



Trabajo remoto e implicaciones en la cultura organizacional futura

Remote working and future implications in organizational culture

Por Efraín Zapata Santiago

Resumen: El confinamiento por covid-19 trajo consigo una reestructuración de las dinámicas de trabajo en las organizaciones (empresariales, sociales y públicas con actividad administrativa); el trabajo remoto se convirtió en casi la única vía para que las empresas continuaran su labor y, para sorpresa de algunos, demostró un funcionamiento eficaz. A causa de ello, las organizaciones se cuestionan si es posible establecer esta dinámica de forma permanente y cómo aprovecharla para seguir siendo competitivas, con la confianza que da el liderazgo cercano.

Palabras clave: covid-19, cultura organizacional, trabajo remoto, home office, trabajo híbrido, cambio organizacional.

Abstract: The contingency of covid-19 and the resulting confinement brought a restructure of the work-dynamic in all organizations. Remote working became virtually the only way for companies to keep their activities going on and, for the surprise of some, it showed immediate results. As a result, the organizations are asking themselves whether it is possible to keep remote or hybrid work on a permanent basis and how to benefit from it to attain competitiveness and the role of trust in the close leadership.

Keywords: covid-19, organizational culture, remote work, hybrid work, home office, organizational change.

Recibido: 20/01/22 • Aprobado: 17/02/22



Hasta marzo del 2020, las organizaciones consideraban las oficinas como fundamentales para realizar el trabajo; laborar a distancia no era desconocido, pero se consideraba una excepción. De acuerdo con un estudio global de McKinsey & Company (Alexander, 2021a), antes de la contingencia, 99% de los altos ejecutivos pensaban que los colaboradores debían estar en las oficinas al menos 80% de su tiempo. Hoy, este porcentaje se ha reducido a 10 y, por ende, la opinión al respecto también cambió de forma tan radical como la realidad.

De pronto, la excepción se volvió la regla para la mayoría de los puestos, rompiendo paradigmas sobre productividad, responsabilidad, compromiso y, sobre todo, voluntad. En México, por ejemplo, solo 20% de las empresas estaban preparadas para el teletrabajo, según las estadísticas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Garduño, 2021). Aun así, el número de personas que trabajaron desde casa se duplicó al pasar de 34% a un 68% (IPADE, 2020).

Actualmente, las organizaciones y las personas que las conforman se encuentran en una disyuntiva sobre qué prácticas derivadas de la contingencia se mantendrán, cuáles se eliminarán, en fin: cómo será el trabajo del futuro y qué implicaciones tendrá esta nueva forma de trabajar para la cultura organizacional.

Otro estudio internacional, también realizado por la firma McKinsey, reporta que 11% de los colaboradores prefieren un esquema de trabajo completamente remoto, y 52%, híbrido. Esto significa que la mayoría de las personas ha observado los beneficios de este tipo de trabajo y busca mantenerlos. Cuando se filtran los datos en América Latina, 60% de las personas prefiere la modalidad en línea, al menos tres días a la semana, y 22%, toda la semana (Alexander, 2021b). En este mismo sentido, Hirsch cita una encuesta en los Estados Unidos donde solo 10% de los colaboradores desea regresar a trabajar tiempo completo en la oficina.

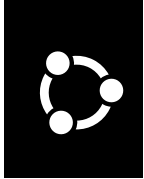
Esta perspectiva se ve respaldada por un incremento general en la productividad medida durante 2020, que mejoró de forma individual hasta en 58% y en equipo hasta en 49% (Alexander, 2021a; Hirsch, 2021). Con estos datos no sorprende el cambio en el enfoque de la dirección expuesta al inicio.

Lamentablemente, no todos comparten esta apertura. Hirsch menciona que Amazon planeaba regresar a un esquema presencial en otoño del 2021 y también cita al ceo de Goldman Sachs, quien “espera que la aberración del trabajo remoto sea corregida lo más pronto posible” (2021). Desde el análisis de Hirsch, no son pocas las empresas en el mundo que tienen contemplado un regreso gradual o total a las oficinas.

La yuxtaposición de ambas posturas plantea un dilema interesante: por una parte, varios estudios sugieren que las actividades en línea han fortalecido la percepción de confianza entre las personas y la cercanía de los líderes de las organizaciones (Hirsch, 2021), así como la calidad y el balance de vida (Alexander, 2021a); por otra, hay empresas que vivieron esta crisis con un alto nivel de ansiedad por la aparente pérdida de mando y control, y esto las ha llevado a supervisar y monitorear a los colaboradores más que nunca. Hirsch señala que la expansión de aplicaciones y dispositivos de inteligencia artificial para seguir el desempeño de las personas ha aumentado notablemente, generando incomodidad e incluso reclamos sobre cuestiones de privacidad. En pocas palabras, las organizaciones se ven ante la disyuntiva de confiar o ejercer mayor supervisión.

