



Logrando el balance perfecto —¿Cómo se puede apoyar un regreso saludable al lugar de trabajo?

En los primeros meses de 2020 se vio cómo millones de personas intercambiaron los viajes diarios a trabajar, los atareados lugares de trabajo y los encuentros cara a cara, por el trabajo en casa y la comunicación mediante videollamadas y correos electrónicos. En contraste, durante los primeros meses de 2021 se vio cómo los programas de vacunación, que empezaron en muchos países, ahora parecen estar ayudando a controlar la propagación del virus y el riesgo de enfermedades graves.

A medida que gran parte de la población mundial comienza a regresar a algo que parezca una forma de normalidad, después de 18 meses que fueron testigos de cómo nuestros trabajos y vidas personales dieron un vuelco total, el gran interrogante que se cierne sobre los empresarios es cómo se verá y cómo deberá ser el lugar de trabajo, de aquí en adelante. En todas y cada una de las empresas multinacionales ya se analizan las nuevas modalidades de trabajo.

Ya sea que se trate de optar por un regreso completo al trabajo, un modelo híbrido, flexible o voluntario, o una fuerza laboral enteramente a distancia, los empleadores están pensando largo y tendido acerca de cuál será la mejor opción para sus empleados, su productividad y su balance financiero final, evitando cualquier impacto negativo en el bienestar físico y mental de todos.

Las prácticas laborales que hace un año parecían novedosas y a la vez extrañas, son ahora completamente normales. Sin embargo, a medida que los lugares de trabajo se reabren completamente, necesitaremos cambiarlas de nuevo una vez más. Esta tarea puede resultar difícil y los empleados podrían ser reacios a aceptar más cambios, a la vez que se preocupan por su seguridad ante la presencia de nuevas variantes del virus que traen consigo otras amenazas desconocidas.

¿Cuáles son entonces los diferentes enfoques que las empresas multinacionales están adoptando? ¿Cómo ayudan estos a enfrentar los retos que los empleados podrían encontrar al adaptarse aún más a otros cambios y de qué manera los beneficios sirven de apoyo ante esta situación que requiere un delicado equilibrio?

Flexible e híbrido frente al regreso a los lugares de trabajo

Si bien algunas compañías ya habían adoptado modalidades de trabajo flexibles e híbridas antes de la pandemia, está claro que el COVID-19 ha cambiado nuestra manera de pensar acerca del trabajo a distancia. Este cambio forzado de paradigma en prácticas laborales aceleró la tendencia de adoptar nuevas maneras de trabajar para una gran cantidad de empleados de oficina, en especial para muchas de las grandes empresas tecnológicas. Un ejemplo de ello es Salesforce que con 54.000 empleados en todo el mundo, ha dicho que permitirá a su personal trabajar desde casa por lo menos algunas horas, uniéndose así a empresas similares como Twitter y Facebook, comprometidas con una fuerza laboral a distancia.¹

Por el contrario, algunas compañías parecen más ansiosas de volver a patrones de trabajo más tradicionales, quizás como un reflejo de su cultura y prácticas laborales. Este es el caso de Goldman Sachs que informó a su personal en el Reino Unido y en los Estados Unidos que deben prepararse para regresar



a la oficina tan pronto como el gobierno levante las medidas de distanciamiento social.²

Ya sea que planeen regresar a la oficina a tiempo completo o con un horario flexible, algunas de las preguntas más frecuentes que los empleados harán son “¿tengo que hacerlo?” y “es seguro hacerlo?”. En toda Europa junio se consideró como el mes en el que con toda seguridad se vería un número considerable de oficinistas regresar a sus lugares de trabajo, según una encuesta hecha en febrero de 2021 entre trabajadores en el Reino Unido, Francia, Alemania, España e Italia¹ lo que ahora parece una realidad a medida que los programas de vacunación comienzan a surtir efecto y que muchos empleados anhelan interactuar socialmente.

