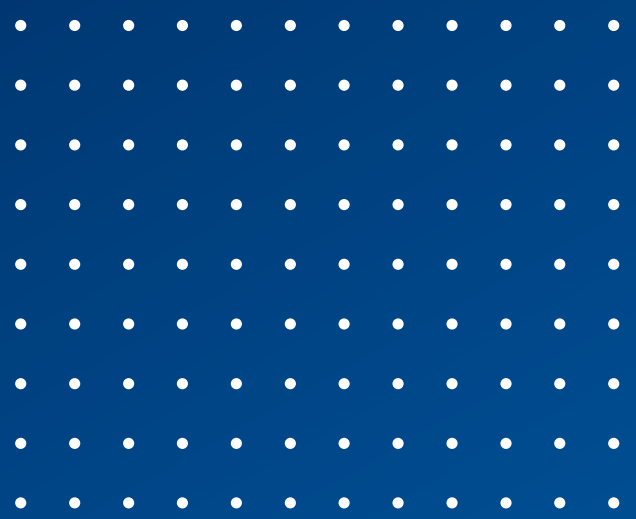
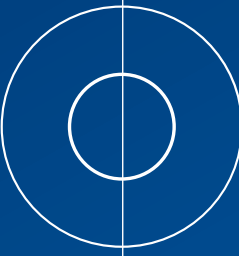
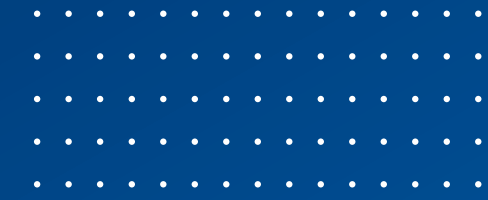




Futuro del trabajo:

Las prácticas que la pandemia cambió para siempre.



EQUIPO DE TRABAJO

Sebastián Steizel

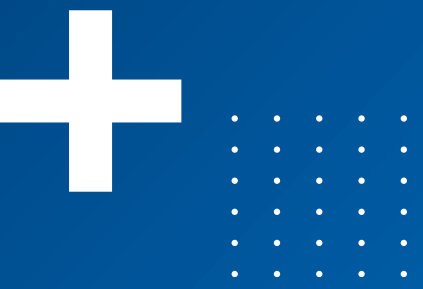
Profesor Comportamiento Organizacional, Escuela de Negocios, UdeSA

Ariel Kievsky

Profesor y Director de la Maestría en RRHH, UdeSA

Adolfo García

Profesor Investigador y Co-director del Centro de Neurociencias Cognitivas, UdeSA

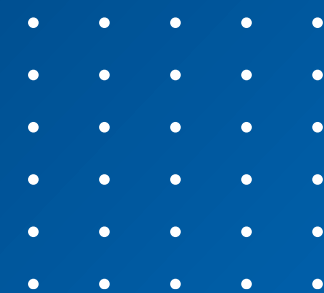


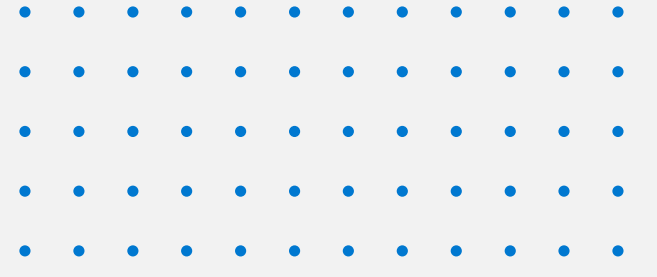
OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Analizar los cambios que se están produciendo en el trabajo y las dinámicas comunicativas; en el actual contexto de trabajo remoto masivo.

Objeto de estudio: trabajadores argentinos de organizaciones que se encuentran trabajando de manera remota

DIMENSIONES DE ANÁLISIS





FICHA TÉCNICA



Estudio Cualitativo

Se realizaron 12 entrevistas a Directores de RRHH de diferentes industrias, que representan aproximadamente a 70.000 trabajadores.

Accenture

Federico Welsh.
HR Director

Banco Galicia.

Rafael Berges.
Gerente de Personas

Gador

Gonzalo Villar.
HR Director

Grupo Telecom.

Sergio Faraudo.
Dir. Capital Humano

La Caja

Jorge Habif.
Dir. RRHH

Mercado Libre

Sebastián Fernández Silva.
Chief People Officer

Quilmes

Erica Zamora.
People Director

Renault

Ludovico Martín,
HR Director Arg&Chile

SMG.

Alejandro Salvarezza.
Dir. RRHH

Unilever

Melina Cao.
Head HR ConoSur

Viacom CBS

Victoria Derico.
VP HR

YPF

José Manuel Aggio.
VP HR

ESTUDIO CUANTITATIVO

Encuesta estructurada, a una muestra aleatoria de personas que trabajan en organizaciones, utilizando la plataforma **Microsoft Forms**.

Enviada por correo electrónico y publicada en redes sociales, y luego difundida a través de la estrategia **bola de nieve**.

Datos recolectados entre el 10 y el 19 de septiembre.

Instrumento compuesto por 3 secciones.

- 15 preguntas sobre información sociodemográfica y contexto laboral
- 20 preguntas sobre las dinámicas de trabajo remoto actuales (en comparación con el trabajo previo a la cuarentena).
- 12 preguntas sobre las expectativas de trabajo a futuro (en comparación con la situación previa a la cuarentena)

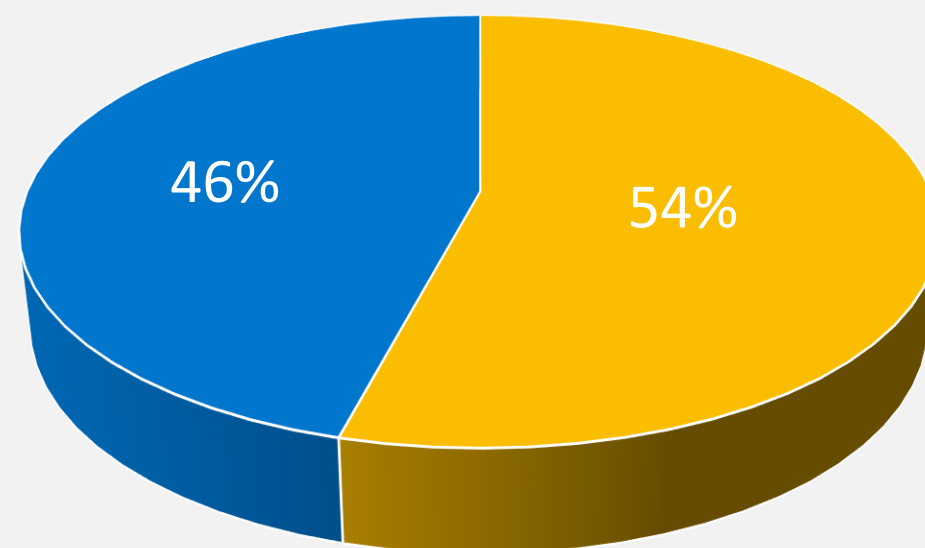
Se recolectaron 688 encuestas de las cuales 582 fueron consideradas válidas

ESTUDIO CUANTITATIVO

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA:

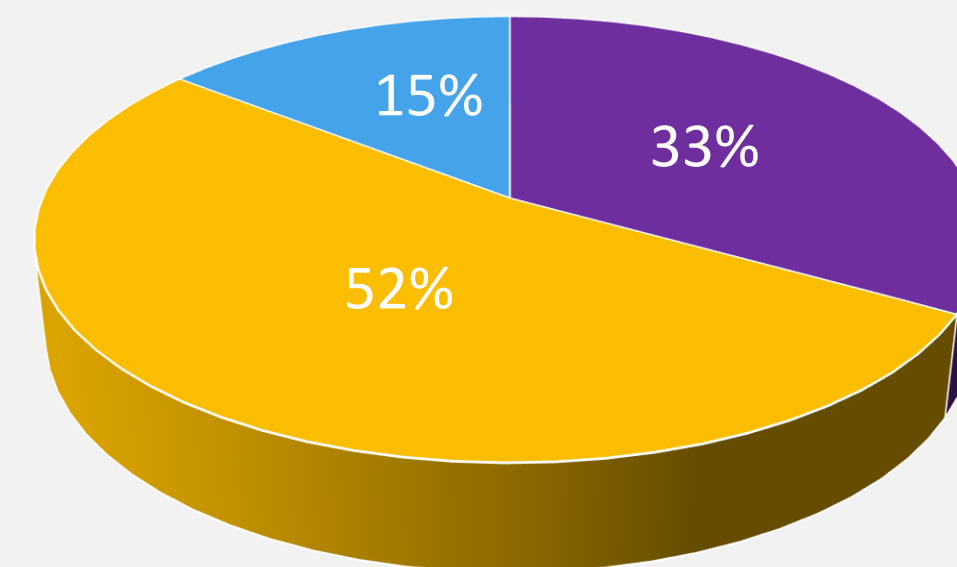
Variables socio demográficas.

Género



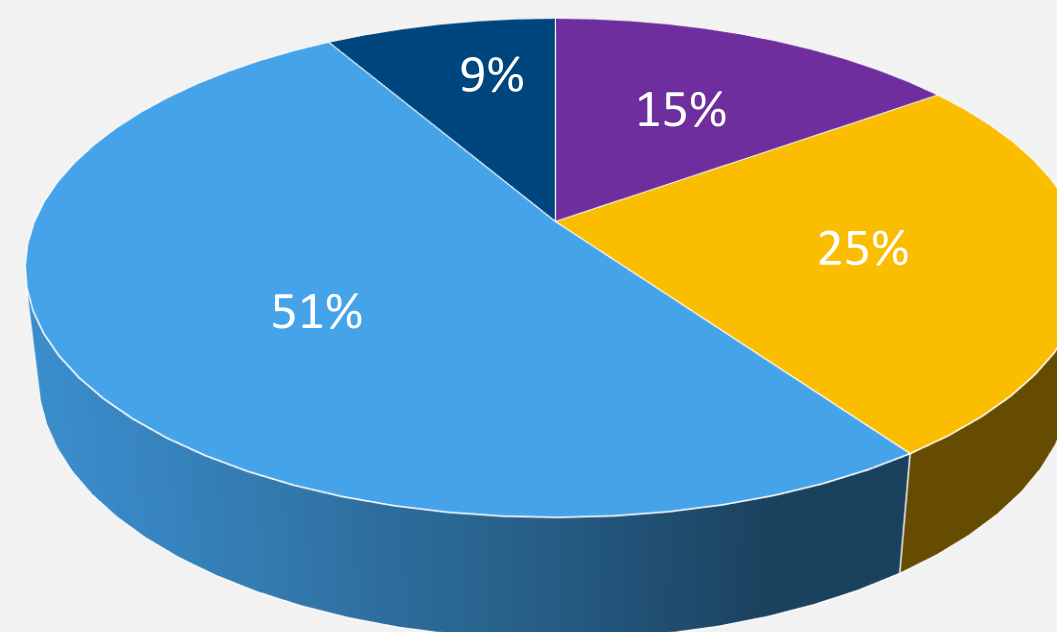
■ a. Femenino ■ b. Masculino

Generación



■ Y ■ X ■ BB

¿Con quién vive?



