

# TENDENCIAS

## REPORTAJE

### ¿Cómo puede evolucionar la experiencia de empleado con el impacto de la COVID-19? (II)

Flor Cid

Directora de [www.florcidcomunicacion.es](http://www.florcidcomunicacion.es) y fundadora de [www.muysegura.com](http://www.muysegura.com)

En el marco del impacto que la irrupción del COVID-19 está generando en las organizaciones, es preciso plantearse cuál será la infraestructura tecnológica necesaria dentro de la «nueva» forma de trabajar. Esta crisis sanitaria y global está colaborando de manera activa en la aceleración de la transformación digital. Además, llega el momento de plantearse cómo va a ser el regreso a las oficinas, qué sentido cobran éstas dentro de este novedoso escenario y cuál es el necesario para acudir a ellas tras la influencia del coronavirus.



En la primera parte de este artículo abordé el nuevo horizonte que queda abierto a la experiencia de empleado debido a la crisis del COVID-19 y sus consecuencias. Dentro del amplio abanico de aspectos que componen el mencionado **Plan Integrado de Experiencia de Empleado**, principalmente me centré en reflexionar acerca de cómo debe ser la nueva experiencia de empleado, así como en el modo de integrar la sostenibilidad, la RSC y el bienestar de los profesionales dentro de la cultura empresarial. Asimismo, ofrecí varias pautas sobre la nueva cultura corporativa, el nuevo modelo de liderazgo y las nuevas «normas» de trabajo que afrontamos.

En esta nueva colaboración, para terminar de ofrecer una perspectiva global del Plan, me centraré en tres pilares muy importantes: por un lado, cómo **debe ser la infraestructura tecnológica** que se precisa para aumentar la flexibilidad, adaptarse a los nuevos modelos de interacción en la forma de trabajar y poder ofrecer respuestas a las medidas de seguridad necesarias. Por otro lado, incidiré en **el impacto que causarán estas formas de trabajo en la agilidad**, productividad, calidad o innovación de los empleados, y cómo será posible realizar mediciones al respecto. Para terminar, y no menos destacable, analizaré qué **sentido tienen las oficinas** y qué necesitamos a la hora de regresar a ellas tras el impacto inicial del COVID-19.

## INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Tras más de dos meses en los que nuestras rutinas de trabajo cambiaron por completo, ahora la normalidad es otra. Y así lo exponen **Lourdes Molinero**, socia fundadora de Agathos Management; y **Manuel Guedes**, Chief Digital Officer (CDO) de la compañía. «Ya nadie pone en duda que el nuevo entorno de desarrollo es digital, está lleno de incertidumbres y necesita una infraestructura diferente marcada, sobre todo, por la tecnología, pero también llena de retos y de unos ritmos totalmente distintos a los anteriores a la crisis, que ya estamos surfeando como podemos», sostienen los profesionales.

Según explican, este cambio cultural también ha potenciado el uso de herramientas nuevas, de alternativas gratuitas y de un lenguaje digital nuevo que antes no habíamos tenido en cuenta tanto como hasta ahora.

De este modo, los expertos de Agathos Management plantan algunas de ellas:

— **Video meeting:** «Tras hacer un *testing* exhaustivo desde inicios de año, podemos decir que, para valorar correctamente el uso de videochat, de forma segura y con total privacidad, no todas las plataformas valen». «En el TOP 1 encontramos a los noruegos de Whereby que, sin quererlo, pero con mucha astucia, ya llevaban trabajando en un producto de mucha calidad, estabilidad en vídeo y con una personalización de marca nunca vista antes en salas de videochat», aclaran. «Para nosotros, sin duda, es la mejor solución, tanto a nivel gratuito como de pago para empresas. Es muy fácil, intuitiva y tienen claro su adaptación a todas las plataformas, navegadores web, móvil y las Apps para Android e iOS».

No obstante, Moliner y Guedes inciden en que la estructura de video *meeting* no es la única que hay que tener en cuenta, pues «dependiendo de cada empresa y sus necesidades, podemos pensar en herramientas globales colaborativas como Google Drive o Microsoft 365, entre otras», añaden.

