

Home Office en la nueva normalidad: Retos y futuro del Home Office

Omar Rodríguez García
Universidad La Salle México
México

Comunicación breve

Recibido: Noviembre 19, 2020

Aceptado: Noviembre 27, 2020

Disponible en línea: Diciembre 21, 2020

Resumen

El home office es una práctica laboral que cada vez tiene más penetración en las organizaciones por los enormes beneficios que aporta tanto a la organización como a los empleados. Sin embargo, esta modalidad se vio forzada u obligada con la llegada de la pandemia de COVID-19. Se ha pronosticado que al final del 2020 y el primer semestre del 2021 al menos un 80% de las actividades laborales podrán realizarse de manera remota. Asegurar que las personas que trabajan activamente estén debidamente capacitadas y cuenten con las competencias desarrolladas necesarias para cumplir con dicha tarea, podrá asegurar el éxito en el cumplimiento de los objetivos de las empresas y asegurar la continuidad de negocios e instituciones.

Palabras claves: Capacitación, Competencias, COVID-19, Home office, Liderazgo.

Home Office in the new normality: Challenges and future of the Home Office

Abstract

Home office is a work practice that is increasingly penetrating organizations due to the enormous benefits it brings to both the organization and employees. However, this modality was forced or obliged with the arrival of the COVID-19 pandemic. It has been estimated that at the end of 2020 and the first half of 2021 at least 80% of work activities will be able to be carried out remotely. Ensuring that persons who work actively are properly trained and have the developed competencies necessary to fulfill this task, will ensure success in meeting the objectives of the companies and ensure the continuity of businesses and institutions.

Key words: Training, Competences, COVID-19, Home office, Leadership.

1 Desarrollo

La emergencia sanitaria por el COVID-19 ha impulsado el home office de forma masiva durante los últimos meses en todo el mundo. Este cambio podría cambiar de manera permanente el mundo del trabajo. El coronavirus (COVID-19) ha provocado un uso más intenso del home office en el mundo, y México no ha sido la excepción. El home office se ha posicionado como una alternativa para que las empresas no frenen algunas actividades y, al mismo tiempo, cuiden a sus trabajadores. Sin embargo, es importante mencionar que el

home office en tiempos del COVID-19 no tiene nada que ver con el home office flexible o permanente que muchos conocemos desde hace años. Estamos en situación de cuarentena o aislamiento social obligatorio, lo que implica que, si vives solo, la soledad es más intensa. No hay salidas, ni visitas ni socialización en el gimnasio, ni cambios de escenarios. Pero si convives con otras personas estamos conviviendo intensamente más horas de lo que jamás vivenciamos, compartimos los recursos (internet, espacios, recursos, tareas). En ambos escenarios, esta forma de trabajo puede causar varios problemas.

Aunado a esto, no es lo mismo trabajar un día en la mesa y la silla del comedor que una semana o varios meses. Ni que hablar cuando los empleados se empiezan a sentir afectado psicológicamente por los miedos, las pérdidas, las angustias, etc. En resumen, no podemos comparar el home office que estamos viviendo con uno tradicional donde tuvimos la flexibilidad de la movilidad. Sin embargo, es una realidad que debemos adaptarnos a esta “nueva normalidad” que, según los expertos de la salud, puede extenderse entre 18 y 24 meses más (Moore et al., 2020).

El home office ofrece grandes promesas en otros aspectos. De acuerdo con un estudio de Mercer (2020), el home office puede dar mayor flexibilidad para aquellas personas que tienen compromisos familiares y personales (por ejemplo, cuidado de hijos o de adultos mayores) que les impiden trabajar fuera del hogar en horario completo o definido. Además, el home office también permite mayor accesibilidad, ayudando a derribar las barreras estructurales que enfrentan las personas con discapacidad para acceder a un empleo. Según el Índice para una Vida Mejor de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, 2019), en México el 28.7% de los trabajadores permanecen en la oficina más de 50 horas a la semana. Por lo que el trabajo remoto durante la contingencia por COVID-19 podría ser un gran desafío, especialmente cuando se trata de productividad, comunicación y motivación a los empleados.