Sin embargo, se espera que esta interacción social venga también acompañada de una gran flexibilidad. Dos de los grandes gigantes tecnológicos, Apple y Google, ya declararon que todo el personal debe regresar a la oficina, como mínimo durante tres días a la semana. Los empleados de Apple han reaccionado negativamente poniendo en claro que desean tener más control sobre dónde trabajan cada día y creen que es un asunto de inclusión. Además, para muchos empleados, el hecho de cambiar de hábitos, prácticas y estilos de vida, que ahora se han convertido en la norma, puede no resultar una perspectiva atractiva o reconfortante.³

...los empleadores están pensando largo y tendido acerca de cuál será la mejor opción para sus empleados, su productividad y su balance financiero final, ahorrándose cualquier impacto negativo en el bienestar físico y mental de todos.

Definamos las modalidades de trabajo híbridas y flexibles

¿A qué nos referimos cuando hablamos de modalidades de trabajo híbridas y flexibles?

The Muse, la plataforma en línea sobre oportunidades profesionales, ofrece una muy buena explicación sobre lo que podría ser un lugar de trabajo híbrido y completamente flexible: “Una política híbrida plenamente flexible se encontrará donde todos los empleados trabajan a distancia parte del tiempo y en persona otra parte del tiempo, con la capacidad de elegir el balance apropiado entre trabajo en la oficina y trabajo a distancia, decidiendo cuáles días y cuál horario les conviene para ir a la oficina. Digamos, por ejemplo, que tal vez un empleado se desempeña mejor trabajando a distancia y solo asiste en persona para las reuniones, en tanto que otro empleado tiene demasiadas distracciones en casa y prefiere, por tanto, ir a la oficina todos los días. Algunos empleados preferirán ir a la oficina en las tardes solamente, en tanto que otros quieren estar en casa para cuando sus hijos lleguen en el autobús escolar.

“En una situación con las más flexibles condiciones, también se podrían cambiar las cosas día a día. Algunos empleados encontrarían que tener un horario fijo — de días en la oficina y de días fuera de la oficina— se ajusta mejor a sus planes, mientras que otros podrían beneficiarse de la flexibilidad para equilibrar los horarios escolares con los deberes como padres, o los síntomas imprevisibles de una enfermedad crónica.”⁴

Algunos empresarios tendrían que adecuar sus espacios físicos de trabajo para que estén listos para videoconferencias, ofrecer sistemas en línea de reserva de escritorios (para que los empleados puedan ver cuándo están trabajando sus colegas en la oficina) y varios otros factores que les permitirán estar preparados para un futuro flexible.

¿Qué quieren los trabajadores?⁵

Una encuesta de la consultora Mercer en el Reino Unido preguntó a los empleados qué les gustaría ver, pero, quizás más importante aún, qué no les gustaría ver, cuando regresen a su trabajo.

La mayoría de los empleados espera tener un cierto nivel de trabajo híbrido — un 44% planea trabajar desde la oficina durante tres días, o menos, por semana.

Casi dos tercios (un 63%) ahora creen que la oficina es redundante, en comparación con un 51% que también creían eso al comienzo del primer confinamiento en el Reino Unido.

Los trabajadores más jóvenes quieren trabajar de manera flexible. Esto quiere decir que un 66% de jóvenes entre los 18 y los 24 dicen que buscarían otro empleo si nos les ofrecieran alguna modalidad de trabajo flexible, en tanto que 38% de ellos, sienten que los están forzando a regresar a la oficina.

Alrededor del 79% de los trabajadores jóvenes creen que serán igualmente productivos o incluso más productivos trabajando desde casa, y afirman que trabajan por lo general 11,6 horas adicionales a la semana desde casa.

Chris Moriarty, director de Perceptividad y Compromiso en el *Institute of Workplace and Facilities Management* señaló que “las ventajas de la oficina no se han olvidado, pero seguimos acostumbrados y cómodos con nuestras rutinas de trabajo en casa. Un compromiso verdadero con el trabajo híbrido le dará a los empleadores y a los empleados la flexibilidad necesaria para trabajar de la forma más adecuada para ellos”.