¿Y si somos una PYME con recursos económicos limitados? Como sostienen los consultores, la mayoría suele optar por soluciones free, freemium o de un coste asequible, como es el caso de AirTable, «si tienes que gestionar un proyecto más grande sin usar el dichoso Excel», bromean. Según aclaran, esta herramienta es sofisticada pero muy fácil de usar y sirve para infinidad de proyectos. «Nosotros la hemos utilizado en eCommerce, *ticketing*, webs corporativas, gestión autónoma de bases de datos y estamos encantados», explican. «Ayuda tanto al cliente como a nosotros a llevar una transparencia nunca vista antes en los proyectos digitales, los cuales muchas veces conllevan demasiada jerga y carga técnica». Según explican los expertos, de esta forma es posible ver los datos anclados a las plataformas de venta online, redes sociales o cualquier otra herramienta de gestión de datos, porque AirTable es muy versátil.

Otra solución es Miro, «si lo que necesitas es hacer un esquema tipo *mind map* o Kanban para un calendario más visual y con diseño», explican y añaden que, para poder ver los datos correctamente, en este caso es necesario construir cuadros de mando que sean más visuales y ayuden a todos los perfiles de la organización a la toma de decisiones adecuada bajo KPIs concretos. «Para ello, hay una solución que ya usan grandes marcas en España y llevamos varios años testando y viendo su satisfactoria evolución: Welovroi». Tal y como argumentan los expertos de Agathos Management, con ésta es posible vincular la actividad de las redes sociales, de la competencia y saber, entre otras muchas funcionalidades, el top de contenidos del sector correspondiente, ya que se adaptan a cada caso los cuadros de mando. «También tienes otras herramientas online como Google Data Studio o Power BI de Microsoft».



Lourdes Molinero

Lourdes Molinero y Manuel Guedes inciden en que lo más importante en el proceso de transformación digital de los negocios no es disponer de una web o los perfiles en redes sociales, sino sacar el mayor provecho a la experiencia de tantos años en un sector determinado con los clientes: conectar, ver y decidir. No obstante, también recalcan que toda esta tecnología no es suficiente ya que, a pesar de todo, sigue siendo un medio y debemos tener muy en cuenta a las personas de la organización.

---

Lo más importante no es disponer de una web o los perfiles en redes

sociales, sino sacar el mayor provecho a la experiencia de tantos años en un sector determinado con los clientes: conectar, ver y decidir

---

«La mayoría de las personas han tenido que cambiar de pronto su modo de trabajar, sus rutinas, su manera de comunicarse, y todo en un entorno lleno de incertidumbre y miedo», explican. «Aún así, han dado la talla y han sido grandes profesionales», añaden. Lo que es evidente es que el modo de trabajar, de ahora en adelante, ya no va a ser igual que antes de marzo. «La situación que se presenta es difícil y la digitalización ha entrado de golpe para quedarse. Todo esto genera incertidumbre en muchos de los empleados y directivos de las compañías, por eso es necesario pensar en un plan estratégico de desarrollo de los equipos y acciones a corto plazo», exponen los expertos de Agathos Management.

Sin duda, según explican, será necesario incidir en un plan de formación digital que les permita conocer las nuevas herramientas y la adquisición de conocimientos digitales para aplicarlos a sus puestos de trabajo. «El apoyo de sesiones de *coaching* de equipos e individuales será conveniente para ayudarles a focalizar bien sus objetivos y metas, así como mitigar el alto grado de incertidumbre del nuevo entorno».



Manuel Guedes

En este momento, más que nunca, es preciso tener claro que las personas son verdaderamente el elemento esencial de lo digital. «Las herramientas tecnológicas son la nueva maquinaria, pero decidir qué herramienta es mejor, cómo sacarle el mayor partido, cómo gestionar bien los datos y toda la información que nos dan, eso es tarea de los profesionales», recalcan. Por eso, explican que es prioritario poner el foco en ayudar a esos profesionales a tener los conocimientos necesarios y facilitarles la adquisición de las competencias que este mundo digital necesita que pongan en acción.

En definitiva, nos enfrentamos a un momento difícil y nunca antes vivido, «pero de los directivos depende que la experiencia del empleado sea buena, y esto se conseguirá si tenemos claro que hay que poner el foco en las personas de nuestros equipos, que son las que podrán sacar adelante los nuevos objetivos con la nueva realidad», concluyen Valderrama y Guedes.