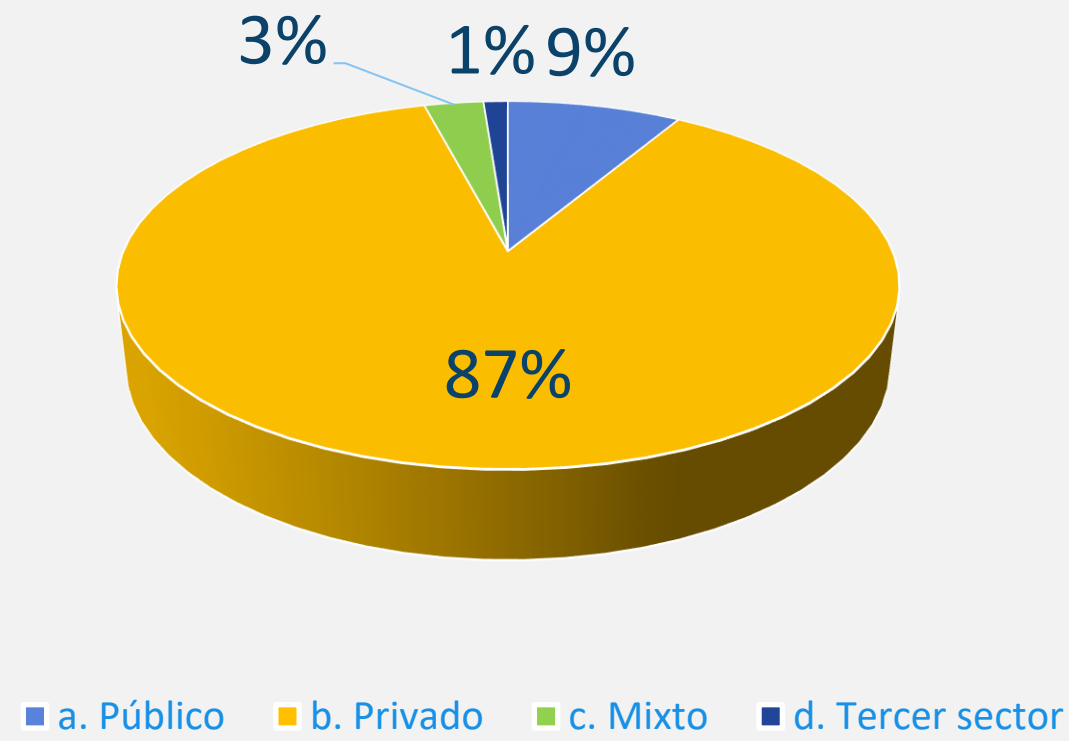
■ Solo ■ En pareja ■ Pareja y/o hijos ■ Otras configuraciones

ESTUDIO CUANTITATIVO

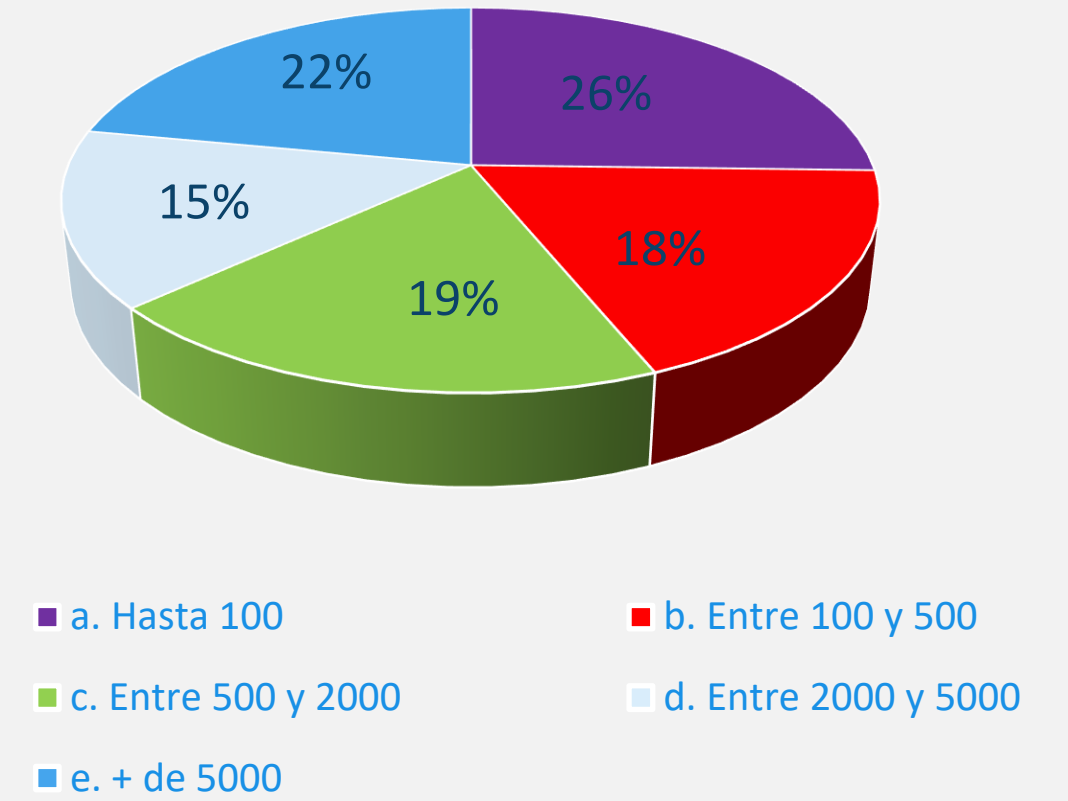
COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA:

Variables Organizacionales.