La mayoría de los empleados espera tener un cierto nivel de trabajo híbrido —un 44% planea trabajar desde la oficina durante tres días, o menos, por semana.



Regreso a la oficina —¿Cómo deben los empleadores manejar este proceso?

La aspiración debería ser ‘reconstruir mejor’, crear y gestionar una nueva generación de lugares de trabajo que le permitan al personal y a las empresas un trabajo seguro, flexible, colaborativo y productivo, brindando así el mayor beneficio a cada individuo, a la organización y a la sociedad en general.

Los empleadores tendrán una perspectiva diferente a la de sus empleados con respecto al regreso a la oficina. Tienen que enfocarse en sacar lo mejor de todos sus empleados y en encontrar soluciones que sirvan para todos, más que en simplemente hacer su propio trabajo. Algunos empleados estarán desesperados por regresar, mientras que otros se sentirán reacios y hasta atemorizados.

Algunos empleados estarán desesperados por regresar, mientras que otros se sentirán reacios y hasta atemorizados.

Un estudio de *Harvard Business Review* en los Estados Unidos reveló que alrededor del 70% de las empresas —desde microempresas y pymes, hasta gigantes globales como HSBC, Citibank y Google— ya están considerando ofrecer algún tipo de trabajo híbrido. El verdadero éxito vendrá de lograr el equilibrio perfecto que favorecerá a los empleadores y a la productividad, a la vez que apoyará a los empleados frente a otra ronda de cambios.

Además, como si fuera poco, se deberá intentar mantener a todos contentos... El mismo estudio de la *Harvard Business Review* aplicado mensualmente desde mayo de 2020 halló que 32% de los empleados ya no quieren regresar nunca a la oficina, en tanto que 21% de ellos están seguros de que no quieren nunca más permanecer otro día trabajando desde casa.

Al permitir que el personal escoja por sí mismo cuál será el mejor camino a seguir, trae consigo una serie de incógnitas. ¿Deben los miembros de un equipo estar todos al mismo tiempo? Si no lo están, ¿cuál es el impacto? ¿Pueden tener éxito los equipos de trabajo cuando unos están en casa y otros están en la oficina?

Lo que resulta preocupante es que el personal que trabaja desde casa, mientras sus colegas están en la oficina, pueda ver afectada su carrera. En China, otros estudios en una gran multinacional hallaron que el

personal que trabaja desde casa tenía una tasa de ascensos 50% más baja luego de 21 meses.⁶ El trabajar desde casa puede también tener un impacto negativo en cuanto a diversidad, pues por lo general las mujeres tienden a preferir, más que los hombres, trabajar desde casa ya que la mayor parte del cuidado de los niños sigue recayendo en ellas.

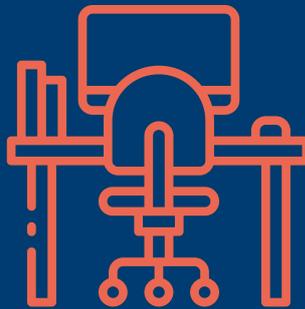
Nicholas Bloom, catedrático de la Universidad de Stanford, señaló que “la pandemia ha iniciado una revolución en cómo trabajamos, y nuestra investigación indica que este hecho puede hacer a las empresas más productivas y a los empleados más felices. Pero, como en todas las revoluciones, es difícil encontrar el camino y las empresas precisan de un liderazgo desde arriba para garantizar que la fuerza laboral siga siendo diversa y verdaderamente incluyente.”⁶

Sin embargo, las opiniones están realmente tan divididas que será una tarea difícil si no, imposible. Un estudio en los Estados Unidos de la firma consultora de recursos humanos Robert Half encontró que un 63%

de trabajadores ahora se dan cuenta de que su trabajo es factible desde casa, mientras que un 55% admite que es más difícil establecer relaciones con colegas si los equipos de trabajo no están en el mismo lugar físico.⁷

Puede ser que estas diferencias en las opiniones de los empleados sólo puedan ser atendidas con verdadera flexibilidad, permitiendo que las personas trabajen desde casa cuando quieran o también ofreciendo turnos flexibles, voluntarios o escalonados.