## IMPACTO EN LA AGILIDAD, PRODUCTIVIDAD, CALIDAD O INNOVACIÓN

«La irrupción del COVID-19 en nuestras vidas nos ha hecho entender de primera mano lo que significa el mundo VUCA y lo que es un "cisne negro", del que los alertó Nasim Taleb, un evento altamente improbable e impredecible que causa un impacto importante en nuestras vidas». Así lo explica **Beatriz Valderrama**, CEO de Alta Capacidad. «Sólo Bill Gates nos avisó, sin decirnos ni cuándo, ni cómo ocurriría. Eso sí, muchos «postgurús» son capaces de predecir *a posteriori* lo que ya ha ocurrido», añade.

Tal y como expone la experta de la consultora, con respecto al impacto de la crisis sanitaria, económica y social en España, estamos viendo cómo aspectos diferenciales nuestros, como la sostenibilidad, la alta longevidad, o el ser un país con mucho atractivo turístico, nos hace más vulnerables. «Aunque también otras cualidades distintas, como la solidaridad, el apoyo familiar, la flexibilidad para adaptarnos y dar respuestas creativas, acuden en nuestro favor y fortalecen nuestra capacidad de resiliencia», sostiene.



Beatriz Valderrama

En opinión de Valderrama, la COVID-19 está colaborando activamente en acelerar la transformación digital. «Estamos viendo cómo la tecnología está siendo fundamental para ayudarnos a afrontar la situación», explica. «Las medidas de confinamiento y el teletrabajo han conseguido una alfabetización rápida de la población en el uso de tecnologías de comunicación y colaboración, lo que se traduce en mayor efectividad, mayor confianza y menor miedo y resistencia en el uso de estas herramientas», aclara.

Las investigaciones demuestran que la transformación digital aumenta la eficiencia de los procesos y la toma de decisiones, permite reducir los costes y aumenta la cifra de negocio gracias al mejor conocimiento de los clientes y la creación de nuevos productos o servicios con más valor añadido. «Pero los beneficios de la transformación digital van más allá de los resultados económicos», argumenta, «ya que permiten reforzar la cohesión social, el bienestar, la conciliación, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de capacidades y conocimientos».

Por otro lado, también reconoce que la inevitable pérdida de empleos, junto con las medidas de distanciamiento social, conllevará la necesidad de reinventar los modelos de negocio y la propia carrera profesional. «Ya estamos viendo el surgimiento de nuevas plataformas y la adaptación de los comercios tradicionales a la venta online».



En este contexto, como continúa, las compañías ágiles se movilizan con rapidez y flexibilidad para afrontar los retos de los vertiginosos cambios en las expectativas de los clientes, las tecnologías y los nuevos escenarios competitivos globales. «Se trata de entregar más valor al cliente de forma más rápida y eficiente», explica. «Esto se consigue mediante la transformación hacia una cultura ágil que priorice las personas e interacciones sobre los procesos y herramientas, la colaboración con el cliente, los equipos autoorganizados, la confianza en personas competentes y motivadas, la simplicidad, los ciclos rápidos de entrega, la conversación, la reflexión, el *feedback* y la mejora continua », afirma Valderrama.

---

La inevitable pérdida de empleos, junto con las medidas de distanciamiento social, conllevará la necesidad de reinventar los modelos de negocio y la propia carrera profesional

---

Según su análisis, **el teletrabajo se impone** en todas las áreas en las que la presencia no aporta valor, y se está demostrando que es efectivo. «El seguimiento de la actividad y los compromisos se hará más ágil, ya que se priorizará la comunicación por escrito sobre el contacto hablado informal», aclara. Además, con respecto a las reuniones virtuales, la experta sostiene que éstas tenderán a reducirse, «ya que es mucho más insoportable una videoconferencia larga que una reunión larga», argumenta. Asimismo, las conversaciones pueden ser más directas, ya que en su opinión somos más «atrevidos» hablando a distancia, al haber un pseudo anonimato que nos sirve de «refugio».