Esta situación se nutre de prejuicios que resultan familiares. Los jefes creen que un trabajador que no está a su vista puede estar haciendo cualquier otra cosa, mientras que los colaboradores piensan que si no están físicamente en la oficina podrían

EN AMÉRICA LATINA,
60% DE LAS PERSONAS
PREFIERE LA MODALIDAD
EN LÍNEA, AL MENOS TRES
DÍAS A LA SEMANA,
Y 22%, TODA LA SEMANA



perder oportunidades de desarrollo y disminuir su visibilidad (Mortensen y Gardner, 2021).

Una de las lecciones que debería dejar la pandemia es que las organizaciones están obligadas a confiar en sus colaboradores y que estos, en general, han respondido de forma extraordinaria, no solo aumentando la productividad sino también haciendo recíproca la confianza. Reflejo de ello es que el sentido de pertenencia (*engagement*) aumentó 44% (Alexander, 2021a).

Quienes han conocido los beneficios del trabajo a distancia, y que no desean volver a un esquema completamente presencial, están valorando seriamente la posibilidad de cambiar de empleo en función de las condiciones que este represente (Enclave de Personas y Boston Consulting Group, 2021). Esto explica la fuga de talento en los últimos meses que en Estados Unidos se le ha llamado por diferentes medios de comunicación: “la gran renuncia”. Al respecto, 29% de los colaboradores a nivel global reportan estar dispuestos a cambiar de trabajo si se regresa a un esquema 100% presencial; sorprendentemente, en América Latina, este porcentaje apenas llega a 32.

Por lo anterior, las organizaciones deberán plantearse seriamente incluir y reforzar en sus culturas este tipo de valores, brindar confianza a sus colaboradores y empoderarlos para ser ellos quienes decidan de qué forma son más productivos. Desde 2015, Doshi y McGregor señalaban que las personas son más productivas cuando poseen la capacidad de decidir si desean realizar su labor de forma presencial o remota. Esto refuerza la perspectiva de mantener un esquema híbrido y las condiciones adecuadas.

Fortalecer la confianza y capacidad de decisión de los colaboradores sobre cómo trabajar beneficiará no solo a ellos y a sus familias, sino a las organizaciones. Hoy más que nunca es necesario entender que esta posición no es idealista, sino real. El paradigma de que las personas no son lo suficientemente responsables trabajando a distancia se ha roto y, aunque haya organizaciones que aún no lo crean, adecuar la cultura organizacional a esta realidad será fundamental. No sabemos cómo será el futuro laboral, pero no será como antes de marzo del 2020.

Si quieren saber más sobre este y otros temas, los invito a escuchar el podcast semanal *Ideas sobre liderazgo*, disponible en varias plataformas. 

Referencias

- Alexander, Andrea *et al.* (2021a). *What executives are saying about the future of hybrid work*. McKinsey & Company, <<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work>>.
- Alexander, A. *et al.* (2021b). *What employees are saying about the future of remote work*. McKinsey & Company, <<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>>.
- Doshi, Neel y Lindsay McGregor (2015). *Primed to Perform: How to Build the Highest Performing Cultures Through the Science of Total Motivation*. EUA: Harper Collins.
- Enclave de Personas y Boston Consulting Group (2021). *Nuevas formas de trabajar. Reflexiones sobre el futuro del trabajo en España*, <https://drive.google.com/file/d/1zm_KzfyuOz-uj2cmImZFZcWK767rmX-2/view>
- Garduño, Mónica (2021). *Ven el futuro del trabajo en una modalidad híbrida tras pandemia*, <<https://www.forbes.com.mx/trabajo-hibrido-futuro-pandemia/>>.
- Hirsch, Peter Buell (2021). “Sustaining corporate culture in a world of hybrid work”, en *Journal of Business Strategy*, vol. 42, núm. 5, <<https://doi.org/10.1108/JBS-06-2021-0100>>.
- IPADE Business School (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (2020). México y el home-office. <<https://www.ipade.mx/2020/10/13/mexico-es-el-pais-en-latinoamerica-con-mayor-aceptacion-y-expectativas-de-continuar-con-el-home-office/>>.
- Mortensen, Mark y Heidi K. Gardner (2021). “WFH Is Corroding Our Trust in Each Other”, en *Harvard Business Review*. <<https://store.hbr.org/product/wfh-is-corroding-our-trust-in-each-other/H066NN>>.



Efraín Zapata Santiago es licenciado en Psicología Organizacional por el Tecnológico de Monterrey y maestro en Desarrollo Organizacional por la Universidad de Monterrey. Tiene más de doce años de experiencia en proyectos de consultoría en capital humano, desarrollo organizacional, estrategias de capacitación y *coaching* ejecutivo. Asimismo, es socio consultor de la firma Saphi Solutions y director del podcast *Ideas sobre liderazgo*.