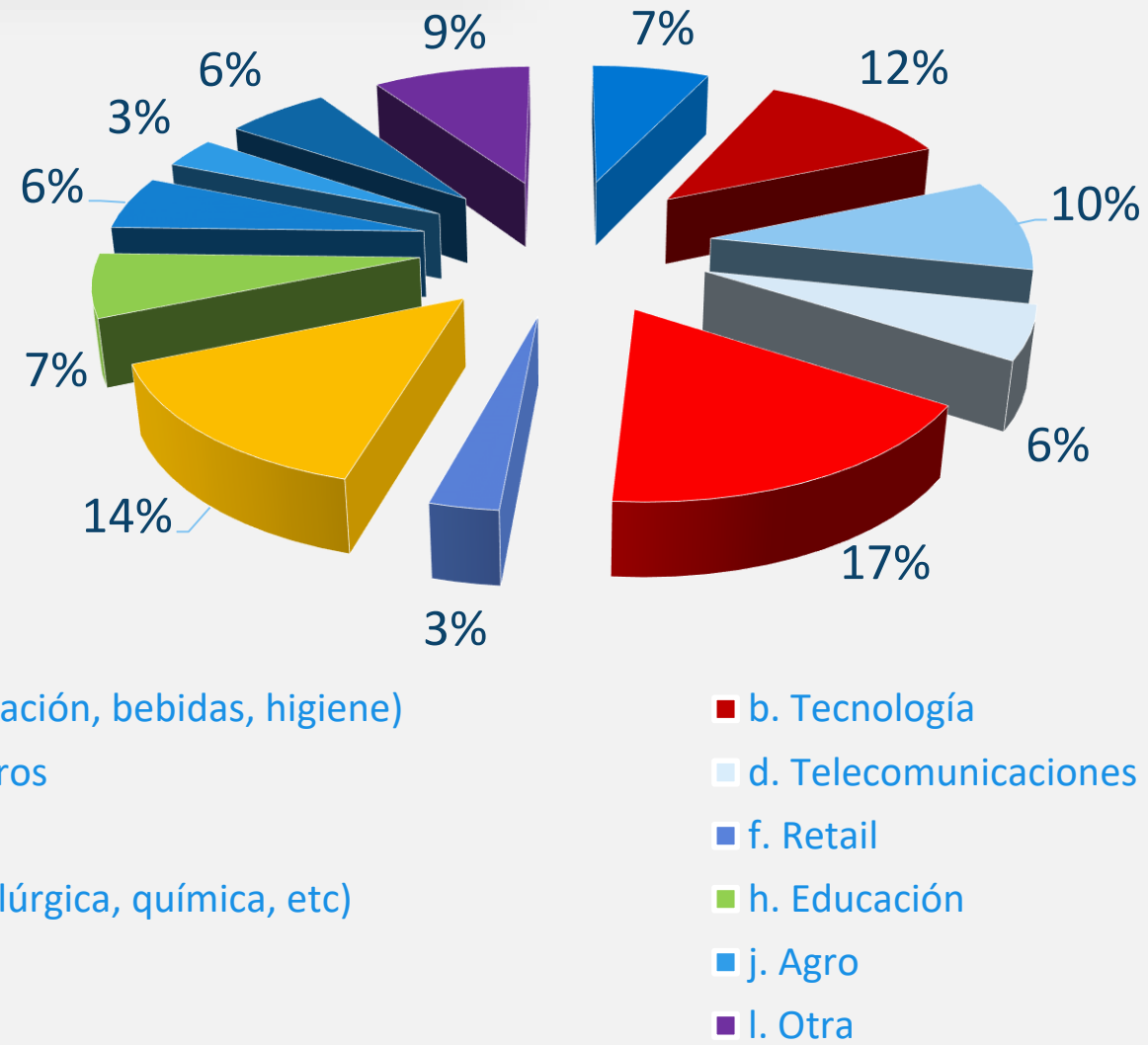
Sector



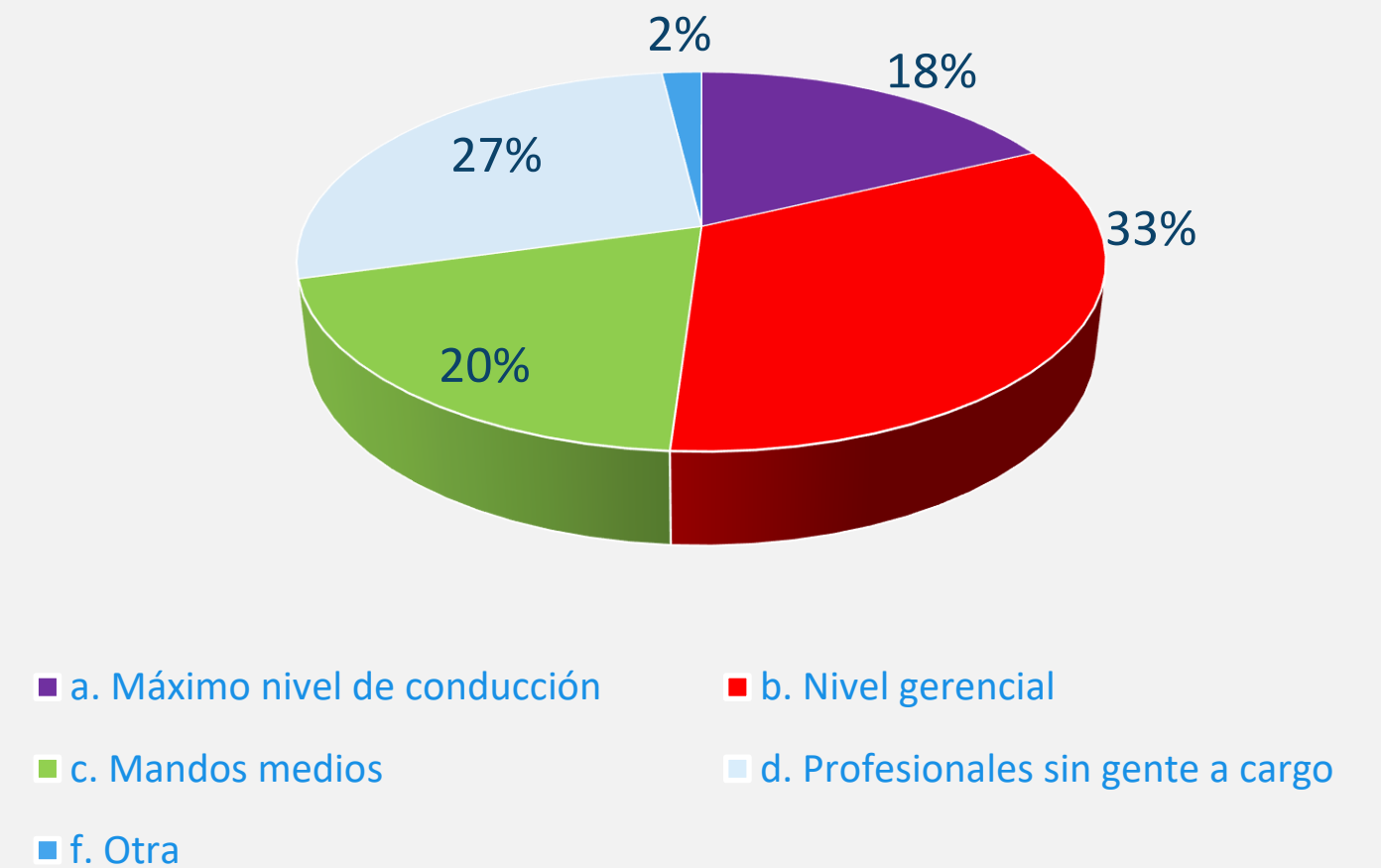
Tamaño de la organización



Industria



Posición

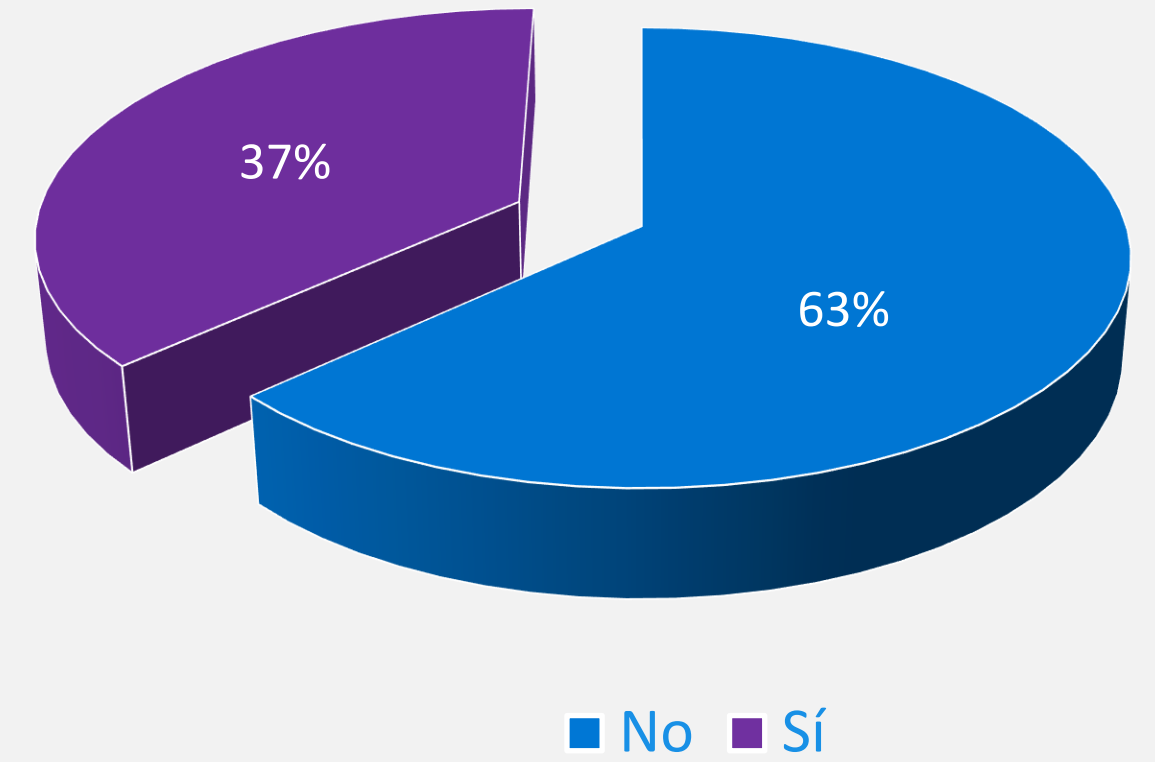


ESTUDIO CUANTITATIVO

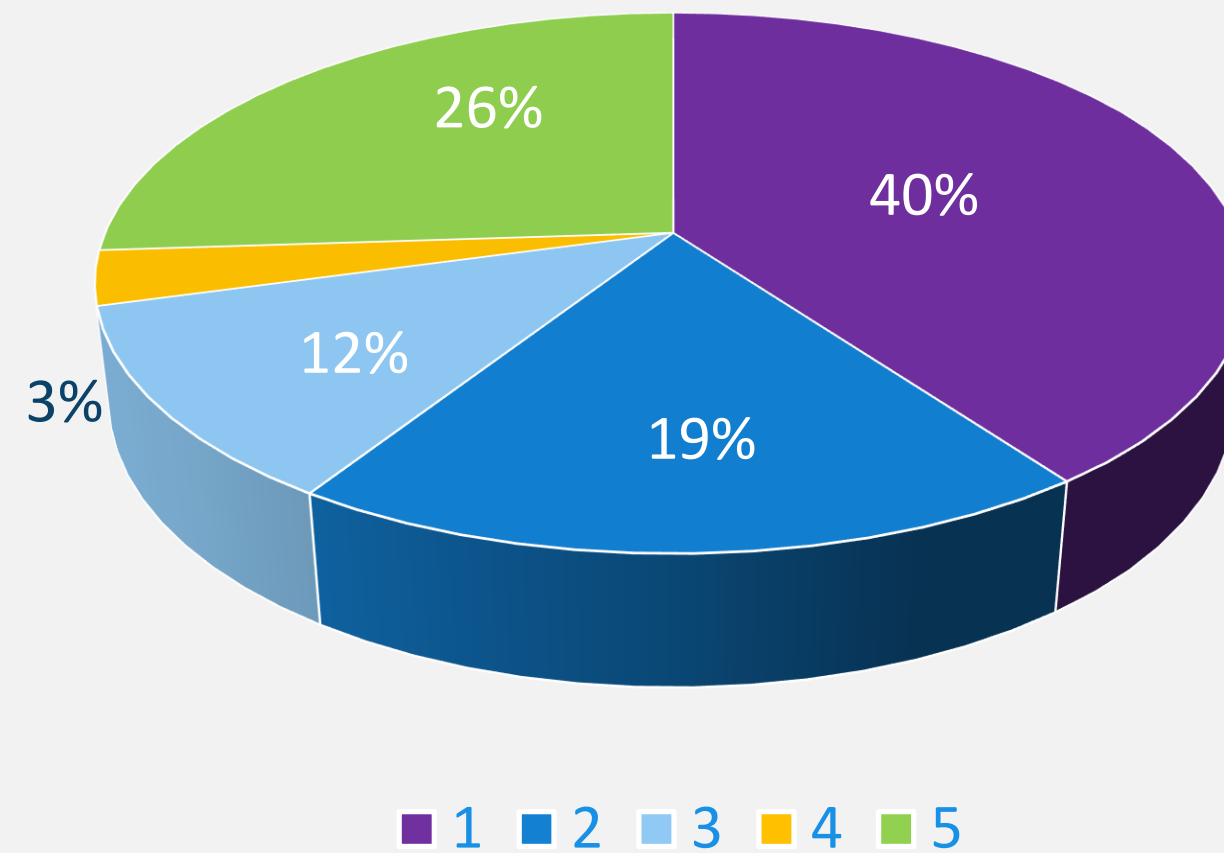
COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA:

Experiencia en trabajo remoto

Trabajo remoto previo a la cuarentena



Cantidad de días por semana que trabajaba de manera remoto





PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

"Nos tiraron a la piletta pensando que no sabíamos nadar, y flotamos"



CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO

La cuarentena significó un CAMBIO DE PARADIGMA en relación a la incorporación del trabajo remoto como la forma habitual de trabajar.

Logró cambiar el mindset de gente que no creía que esto fuera posible, que era poco efectivo o que lo percibía solo como un "beneficio".

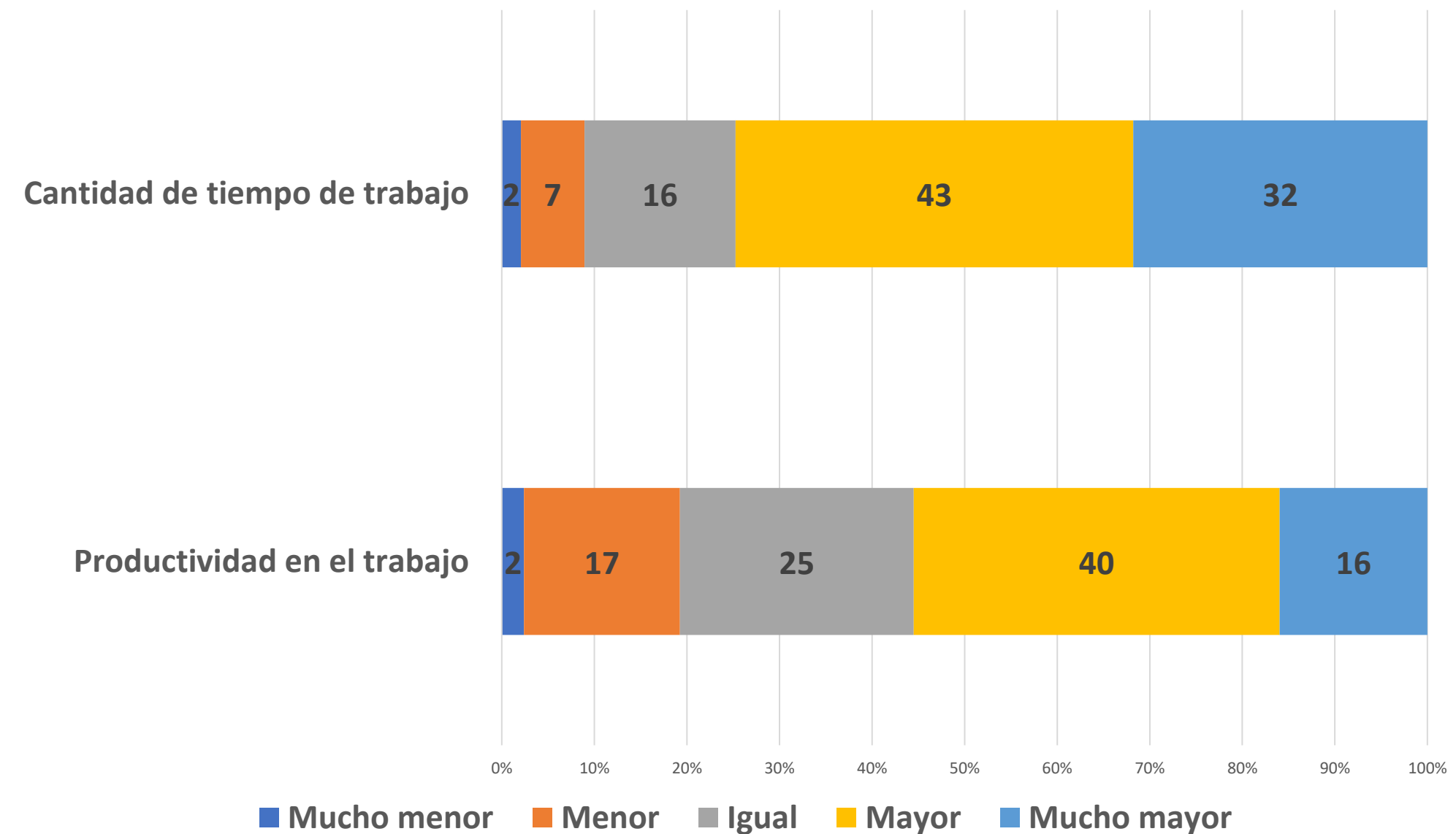
A futuro se visualiza una nueva forma de trabajo y de organización del trabajo, viable y productiva:
"El trabajo remoto llegó para quedarse"