Las aportaciones del home office son beneficiosas en todos los aspectos de una organización: *Ambiente*: disminuye la contaminación debido al menor desplazamiento al lugar físico de trabajo; *Formación*: los trabajadores son formados sobre nuevas tecnologías y herramientas interactivas/comunicativas; *Flexibilidad*: libertad para elegir el horario y la forma en la que trabajar (Coen & Kok, 2014). Existen distintos tipos de flexibilidad tanto para la organización (efectividad y eficacia) como para el trabajador (facilidades): flexibilidad de producción, flexibilidad organizativa y flexibilidad de recursos humanos; *Productividad*: el rendimiento y la productividad del empleado aumentan, y con ello la motivación y satisfacción, por lo que la organización se ve beneficiada; *Salud*: el home office reduce el estrés que provocan ciertas funciones del trabajador, así como la ansiedad; *Geografía*: impide que existan barreras geográficas gracias a las telecomunicaciones (videoconferencias, correo electrónico, bases de datos interrelacionadas); *Personas*: consigue la incorporación de personas discapacitadas y permite el desarrollo personal y profesional por cuenta propia; *Seguridad*: la compañía tiene el deber de tomar medidas sobre el software que va a implantar en la organización para garantizar la protección de datos y el empleado tiene que cumplir con la legalidad y responsabilidad de dicha protección (Martínez Sánchez et al., 2006).

Estas aportaciones traen consigo una serie de beneficios para la organización, tanto como existen algunos obstáculos que frenan la adopción del home office (Pérez Sánchez, 2011):

- Beneficios para el trabajador: mayor flexibilidad laboral, globalización de la información, información a tiempo real, conciliación de la vida laboral con la familiar, ahorro de tiempo y dinero en

desplazamientos, reducción del estrés, formación en la gestión de la información de manera online, motivación y productividad.

- Beneficios para la empresa: reducción de costos, mayor productividad, mejor rendimiento de sus empleados, flexibilidad en la organización, menor absentismo laboral, dirección por objetivos, equipos de trabajo distribuidos geográficamente.
- Barreras para el trabajador: aislamiento, desvinculación con la empresa, inseguridad, estrés, agotamiento y fatiga, trabajador más auto gestionado, menos trabajo en equipo.
- Barreras para la empresa: inversiones necesarias en tecnología (dotación de recursos), formación a los empleados, crisis económica, la seguridad de la información puede verse vulnerada, menos control de los empleados, pérdida de unión entre la organización y sus empleados (Mañas Rodríguez, Muñoz Alba & Pecino Medina, 2012).

Además, podemos también mencionar una serie de ventajas e inconvenientes para la sociedad: *Ventajas*: desarrollo rural, ahorro energético y menor tráfico. *Inconvenientes*: disminuyen los ingresos económicos de otras empresas que se ven beneficiadas por los trabajadores como restaurantes, bares, transporte y hoteles.

2 Desafíos para el home office

Desde el pasado 19 de junio del 2019, los senadores aprobaron el home office como una nueva prestación laboral, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y la productividad, además de tener beneficios para los empleadores (Ley federal del trabajo, 2019). A pesar de esta nueva ley, en México sólo 2 de cada 10 empresas han adoptado esta forma de trabajo, principalmente empresas trasnacionales (Hernández & Juárez, 2020). A partir de marzo del 2020, miles de equipos de trabajo se vieron obligados a cambiar sus métodos laborales, y en una rápida transformación, el home office se convirtió en un nuevo reto. Desafortunadamente, el home office todavía es un anhelo lejano en México. El país no se encuentra preparado para mandar a millones de trabajadores a pasar la contingencia del nuevo coronavirus en casa. El home office implica condiciones de internet adecuadas, el trabajador debe tener internet en casa, además de un equipo para poder hacer el trabajo, u otros casos un celular. En México, hay actualmente 80.6 millones de usuarios de Internet, que representan el 70.1% de la población, de acuerdo con el INEGI (2019). Además, el 56.6% de la población económicamente activa trabaja en la informalidad y salvo casos como el de los freelancers, la mayoría de los trabajadores de este sector no podrá continuar sus labores con home office (INEGI, 2020). Similar, no todas las empresas (grandes, medianas y pequeñas) están listas para trabajar con tanta flexibilidad. Sin embargo, el mundo del trabajo ya no será lo mismo, la pandemia de COVID-19 trajo consigo muchos cambios y todo indica que algunos llegaron para quedarse. Es por eso por lo que el 98% de los ejecutivos planean rediseñar sus organizaciones para que se ajusten a los cambios actuales en el mercado (Mercer, 2020).

Hemos visto que las mujeres han tenido mayor problema con trabajar en la modalidad de Home Office (Boyatzis, Good & Massa, 2012). En más detalle, poco más del 25% de las mujeres consideran que el trabajo en casa no funciona por las complicaciones que tuvieron al estar en casa con los hijos y hacerse cargo de labores del hogar. Esto puede deberse a la cultura mexicana donde generalmente se tiene la idea que la mujer,

aunque trabaje, es la responsable en mayor medida de los hijos y la casa (Korn Ferry, 2018). Una estrategia que podemos usar para poder mitigar esta situación es implementar programas de wellness, entrenamientos y actividades enfocadas en resiliencia y bienestar, respetar horarios de trabajo siendo muy flexibles para que las personas puedan gestionar libremente su agenda, de manera que no descuiden de sus responsabilidades en casa, reuniones en zoom de no más de 45 minutos, implementar una campaña de trabajo por objetivos, enfocados en resultados y no en número de horas conectados a las pantallas. Flex-zoom day (día sin zoom), encuestas bimestrales para escuchar sus necesidades y que los empleados puedan expresar sus preocupaciones e ideas, acuerdos y tips de la nueva forma de liderar de forma virtual, sesiones de lecciones aprendidas como equipo en un formato Happy Hour.