“La pandemia ha iniciado una revolución en cómo trabajamos, y nuestra investigación indica que este hecho puede hacer a las empresas más productivas y a los empleados más felices. Pero, como en todas las revoluciones, es difícil encontrar el camino...”



32%

de empleados nunca quieren regresar a la oficina.



21%

no quieren pasar un día más trabajando desde casa.

Sobrellevando el cambio ... iotra vez!

Una vez que se ha tomado la decisión de “cuándo” y “cómo” los empleados regresan al lugar de trabajo, hay otra pregunta clave en la mente de los empleadores que ya no es nueva: “¿Cómo apoyamos a nuestros empleados en un periodo de cambio?”. Este, por supuesto, es un tema del cual se ha hablado en el último año más que nunca, ya que nos cambiamos a trabajar a distancia y nos vimos obligados a cambiar nuestros hábitos de trabajo casi de la noche a la mañana.

...ya sea que los empleados hayan disfrutado o no del cambio a trabajar en casa, adaptarse a nuevos patrones de trabajo y reorganizar la rutina normal de nuevo bien podría ser difícil para algunos.

Así que ahora, más de 12 meses después, ya sea que los empleados hayan disfrutado o no del cambio a trabajar en casa, adaptarse a nuevas modalidades y reorganizar de nuevo la rutina normal bien podría ser difícil para algunos.

Andrew Davies, el gerente general de, proveedor del programa de asistencia a empleados ICAS World, habló el año pasado acerca de cómo sobrellevar el cambio. Al respecto dijo que “de acuerdo con un modelo simple de estrés, el cambio siempre será estresante. Los empresarios y empleados deben preguntarse: ¿Tengo recursos para enfrentar esto? ¿Qué sistema de apoyo existe? Si tengo los recursos, puedo sobrellevarlo; si no los tengo, la respuesta fisiológica puede llegar a ser bastante problemática.”⁸

Desde luego, hace 12 meses Davies se refería al cambio al trabajo en casa y a los confinamientos, pero la teoría sigue siendo la misma. Los empleados van a necesitar aun recursos y un sistema de apoyo para ayudarles a sobrellevar lo que implica un retorno a la oficina. Los empleados que han estado acostumbrados a desplazarse simplemente desde su dormitorio

a su cocina tendrán que viajar mucho más lejos, mientras que las personas que se han acostumbrado a la flexibilidad del trabajo a distancia tendrán que adaptarse a las rutinas establecidas.

No obstante, hay además otras preocupaciones. Más de la mitad (53%) de los profesionales de recursos humanos del Reino Unido y líderes empresariales encuestados dijeron que su personal estaba preocupado de contraer el coronavirus en el lugar de trabajo, mientras que un 43% dijo que los empleados estaban preocupados de contraer el virus en el transporte público.

El cuidado de los niños fue un problema importante para el 46%, mientras que el 21% estaba preocupado por el cuidado de otras personas.⁹ En Singapur, el 57% de los empleados dijo que se sentían seguros al regresar a la oficina en abril de 2021, pero el 40% dijo que no se fiaban de trabajar con personal no vacunado.¹⁰

“De acuerdo con un modelo simple de estrés, el cambio siempre será estresante. Los empresarios y empleados deben preguntarse: ¿Tengo recursos para hacer frente a esto?”



Rachel Suff, asesora sénior de políticas de relaciones laborales de la asociación de profesionales de recursos humanos, CIPD, dijo: “Las circunstancias de cada persona en algunos casos han cambiado en los últimos 15 meses, por lo que sus necesidades habrán cambiado también. Las organizaciones tienen que ser proactivas a la hora de las discusiones y dar orientación a todos sobre los procedimientos de seguridad que se utilizarán. Así mismo, determinar qué papel tienen que desempeñar como individuos en este proceso”.