EL TRABAJO

- Se rompe el mito de que la gente trabaja menos, o que hay trabajos que no se podían hacer virtualmente. Al contrario, lo difícil es parar de trabajar
- Las personas sienten que:
 - Se TRABAJA MÁS que antes (75%).
 - Es MÁS PRODUCTIVA que antes (56%)

Las personas sienten que trabajan más y son más productivas. A pesar de que existe una sensación de cierta complejidad del trabajo y desconexión de los compañeros (que se vive como pérdida), la gran mayoría se siente a gusto trabajando remotamente.

Gráfico 1. El trabajo comparado con la situación previa.

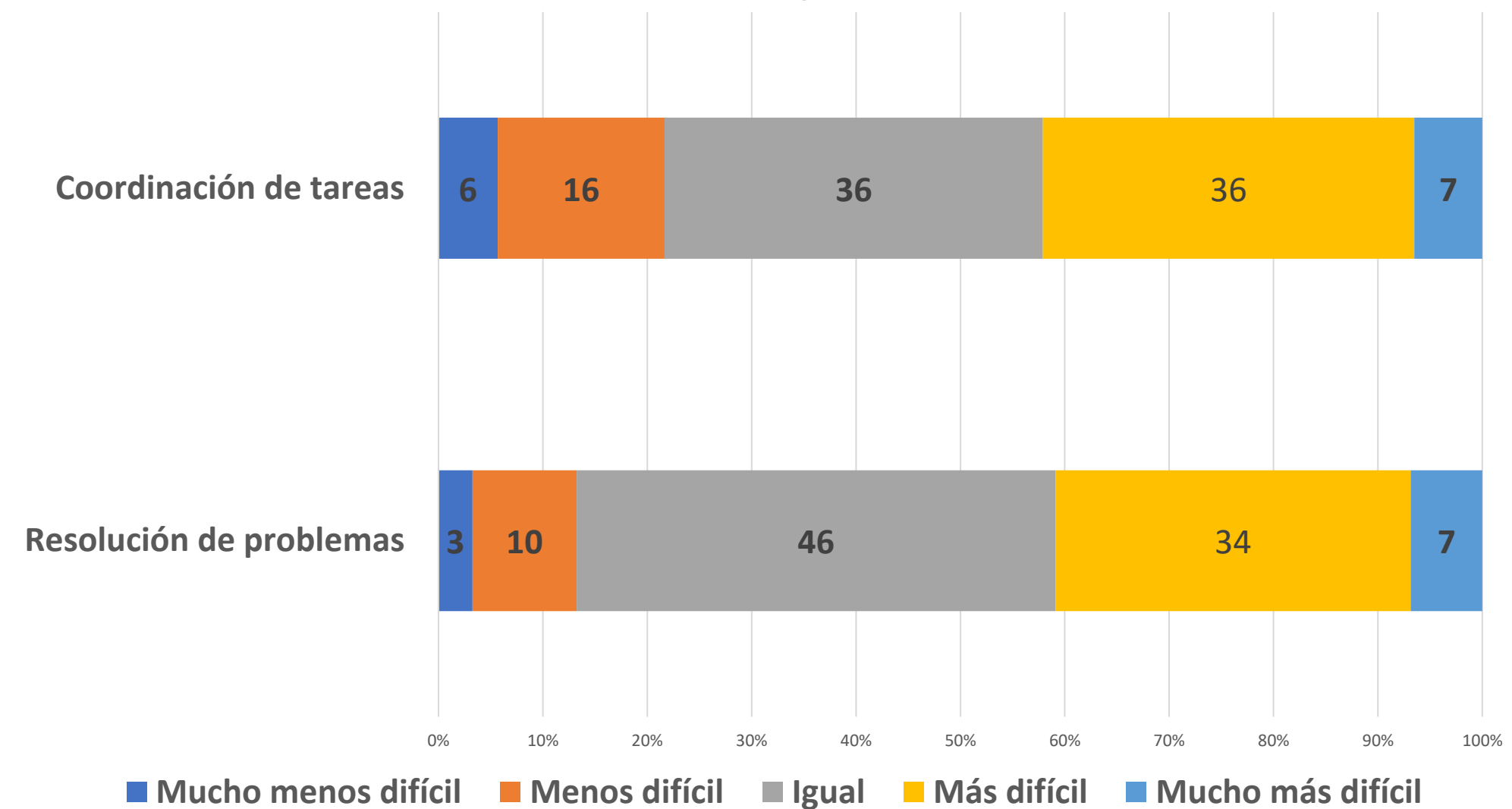


EL TRABAJO

- **Trabajar es más complejo que antes**
 - COORDINAR TAREAS es más DIFÍCIL que antes **(43%)**.
 - RESOLVER PROBLEMAS de manera virtual resulta más DIFÍCIL **(41%)**

Las personas sienten que trabajan más y son más productivas. A pesar de que existe una sensación de cierta complejidad del trabajo y desconexión de los compañeros (que se vive como pérdida), la gran mayoría se siente a gusto trabajando remotamente.

Gráfico 2. Complejidad del trabajo comparado con la situación previa.

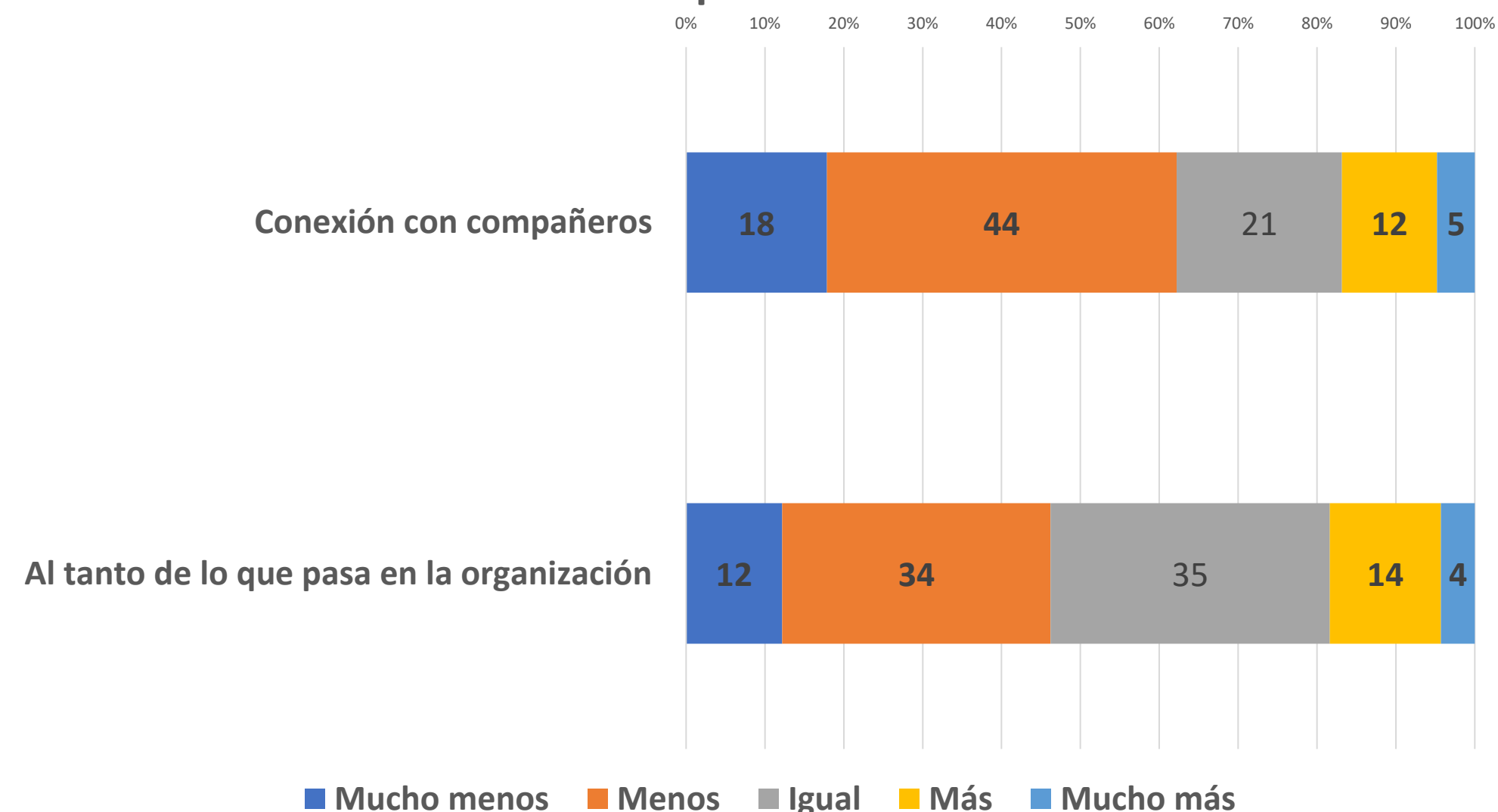


EL TRABAJO

- **La falta de vínculos y contacto personal surge como problema.**
 - MAYOR sensación DESCONEXIÓN con compañeros (**62%**) y con la organización (**46%**)

Las personas sienten que trabajan más y son más productivas. A pesar de que existe una sensación de cierta complejidad del trabajo y desconexión de los compañeros (que se vive como pérdida), la gran mayoría se siente a gusto trabajando remotamente.