La investigación de Sánchez, Flegl y Vnoučková (2020) nos muestra las diferentes motivaciones con respecto a los programas de wellness que existen por generaciones y cuales podrían tener un mayor impacto sobre la percepción del funcionamiento del home office por la parte de las mujeres. Cada empleado reacciona de manera diferente a los cambios, prefiere condiciones diferentes, tiene un nivel diferente de uso de tecnologías o conocimientos informáticos y tiene un nivel diferente de disposición para trabajar en nuevas condiciones (Vnoučková, 2020). Por eso es crucial que las organizaciones pongan atención a la formación de los empleados. La educación y capacitación a distancia o en línea de los empleados conduce a su eficiencia para trabajar en línea y administrar o tratar a otros a través de videoconferencias.

Como muestra Gordon (2020), la educación y capacitación a distancia o en línea de los gerentes conduce a su eficiencia para trabajar en línea y administrar o tratar a otros a través de videoconferencias. Los gerentes más jóvenes tuvieron más complicaciones con el trabajo en casa, a pesar de que están mayormente acostumbrados al trabajo ligado a la tecnología. Esto se debe a que son gerentes junior y pueden no tener competencias desarrolladas para liderar equipos a distancia. Los gerentes de mayor edad pueden ser más flexibles con la comunicación a distancia ya que, a pesar de que no son nativos digitales, tienen más seniority y en empresas transnacionales es común que trabajen a distancia con equipos regionales. Sin embargo, una buena parte de este grupo quiere un control y seguimiento más estricto o que requiera mayor tiempo que el pactado en jornadas de trabajo (Martínez Sánchez et al., 2006). Esto ocasiona demasiado estrés en los equipos de trabajo bajo su cargo, aquí podemos cuestionarnos si este grupo de gerentes considera que sus equipos no cumplen los horarios porque no cumplen el total de horas pactadas o si se pasan de las horas acordadas para trabajar.

Para los líderes de las compañías es imprescindible diseñar e implementar programas de capacitación en competencias blandas, implementar programas de Coaching y/o mentoría que les ayuden a desarrollar estas habilidades, capacitaciones en como tener reuniones efectivas a distancia y programas de intercambio de mejores prácticas entre líderes, donde los perfiles más desarrollados y experimentados puedan compartir que hacen que sus equipos de trabajo y la comunicación sea realmente efectiva. Este formato de entrenamientos es sin costo para las empresas y aportan mucho valor. Vnoučková (2020) menciona que el coaching y mentoring, resolución de problemas y conflictos, apoyo al desempeño de los empleados, gestión de procesos y desarrollo de los empleados son determinantes de un manejo correcto de los recursos humanos en cada organización durante y después la pandemia actual del COVID-19.

La mayor parte de las personas que han trabajado en casa desde el inicio de la pandemia en México ha manifestado niveles altos de stress ya que muchos de sus líderes han llevado un control y seguimiento más estricto o que requiere mayor tiempo que el pactado en jornadas de trabajo. Para evitar este desgaste físico

y emocional, las empresas deben implementar entrenamientos de liderazgo a distancia, trabajar en la cultura de trabajo por objetivos, y como construir equipos de alto desempeño. De acuerdo con Rodríguez García (2020), las competencias más requeridas para la gestión de equipos de trabajo a distancia son: Liderazgo 80%, Comunicación 57%, Pensamiento Estratégico 38%, Manejo del Tiempo 38%, Toma de Decisiones 34% y Trabajo en equipo 38%.

Una forma de contrarrestar los problemas que se han presentado en el home office es implementar un modelo conocido como 70-20-10 (Campion et al., 2011). En detalle esto consiste en que el 70% de los entrenamientos incluya un seguimiento de actividades día a día, trabajar en asignación de proyectos especiales, y proponer rotación de actividades o de puestos; el 20% corresponde a tener feedback periódico con el manager o supervisor directo, en tiempos de distanciamiento social y trabajo remoto lo más recomendable es tener reuniones uno a uno de manera semanal o quincenal para revisar avances y otorga apoyo en actividades que así lo requieran. Coaching y mentoring, puede ser de manera interna o externa, dependerá del presupuesto asignado para este fin. El coaching ayudará a los gerentes al cumplimiento de sus metas y el mentoring a recibir consejos puntuales sobre las preocupaciones o problemas que enfrenten; Finalmente, el 10% va enfocado a entrenamientos formales, pueden ser en línea con los recursos que la compañía tenga o conferencias y seminarios, así como fomentar el auto aprendizaje por medio de la lectura de libros, artículos o videos.