Valderrama también pone el foco en la capacidad que posee el teletrabajo para permitirle al empleado **conciliar mejor** con su vida personal y familiar, reduce los desplazamientos y la contaminación, y supone para la empresa un ahorro importante de espacio y de costes asociados.

En lo que respecta a la **medición de la productividad y la calidad**, Beatriz Valderrama explica que **se hará en base a objetivos y resultados en vez de en horas de trabajo**, lo que reducirá la cultura de presencia tan arraigada existente en España. «El tiempo trabajando se puede controlar mucho mejor que en presencial porque el ordenador ya lo hace. La evaluación también puede ser más objetiva, al eliminarse los sesgos que derivan de la imagen o las tácticas de venta personal interna».

Valderrama también advierte que la implantación del teletrabajo requiere de **estrategia y cuidados especiales**. «Los riesgos de ciberseguridad se agravan, la desconfianza puede estimular el estilo controlador de los jefes, las tecnologías nos pueden convertir a algunos en «workaholics» y a otros en dispersos navegadores improductivos adictos al chateo insustancial y al reenvío de memes», afirma. «También la creatividad de los equipos se puede resentir, ya que para innovar hay que salir, mirar, moverse,

hablar, pensar conjuntamente y cruzar ideas».

Por ello, en definitiva, las organizaciones, además de proporcionar los medios necesarios, deberán **reforzar los sistemas y la formación de los empleados en ciberseguridad**, impulsar una cultura de **confianza** y responsabilidad mediante el desarrollo de habilidades de los líderes y de autoorganización y resiliencia de los equipos, **rediseñar los procesos de toma de decisiones** y la experiencia digital de los empleados, **regular los tiempos de trabajo** y favorecer tiempos y espacios para la relación e interacción presencial de valor.

## OFICINAS POST COVID-19

En opinión de **Rocío Díez**, directora de Comunicación de Steelcase Iberia, antes de que el coronavirus cambiara la manera en la que entendemos los espacios cerrados en los que nos reunimos, las oficinas diseñadas pensando en fomentar la productividad de la organización y los trabajadores, nos aportaban ese gran valor que supone poder desarrollar todo nuestro potencial creativo. «Un espacio diseñado pensando en el bienestar, era aquel que permitía al trabajador elegir dónde y cómo trabajar en cada momento. Donde encontraba espacios para concentrarse, socializar, colaborar, aprender y, en definitiva, donde las personas elegían ir porque era donde encontraban todo lo que necesitaban: espacios, tecnología y personas», argumenta Díez.

Ahora, tanto las organizaciones como los trabajadores se enfrentan al reto del regreso. «Muchas organizaciones se están preparando ya, organizando equipos de análisis para evaluar cómo escalarlo de manera que no afecte al bienestar de sus trabajadores», explica la directora de Comunicación de Steelcase Iberia. «No es una tarea fácil porque sabemos que el movimiento estimula el cerebro y nos ayuda a mejorar nuestro estado cognitivo, pero **¿cómo compaginamos el movimiento con la reducción de la propagación del virus? ¿Cómo hacemos que un grupo de personas de equipos multidisciplinares colaboren de manera efectiva físicamente? ¿Cómo fomentamos nuestra cultura organizativa a través de las relaciones positivas?»** Todas éstas y muchas preguntas más se plantea la experta de Steelcase Iberia y su equipo a la hora de ayudar a sus clientes a organizarse para la vuelta.



«Tanto si este ensayo forzoso de teletrabajo ha resultado una experiencia satisfactoria, como si no lo ha sido, el contacto físico siempre es mucho más productivo que cualquier mesa individual o cualquier videoconferencia», sostiene Rocío Díez. «Nuestros espacios de trabajo son mucho más que una mesa en la que nos sentamos y nos ponemos a trabajar. Son los espacios en los que nos relacionamos, creamos comunidad, nos sentimos parte de un equipo», expone. Y es que, en su opinión, la irrupción global del virus COVID-19 se sentirá por mucho tiempo, ya que afecta a las vidas de nuestras familias, amigos, compañeros de trabajo, socios y clientes. «Pero nuestra comunidad humana es, a la vez, resiliente e independiente, y esto nos permite tener fe en que, sin importar el desafío, seguiremos insistentemente

buscando el poder de nuestras conexiones interpersonales positivas», añade.