Gráfico 3. Vínculos y relaciones comparado con la situación previa.

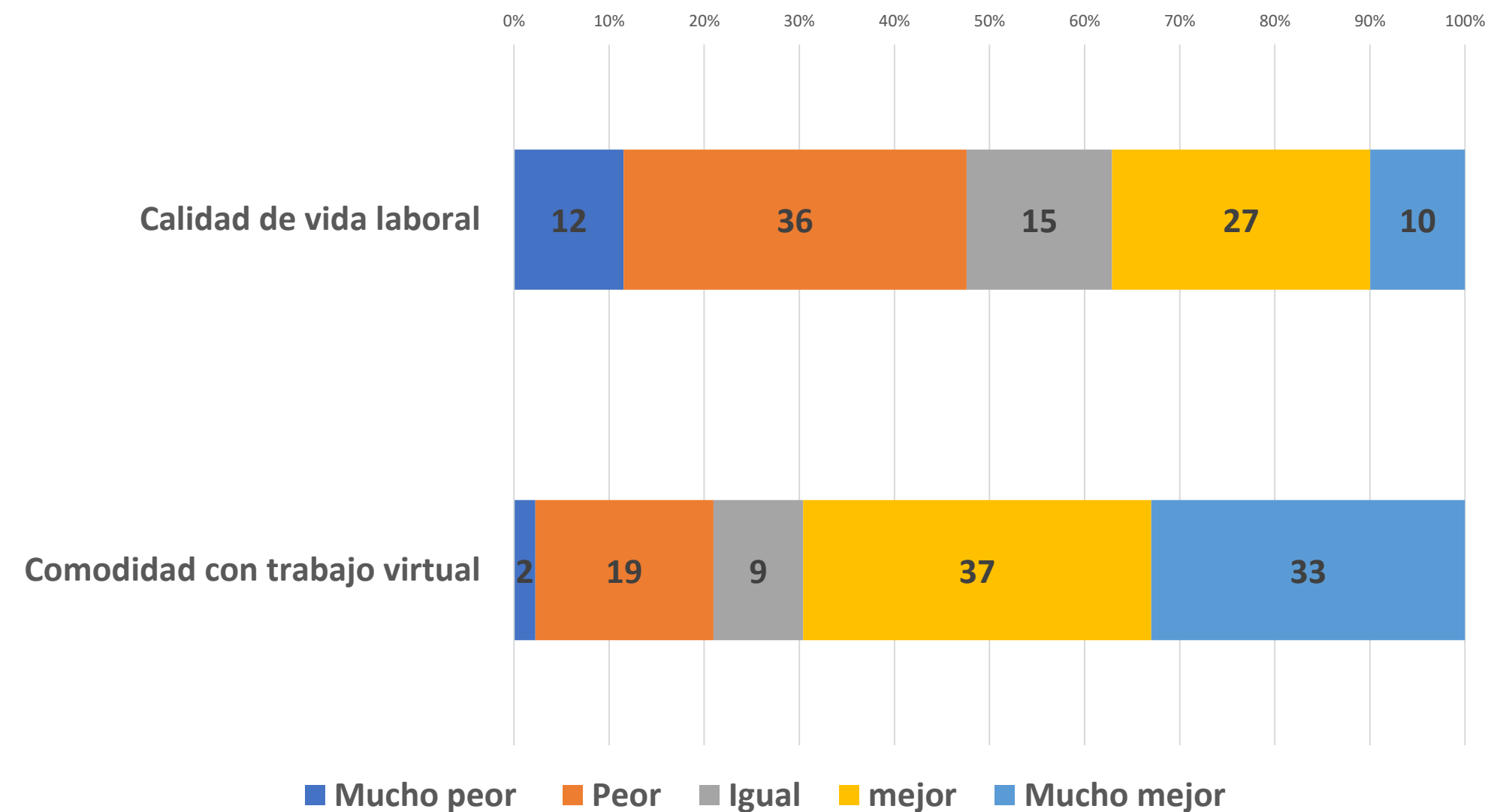


EL TRABAJO

- Hay cierta polarización en cuanto a la percepción de la CALIDAD DE VIDA LABORAL en el trabajo remoto.
 - 48 % cree que es peor, 15 % cree que es igual y 37% que es mejor.
- La mayoría de las personas se siente CÓMODA Y A GUSTO trabajando virtualmente (70%).

Las personas sienten que trabajan más y son más productivas. A pesar de que existe una sensación de cierta complejidad del trabajo y desconexión de los compañeros (que se vive como pérdida), la gran mayoría se siente a gusto trabajando remotamente.

Gráfico 4. Satisfacción con el trabajo comparado con la situación previa

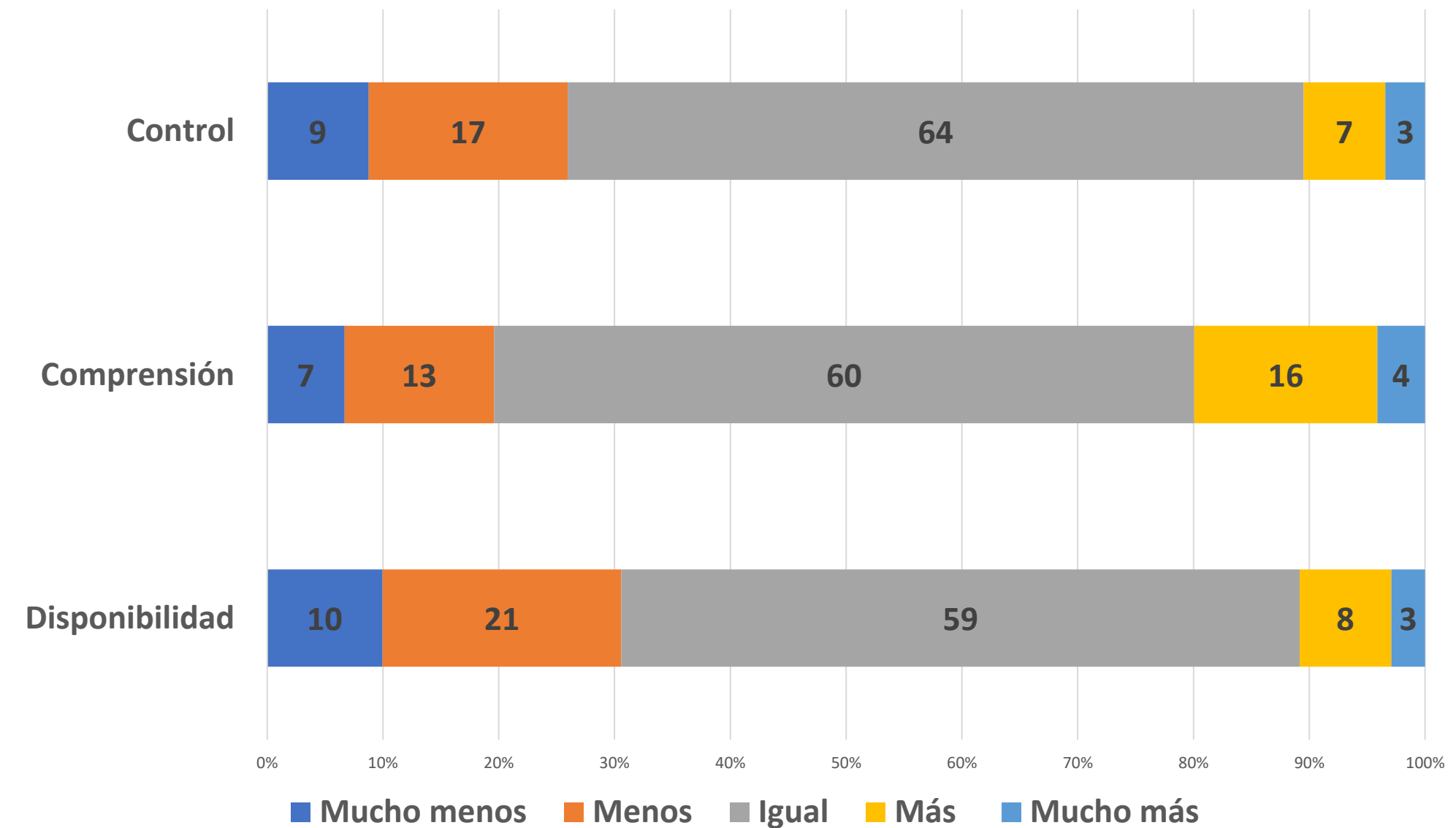


EL LIDERAZGO

- El mayor foco durante la cuarentena fue, para los líderes, la contención emocional más que el desafío de la virtualidad.
- Entre un cuarto y un tercio de las personas tienen una menor sensación de control y disponibilidad por parte de sus líderes
- El 60% no evidenció cambios en el comportamiento de sus líderes.

En general el comportamientos de los líderes no se vio afectado por la virtualidad

Gráfico 5. Liderazgo comparado con la situación previa.