3 Conclusión

Para responder correctamente a todos los desafíos que trae la nueva normalidad del trabajo, es importante que las organizaciones tienen claro los programas de desarrollo de sus trabajadores. Esto les ayuda a identificar donde está parado cada uno y cuáles son los siguientes pasos en su desarrollo de carrera. Además, esto da una radiografía de las fortalezas y debilidades y donde deberían enfocar los esfuerzos de capacitación. Las empresas no deberían olvidar dar puntual seguimiento a las evaluaciones de desempeño a sus empleados, aunque en la mayoría de las empresas se da de manera anual, se debería fomentar las revisiones trimestrales de resultados y cumplimiento de objetivos. Por lo último, las empresas necesitan fortalecer los entrenamientos en negociación, presentaciones profesionales en línea, comunicación efectiva, planeación de resultados, conversaciones cruciales, project manager, gestión del tiempo, visión y estrategia del negocio, agilidad de cambio, y crear o fortalecer las áreas de capacitación interna. Todo esto puede resultar en ahorros significativos en la empresa sin sacrificar el rendimiento de los empleados, así como las implicaciones culturales dentro de los equipos.

Referencias

Boyatzis, R., Good, D. & Massa, R. (2012). Emotional, social and cognitive intelligence and personality as predictors of sales leadership performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 191-201. <https://doi.org/10.1177/1548051811435793>

Campion, M., Fink, A., Ruggeberg, B., Carr, L., Phillips, G. & Odman, R. (2011). Doing competencies well: Best

practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>

Coen, M. & Kok, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European*

Management Journal, 32(4), 564-576. <https://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>

Gordon, R.M. (2020). Psychodynamic Distance Training and Treatment: The China American Psychoanalytic Alliance Research. *Psychoanalytic Inquiry*, 40(1), 56-63. <https://dx.doi.org/10.1080/07351690.2020.1700742>

Hernández, G. & Juárez, B. (2020). *Home office y el experimento en tiempos de coronavirus, ¿llegó para quedarse?* Factor Capital Humano, [En línea], disponible <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/home-office-y-el-experimento-en-tiempos-de-coronavirus-llego-para-quedarse/2020/04/> [14 jun 2020].

INEGI (2019). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2019*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, [En línea], disponible: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ENDUTIH_2019.pdf [10 jun 2020].

INEGI (2020). *Encuesta Nacional de ocupación y empleo, 2020*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, [En línea], disponible: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/enoe_ie/enoe_ie2020_05.pdf [10 jun 2020].

Korn Ferry (2018). *¿What's emotional intelligence got to do with leadership?* [En línea], disponible: <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/PowerofEI.Winter2018.pdf>

Ley federal del trabajo (2019). *Última reforma publicada 02-07-2019*. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, [En línea], disponible: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf [12 ago 2020].

Mañas Rodríguez, M.Á., Muñoz Alba, E. & Pecino Medina, V. (2012). Realidad organizacional y teletrabajo. *Comunitania – Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, 4, 105-122. <https://doi.org/10.5944/comunitania.4.5>

Mercer (2020) *Global talent trends 2020: win with empathy*. disponible: <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html#contactForm> [3 May 2020].

Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., de Luis Carnicer, M.P. & Vela Jiménez, M.J. (2006). Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 229-262.

Moore, K., Lipsitch, M., Barry, J. & Osterholm, M. (2020). *COVID-19: The CIDRAP Viewpoint*. CIDRAP - Center for Infectious Disease Research and Policy, [En línea], disponible: https://www.cidrap.umn.edu/sites/default/files/public/downloads/cidrap-covid19-viewpoint-part1_0.pdf [12 jul 2020].

OECD (2019). *OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>

Pérez Sánchez, C. (2011). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores?. *Revista de Internet, Derecho y Política*, 11, 24-33. <http://doi.org/10.7238/idp.v0i11.1023>

Rodríguez García, O. (2020). *Impacto del COVID-19 en la gestión a distancia y nuevas competencias de los gerentes* [Tesis de maestría inédita]. Universidad La Salle México.

Sánchez, R., Flegl, M. & Vnoučková, L. (2020). Identification of employees' preferences for health and wellness programs: An introductory study. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*: in press.

Vnoučková, L. (2020). Impact of COVID-19 on human resource management. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 3(1), 18-21.