Otras investigaciones en el Reino Unido encontraron que a los empleados les inquietaba tener que levantarse más temprano, con un 28% preocupados por salir de la cama y un 40% preocupados por los desplazamientos al trabajo. Alrededor del 12% dijo que le preocupaba tener que hablar con la gente de nuevo. Este asunto de la ansiedad social es algo que hay que considerar.¹¹



Prestaciones de bienestar para regresar al trabajo con salud y sin contratiempos

¿Cómo pueden los empleadores ayudar a aliviar el estrés y asegurar una transición sin problemas a su nuevo modelo de trabajo? Por supuesto, no hay una bala de plata o una respuesta única, pero, como sugiere Andrew Davies, se trata de proporcionar las herramientas y el apoyo para facilitar al personal adaptarse a la nueva modalidad. Aquí es donde precisamente los beneficios a los empleados, en particular las prestaciones de bienestar, pueden jugar un papel importante.

Según una investigación del Reino Unido, un 62% de los profesionales de recursos humanos dicen que su organización ofrecerá apoyo adicional en salud mental a las personas que regresan de trabajar en casa. Otro 34% también ofrecerá este tipo de apoyo a los trabajadores que regresan a la oficina de sus despidos temporales.⁹

Aquellos que regresan de trabajar desde casa pueden contar con que recibirán de sus empleadores capacitación sobre las directrices de COVID-19.

De otro lado, un 35% de aquellos que regresan de despidos temporales recibirán una capacitación adicional.

Para tranquilizar a su personal, los empleadores también pueden ofrecer pruebas COVID-19 donde no estén ampliamente disponibles. Los empleadores multinacionales deberían tratar de utilizar sus programas de beneficios para prestar apoyo a su personal y proporcionarles los instrumentos necesarios para hacer frente al cambio.

- Casi todos los programas de asistencia a los empleados ofrecerán asesoría psicológica que servirá como apoyo en materia de salud mental, así como una orientación práctica para una amplia gama de temas.
- La aplicación de la telemedicina, los servicios de gestión de enfermedades crónicas y otros servicios médicos digitales —junto con un modelo de trabajo flexible— permitirá a los

empleados tener acceso a servicios de salud desde la comodidad de su hogar, evitando así el estrés que supone tomar tiempo libre para asistir a las citas.

- Las horas de trabajo flexibles ayudan a evitar las horas punta en el transporte público y a aliviar las cargas del cuidado de los niños.
- Los planes de ir al trabajo en bicicleta podrían ser útiles no sólo para ayudar a las personas a mantenerse en forma y sanas, sino también para evitar del todo el transporte público.

En última instancia, el objetivo de los empleadores, con el apoyo de sus proveedores de beneficios, es ayudar a los empleados a hacer la transición de la casa al trabajo, siempre que sea posible, y utilizar los beneficios para apoyarlos ante cualquiera que sea el último desafío planteado por COVID-19.

Conclusiones

El relajamiento de las restricciones de COVID-19 en todo el mundo debería ser motivo de celebración, pero también significa que ha llegado la hora del cambio y el cambio también llega a ser algo estresante.

Para millones de trabajadores que regresan a la oficina, esto implicará dejar atrás aquellos hábitos recientemente arraigados y volver a los viejos hábitos, aunque solo en algunas ocasiones. Los empleados necesitan saber que pueden participar en las discusiones y también saber que cuándo un plan está en marcha, este sea claro y bien pensado, y finalmente, necesitan saber qué apoyo está disponible para ellos si encuentran difícil adaptarse.

Los beneficios para los empleados desempeñarán un papel importante para asegurar que el regreso a la oficina se gestione de manera eficiente y eficaz. Construir de nuevo, pero mejor, no debe ser una ambición imprecisa sino un compromiso real. Después de todo, quién sabe lo que el futuro nos pueda deparar.