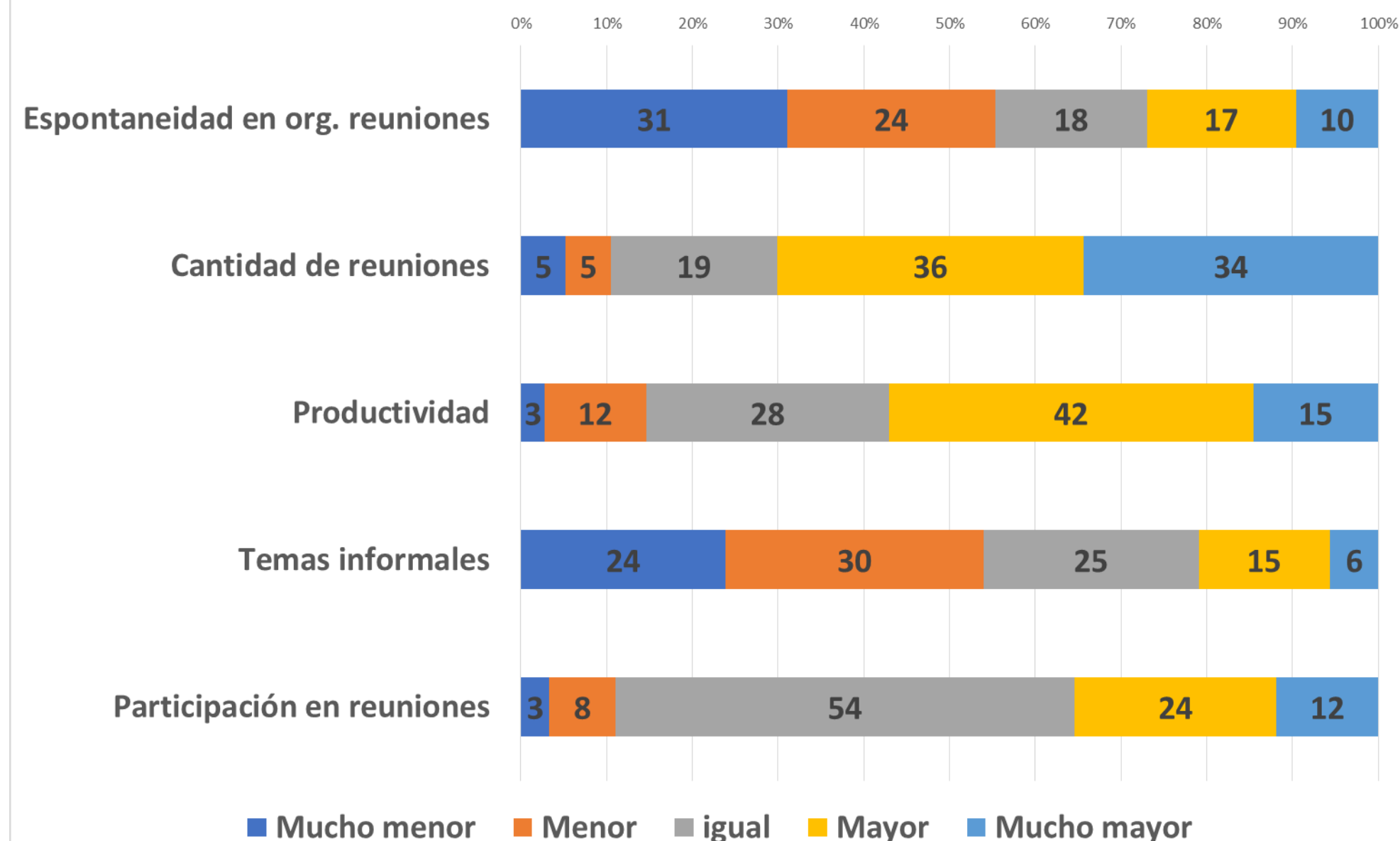


LAS REUNIONES

- La puntualidad fue un valor destacado que contribuyó a aumentar la productividad.
- Existe mayor facilidad para participar en reuniones: pueden participar más personas y desde más lejos.
- Las reuniones actualmente son:
 - Menos espontáneamente organizadas (más programadas y agendadas que antes) **(55%)**.
 - Mayor CANTIDAD de reuniones programadas **(70%)**.
 - Más PRODUCTIVAS **(57%)**.
 - MÁS FOCALIZADAS: **54%** afirma que se habla menos de temas informales y personales.
- La tecnología como medio no afectó negativamente la dinámica de las reuniones:
 - El **54%** siente que puede PARTICIPAR igual que antes.
 - El **35%** siente que puede PARTICIPAR más que antes.

Más reuniones, más organizadas, más productivas y con más foco.

Gráfico 6. Reuniones comparado con la situación previa

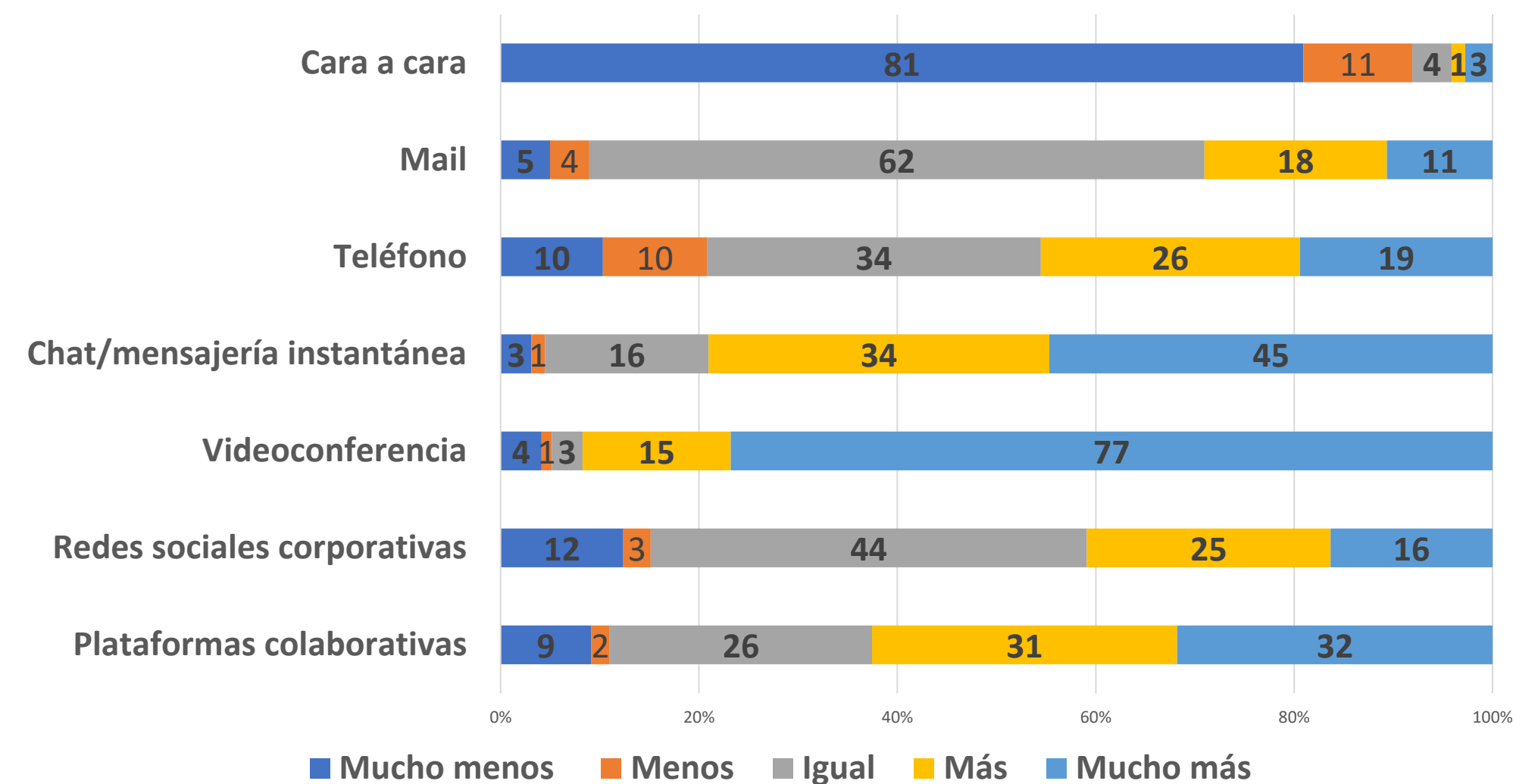


LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

- Las herramientas de comunicación ya existían en las organizaciones:
 - Pocas incorporaciones a partir de la cuarentena.
- La presencialidad fue reemplazada por el uso mayoritario de Videoconferencia y Chats:
 - Un **92%** usa VC más/mucho más que antes
 - Un **79%** usa chat más/mucho más que antes
- Vemos un incremento menor (aunque claro) de otras herramientas:
 - Un **63%** usa más plataformas colaborativas que antes
 - Un **41%** usa más redes sociales corporativas que antes
- Solo un **29%** de las personas usa el mail más que antes.

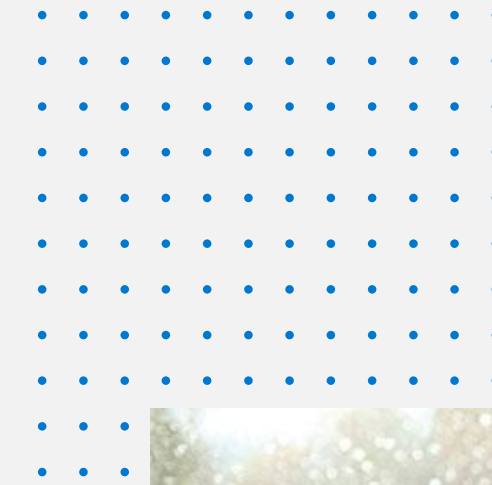
Se aceleró la adopción del uso de herramientas digitales de comunicación

Gráfico 7. Uso de Herramientas comunicación comparado con la situación previa.



EL FUTURO DEL TRABAJO

- La mayoría de los directores de RRHH expresaron que están planificando entre 2 y 3 días de trabajo remoto. Va a ser flexible según las necesidades de cada equipo. Se viene un trabajo HÍBRIDO.
- Se están reacondicionando los espacios o desprendiéndose de oficinas para acomodarse a esta realidad. Habrá menos puestos “personalizados”.
- Hay una valorización del contacto informal, comunicacional y espontáneo.
- Se está pensando para qué habrá que ir a la oficina.



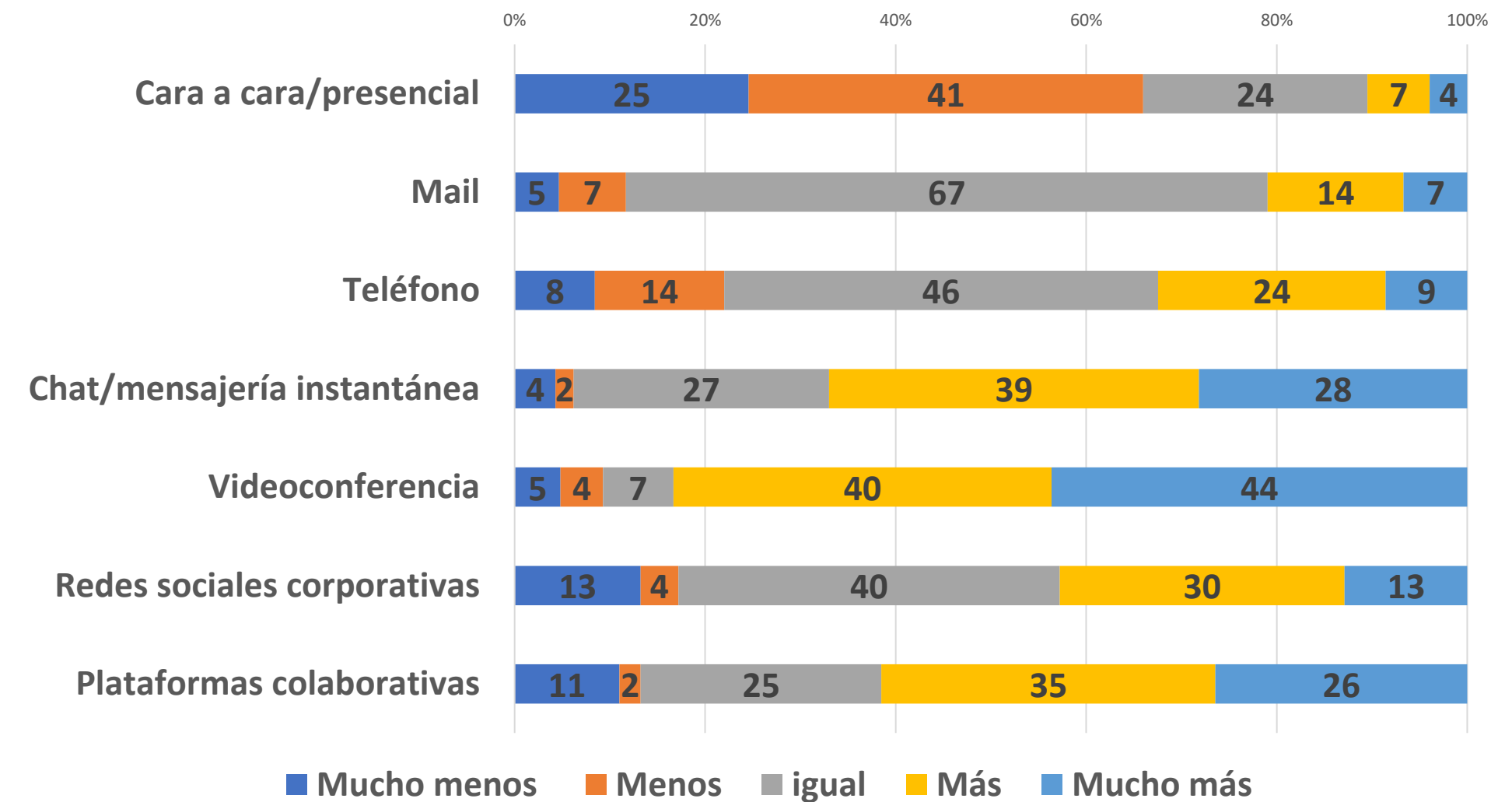
QUÉ CREEN LAS PERSONAS SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO

Herramientas de comunicación

- Se usarán más herramientas tecnológicas que antes
 - Videoconferencia (84%)
 - Chat (68%)
 - Plataformas colaborativas (61%)

Optimismo hacia el futuro y creencia en una mejor calidad de vida laboral

Gráfico 8. Perspectivas a futuro sobre el uso de herramientas de comunicación.



