrollo de las personas y las compañías, pero de formas muy distintas a lo que conocíamos. El espacio de trabajo se convertirá en el agente de cambio y el elemento unificador de la compañía.

A partir de ahora los encuentros serán más intencionales que espontáneos, pero más significativos. Los líderes deberán tomar un rol ejemplar para crear situaciones igualitarias en equipos de trabajo híbrido que aseguren condiciones igualitarias para todos, equipos remotos y equipos presenciales.

Distinto a lo que pensábamos la gente quiere regresar, pero quiere regresar con un propósito muy claro: establecer vínculos de confianza que sienten las bases para una carrera profesional exitosa.

Frente a esta vorágine de alternativas es necesario repasar la definición del trabajo remoto, donde remoto no es sinónimo de hogar, ni de home office, el trabajo remoto invita a la productividad y a la concentración; y para ello un espacio equipado adecuadamente, sin distracciones, con iluminación natural y con buena conexión de internet es vital. Para esto existen nuevos y mejores espacios flexibles que se adaptan a las necesidades específicas de cada colaborador y empresa.

**Enfrentemos el futuro del trabajo juntos,
ya está aquí.**

Muestra

_ 1,657 encuestados en México.

_ El 44% de los encuestados está en el rango de edad de 26 a 35 años mientras que el 11% se encuentra dentro de los 19 - 25 años.

_ Los encuestados ocupan posiciones de gerentes (20%), analistas (17%) y coordinadores (15%) y directores (10%), en su mayoría, dentro de las áreas de comercio, finanzas, operaciones, marketing y comunicación y recursos humanos.

_ Más del 30% contestó formar parte de una empresa pequeña (11 a 100 empleado/as) y mediana (de 101 a 500 empleado/as). Solo el 17% dijo ser parte de una gran empresa (+ 1,000 empleados).

wework