-
- 1 Joanna Partridge, The Guardian, <https://www.theguardian.com/business/2021/feb/10/european-office-workers-dont-expect-to-return-before-summer> (consultado en junio de 2021)
 - 2 Anón., BBC News <https://www.bbc.co.uk/news/business-56993886> (consultado en junio de 2021)
 - 3 Anón., BBC News <https://www.bbc.co.uk/news/technology-57385999> (consultado en junio de 2021)
 - 4 Regina Borsellino <https://www.themuse.com/advice/hybrid-work-models-explained-questions> (consultado en junio de 2021)
 - 5 Anón., Mercer <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/gl-2020-return-to-work-article-5-18-2020-qrd20113-mercer.pdf> (consultado en junio de 2021)
 - 6 Nicholas Bloom, Harvard Business Review <https://hbr.org/2021/05/dont-let-employees-pick-their-wfh-days> (consultado en junio de 2021)
 - 7 Anón., Robert Half <https://rh-us.mediaroom.com/2020-05-01-Survey-Employees-Share-Views-On-Current-And-Post-Pandemic-Workplace> (consultado en junio de 2021)
 - 8 Anón., MAXIS GBN ad6e931c-d989-427a-99a4-624ebfec149a.pdf (maxis-gbn.com) (consultado en junio de 2021)
 - 9 Caitlin Powell, People Management <https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/returning-to-the-office-what-are-other-hr-professionals-doing#gref> (consultado en junio de 2021)
 - 10 Nurhuda Syed, Human Resources Director <https://www.hcamag.com/asia/news/general/over-half-of-employees-fearful-of-return-to-work/251213> (consultado en junio de 2021)
 - 11 Anón., Response Source <https://pressreleases.responsesource.com/news/101321/commuting-early-starts-chatting-to-colleagues-and-getting-dressed-what/> (consultado en junio de 2021)
-

Este documento ha sido elaborado por MAXIS GBN únicamente con fines informativos y no representa una asesoría. MAXIS GBN ha hecho todo lo posible para asegurarse de que la información que figura en este documento se ha obtenido de fuentes confiables, aunque no puede garantizar su exactitud o exhaustividad. La información que figura en este documento está sujeta a modificaciones en cualquier momento sin previo aviso. Por lo tanto, si deposita su confianza en esta información lo hace estrictamente por su cuenta y riesgo. Este documento es estrictamente privado y confidencial y no debe copiarse, distribuirse ni reproducirse total o parcialmente, ni transmitirse a terceros.

MAXIS – Red Global de Beneficios (la “Red”) es una red de compañías de seguros locales que son miembros de MAXIS (los “Miembros”) fundada por AXA France Vie, París, Francia (AXA) y Metropolitan Life Insurance Company, Nueva York, NY (“MLIC”). MAXIS GBN, es una compañía privada de responsabilidad limitada, cuya actividad consiste en servir como intermediario de seguros y reaseguros que respalda la Red. Cuenta con un capital social de €4.650.000 y se encuentra inscrita en el registro ORIAS, bajo el número 16000513. Su domicilio social es 313, Terrasses de l’Arche, 92 727 Nanterre Cedex, Francia. MAXIS GBN es propiedad conjunta de los afiliados de AXA y MLIC, no emite pólizas ni ofrece seguros ya que dichas actividades son realizadas por los Miembros. MAXIS GBN opera en el Reino Unido a través de su establecimiento en dicho país, con domicilio social en 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, Londres EC3R 8AF, número de establecimiento BR018216, y en otros países europeos en régimen de libre prestación de servicios. MAXIS GBN opera en los Estados Unidos a través de MetLife Insurance Brokerage, Inc., en su domicilio comercial de 200 Park Avenue, Nueva York, NY 10166, como corredor de seguros licenciado en Nueva York. MLIC es el único miembro autorizado para realizar actividades de seguros en Nueva York. Los demás miembros no están autorizados para ejercer su actividad en Nueva York y las pólizas y contratos que emitan no han sido aprobados por el Superintendente de Servicios Financieros de Nueva York, y no están protegidos por el fondo de garantía ni sujetos a las leyes de dicho Estado. MAR00870/0621