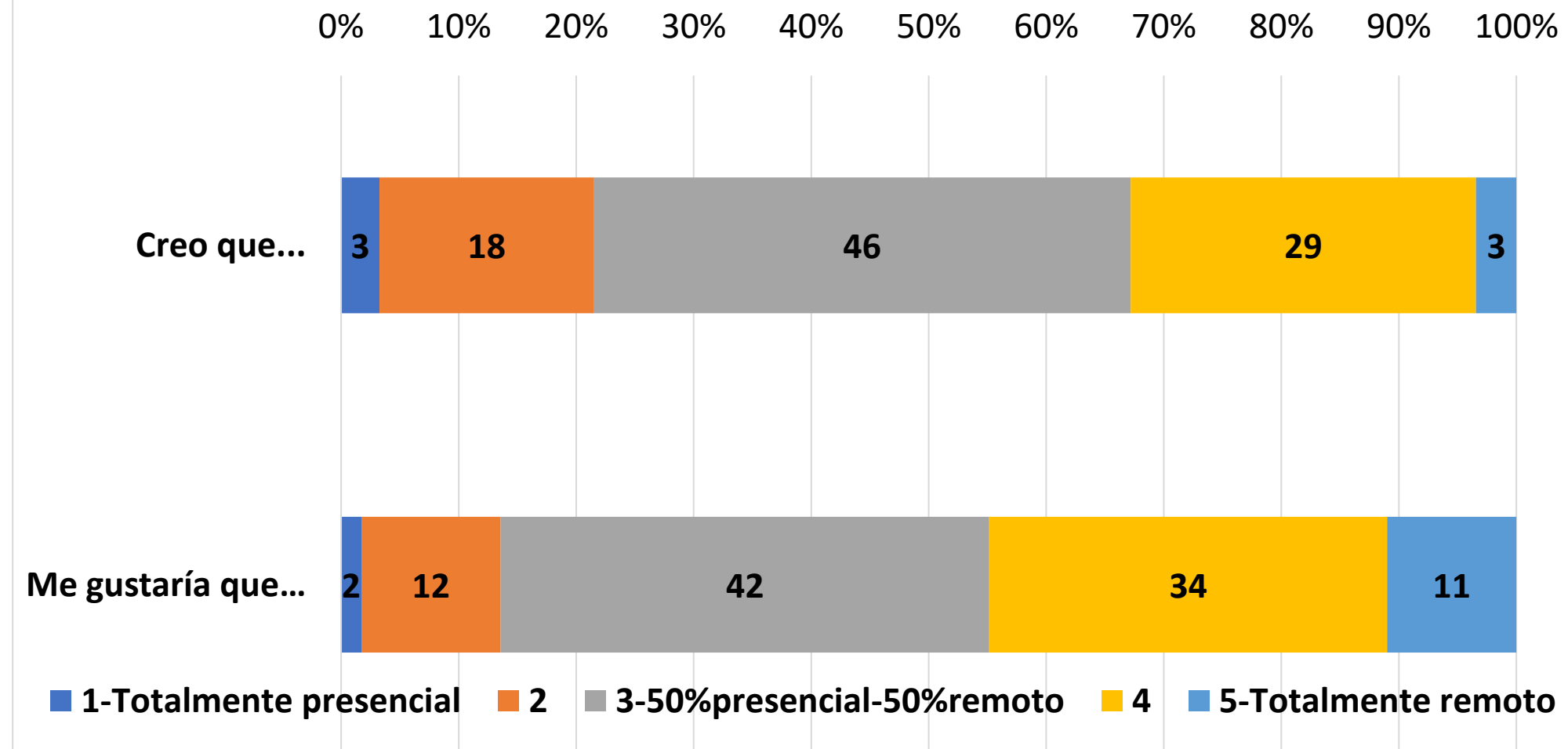
QUÉ CREEN LAS PERSONAS SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO

Trabajo

- Al **87%** les gustaría que sea 50% o más remoto que antes

Optimismo hacia el futuro y creencia en una mejor calidad de vida laboral

Gráfico 9. Cómo crees/te gustaría que fuera el trabajo a futuro.



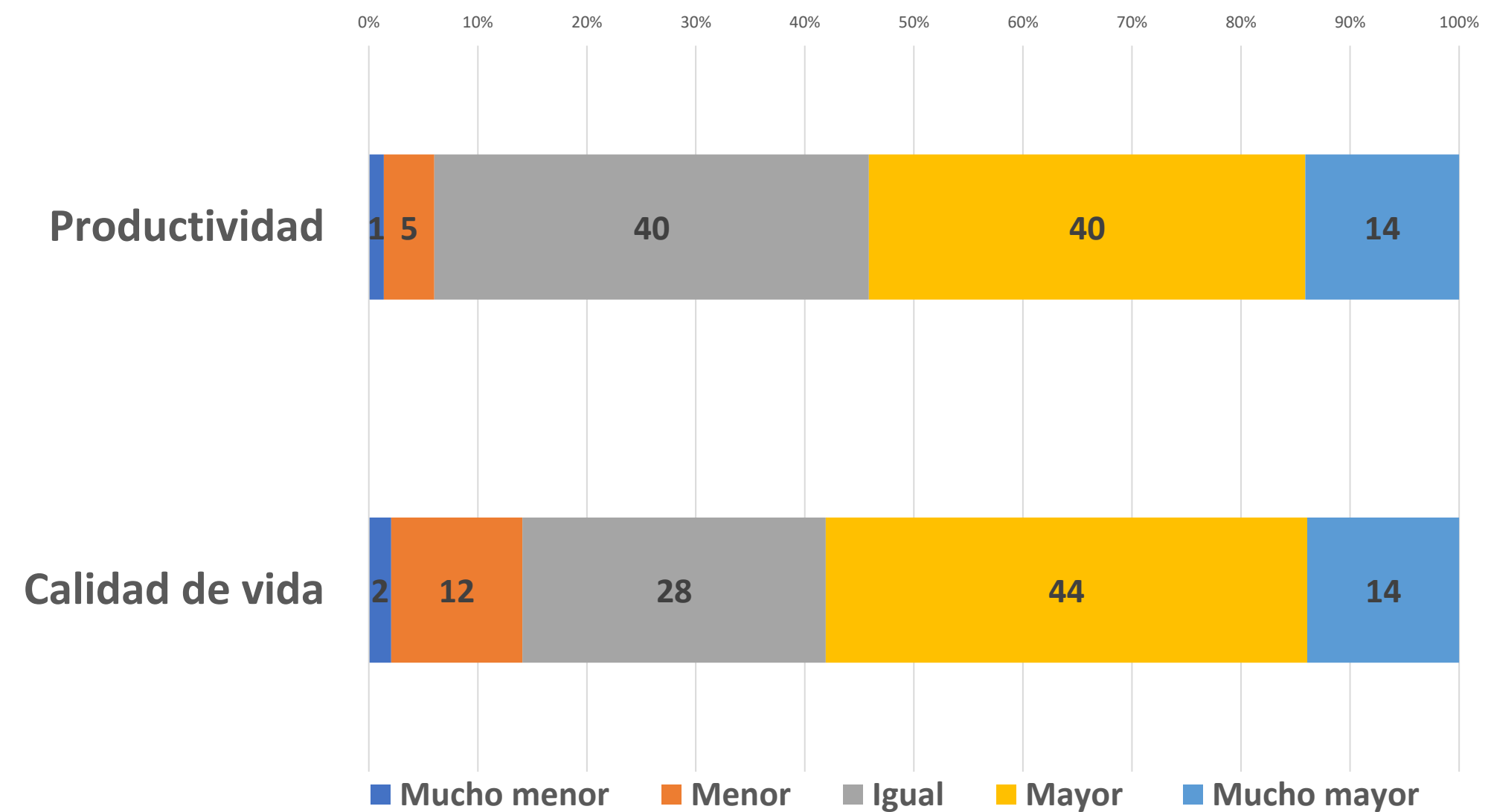
QUÉ CREEN LAS PERSONAS SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO

Trabajo

- La mitad de las personas (**55%**) cree que va a ser más productiva.
- También que mejorará su calidad de vida laboral (**58%**)

Optimismo hacia el futuro y creencia en una mejor calidad de vida laboral

Gráfico 10. Perspectivas a futuro sobre el trabajo.