Rocío Díez

Lo que también aclara la experta de Steelcase Iberia es que nadie volverá a sus oficinas si no está completamente convencido de que se están tomando las medidas oportunas para evitar los contagios. «Porque nadie puede ser productivo si está preocupado por su salud o la de las personas que le rodean», aclara. «Para ello, desde Steelcase vemos el regreso desde **tres escenarios**: el ahora, el medio plazo y el largo plazo. Cada una de estas fases tiene unas implicaciones determinadas y serán diferentes para cada organización en función de sus necesidades». Para Díez, es preciso comenzar por entender bien la situación de la que se parte y establecer los protocolos más adecuados para cada caso. «Estamos modificando nuestros comportamientos y eso también se reflejará en nuestras oficinas, por lo que un programa de gestión de cambio también será necesario para asegurar que todos los trabajadores comprenden y conocen las nuevas reglas del juego», concluye la directora de Comunicación de Steelcase Iberia.

---

Nadie volverá a sus oficinas si no está completamente convencido de que se están tomando las medidas oportunas para evitar los contagios

---

Para Martín López, director Comercial de Ofita, parece ser que el teletrabajo ha llegado a España para quedarse. «Esto se traduce en mayor flexibilidad, en el sentido de que el «trabaja cuando y donde quieras» va a ser una realidad, gracias a las nuevas tecnologías», explica. «Pero esto no significa que la oficina vaya a desaparecer, al contrario, adquiere más valor que nunca», añade. Según el experto de Ofita, en los últimos años, diferentes estudios han avalado los beneficios del trabajo en equipo, de la cooperación y la co-creación, en términos de innovación, creatividad y motivación de las plantillas. «La oficina ya se estaba convirtiendo, y así parece que va a ser en el futuro, en el punto de encuentro, en ese ágora donde compartir experiencias y talento», explica López.

Los espacios colaborativos fomentan las culturas más participativas y facilitan los procesos de creación e innovación. «Además, para el 78% de los trabajadores encuestados por Ofita, el sentido de pertenencia a una organización cuando se trabaja en la oficina es mayor que cuando se trabaja desde casa».



Martín López

Por ello, tras el regreso a la «normalidad», serán más las empresas que faciliten que sus empleados trabajen desde casa algunos días o en momentos puntuales, «disminuirán en número los puestos de trabajo en la oficina y serán «no territoriales», es decir, no asignados a una persona concreta», expone y aclara que, por tanto, la función de la oficina será cada día más social, un lugar de encuentro donde compartir experiencias y conocimiento.

---

Tras el regreso a la «normalidad», serán más las empresas que faciliten que sus empleados trabajen desde casa algunos días o momentos puntuales

---

Según un análisis de Ofita, tras este tiempo aislados echamos de menos la socialización de la oficina. En la actualidad, las áreas colaborativas ocupan un 65% de nuestras oficinas, y para más del 80% «es imprescindible» que se mantengan estos espacios en las sedes corporativas.

Para el experto, «tras el confinamiento vamos a acabar saturados de las reuniones online y necesitaremos relacionarnos entre nosotros y en espacios físicos que nos reciban con calor». En opinión del equipo, las nuevas oficinas tras la COVID-19 serán un ecosistema híbrido entre espacios privados y colaborativos. «Las oficinas totalmente abiertas ya estaban en declive antes del coronavirus. Cada vez vamos más hacia la creación de espacios de oficina que permitan un equilibrio de concentración aislada y colaboración productiva social», apunta Martín López. Esta experiencia tan intensa que se está viviendo con el teletrabajo, reforzará esa tendencia.

«Trabajando en casa hemos aprendido a disfrutar de momentos y espacios más personales y privados, que nos permiten concentrarnos mejor y, al mismo tiempo, echamos de menos la relación presencial con nuestros compañeros y colaboradores. Por ello, nuestras dinámicas de trabajo serán más flexibles, el famoso «trabaja dónde y cuándo quieras», y las oficinas serán mixtas, áreas de trabajo abiertas conviviendo con espacios más o menos cerrados, tipo cabinas».