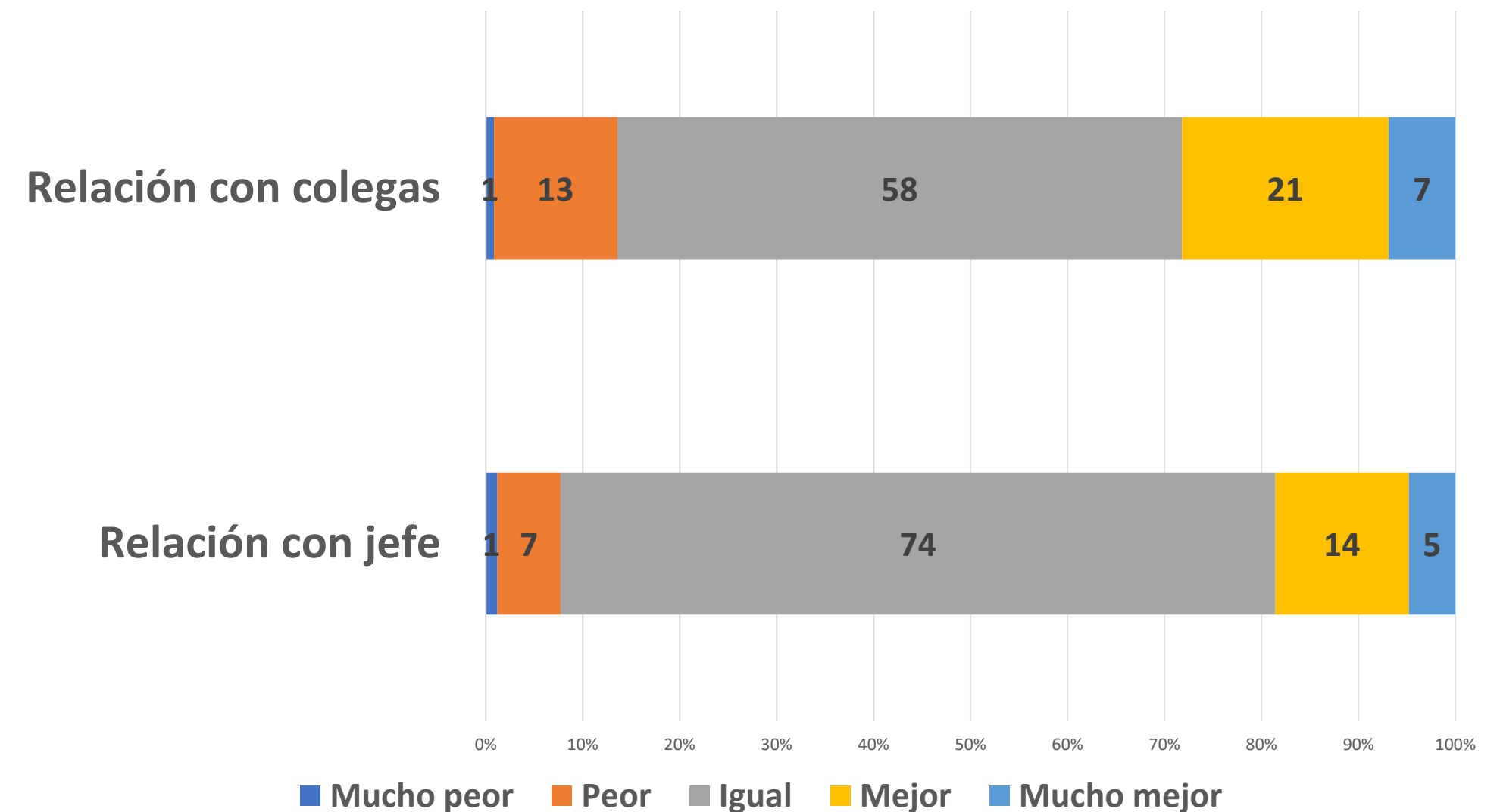
QUÉ CREEN LAS PERSONAS SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO

Liderazgo

- La mayoría de las personas no sienten que en la nueva realidad futura se vayan a afectar las relaciones con jefes (**73%**) y con colegas (**58%**).

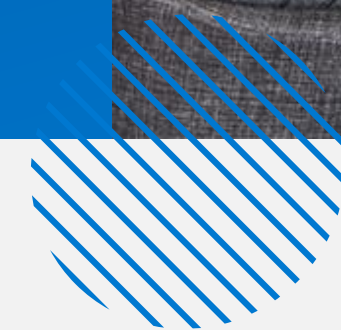
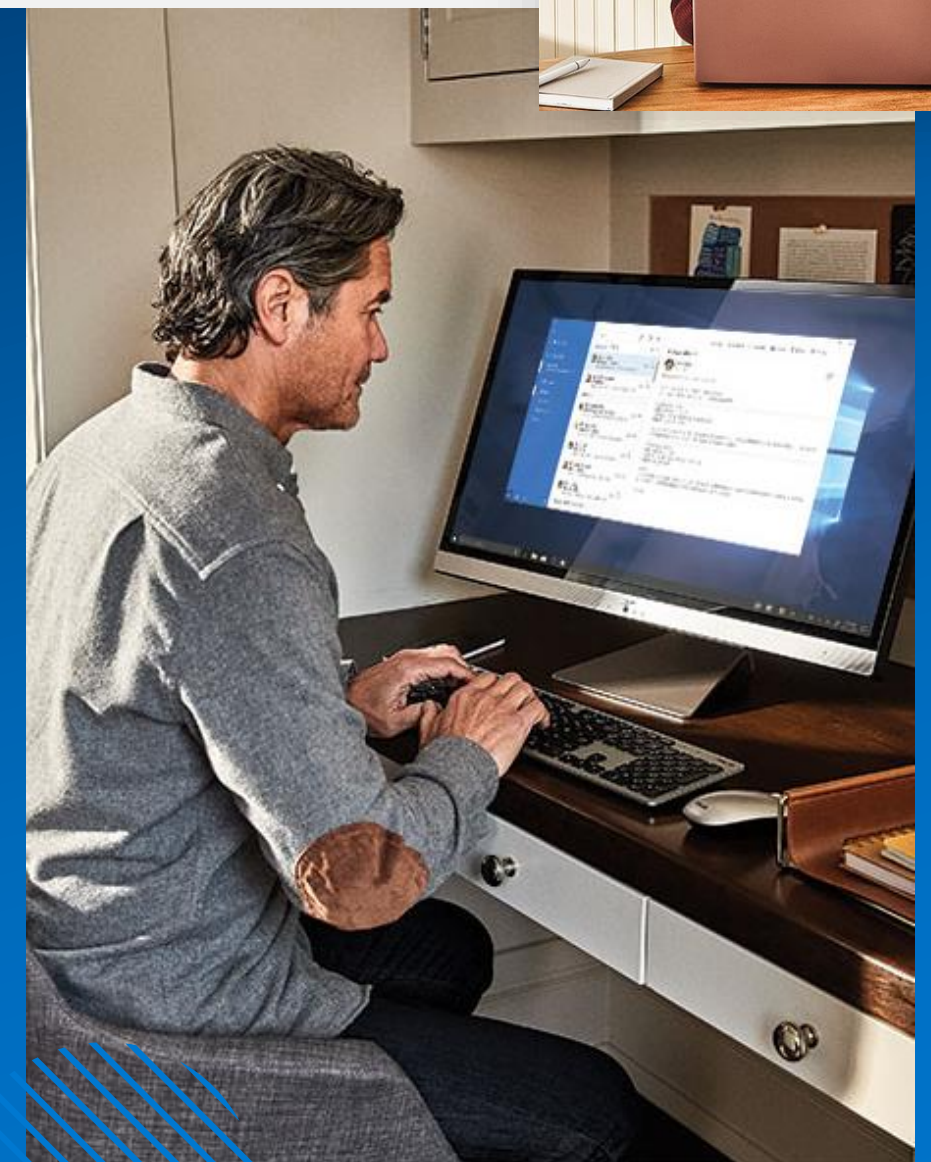
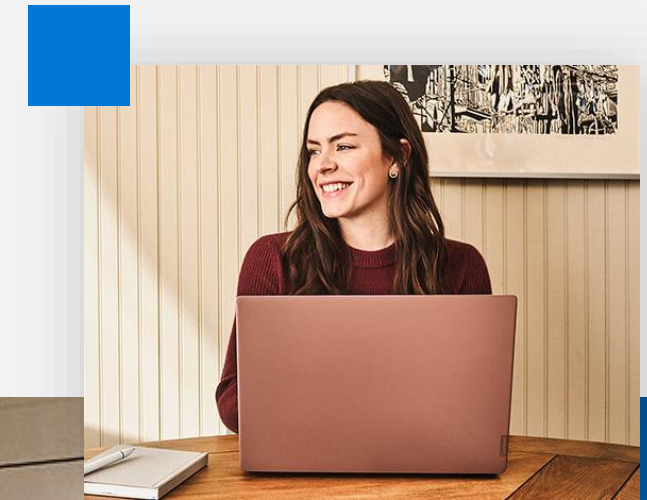
Optimismo hacia el futuro y creencia en una mejor calidad de vida laboral

Gráfico 11. Perspectivas a futuro sobre los vínculos



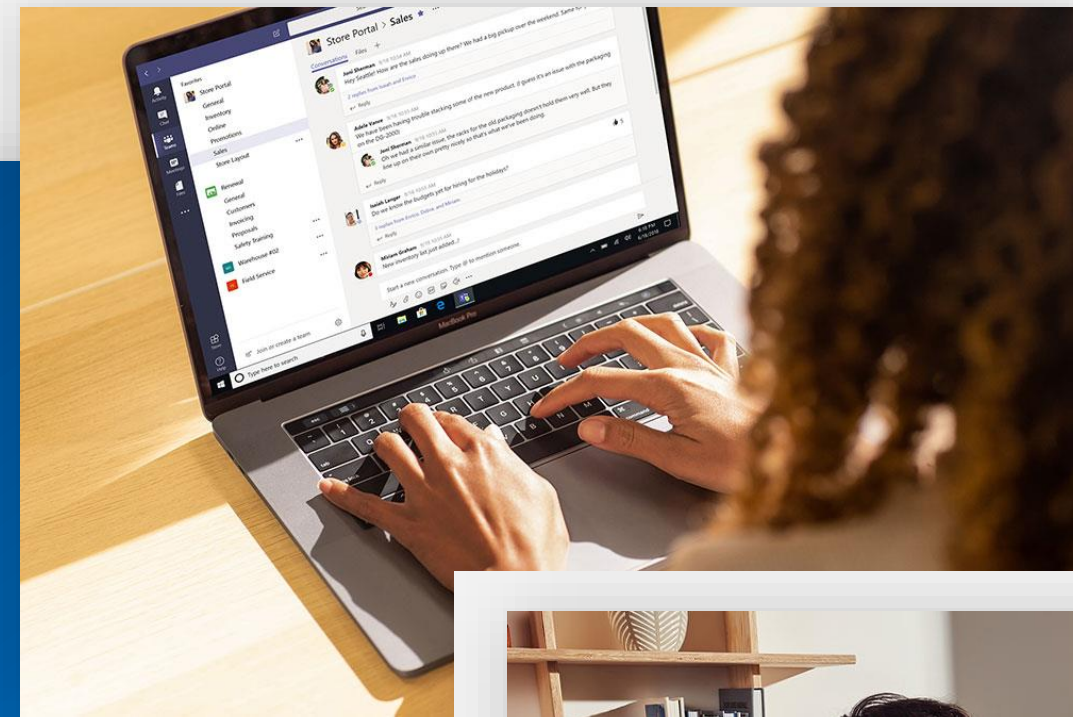
LAS NUEVAS COMPETENCIAS REQUERIDAS

- Agilidad.
- Data driven
- Trabajo en redes
- Innovación y creatividad
- Liderazgo virtual
- Trabajo en equipos híbridos.
- Resiliencia
- Adaptación.
- Hiperflexibilidad.
- Autorganización
- Conexión social
- Habilidades blandas.



CONCLUSIONES FINALES

- Las personas visualizan con optimismo el futuro del trabajo
- El trabajo remoto y las tecnologías digitales generan la creencia de que va a mejorar la productividad y la calidad de vida laboral.
- El futuro del trabajo será digital con una relación híbrida entre virtualidad y la presencialidad.
- Preocupa más el burn out que la productividad.
- El desafío pasará por trabajar sobre la empatía, el vínculo social y la distancia emocional. Establecer nueva conexión social en contextos híbridos.





Muchas Gracias

