

Cambios en el mundo del trabajo

“Desafíos para el cambio más permanente en los modelos de trabajo”

Octubre 2021



Agenda

1. Algunas preguntas que se plantean las empresas 03
2. El modelo de trabajo 05
3. Desafíos de los nuevos modelos de trabajo 12
4. ¿Y cómo lo llevamos a la práctica? 19

1

Algunas preguntas
que se plantean las
empresas

Algunas preguntas...

- ¿Cómo va a ser la vuelta al trabajo a partir de ahora?
- ¿Qué preocupa a los líderes, a los colaboradores, a capital humano?
- ¿A qué desafíos nos enfrentamos?
- ¿Cómo consideramos a los diferentes grupos de colaboradores?
- ¿Cómo diseñamos los modelos de trabajo futuros sin anclarnos en los “viejos modelos”?
- ¿Cómo serán los costos de implementación?
- ¿Cómo alineamos las necesidades del negocio al contexto de trabajo actual?

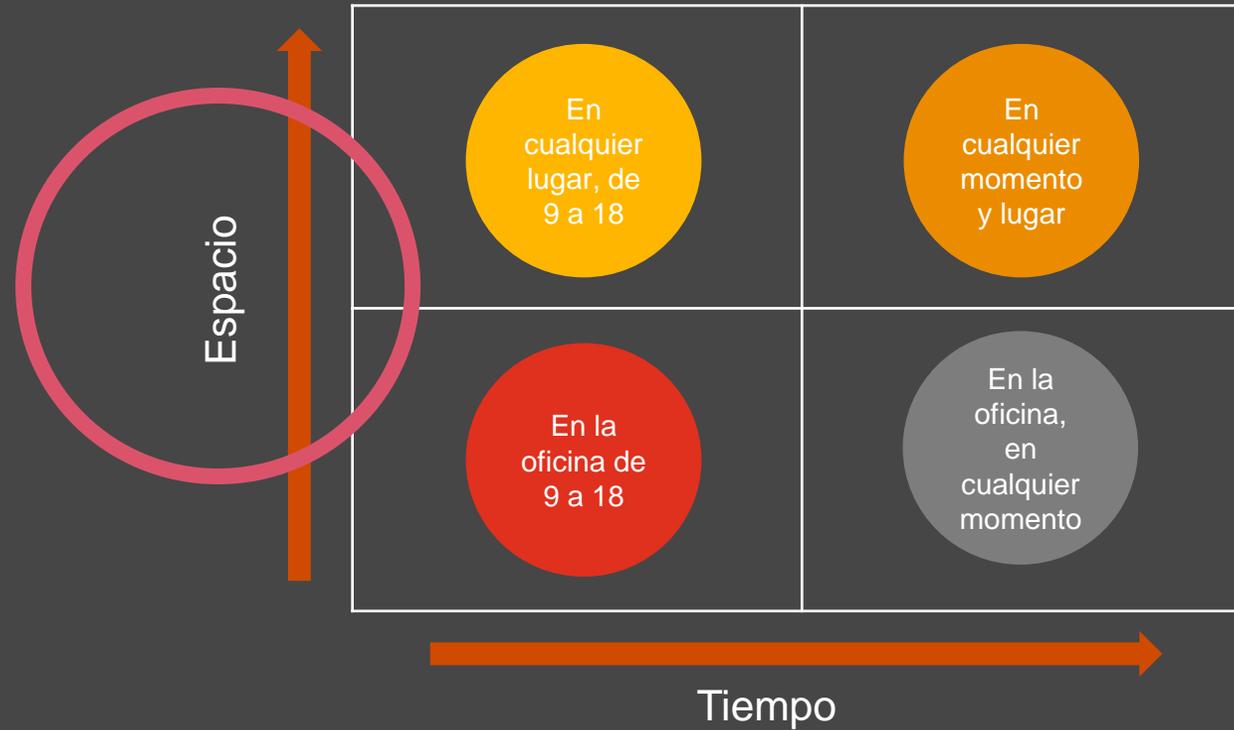


2

El modelo de trabajo

Modelo híbrido

Dos variables: tiempo y espacio



(*) How to do hybrid right - Harvard Business Review

Las personas quieren trabajar parcialmente desde sus casas post-covid y los empleadores se están preparando para ello

1. ¿Cuán frecuentemente trabajaba en forma remota antes del COVID-19? ■ Antes

2. ¿Cuán frecuentemente le gustaría hacerlo una vez que COVID-19 no fuera un motivo de riesgo? ■ Después

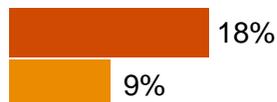
No trabajaba remoto



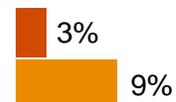
Tres días a la semana



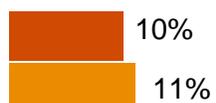
Menos de un día a la semana



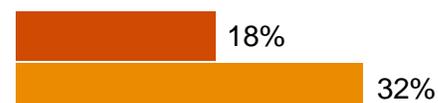
Cuatro días a la semana



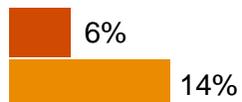
Un día a la semana



Cinco días a la semana

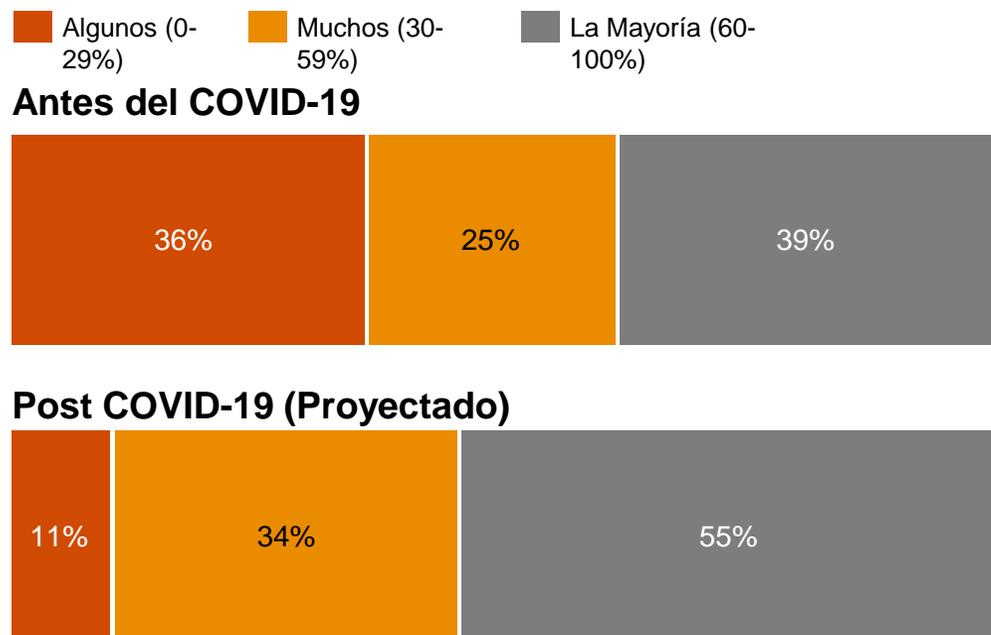


Dos días a la semana



Las personas quieren trabajar parcialmente desde sus casas post-covid y los empleadores se están preparando para ello

¿Qué porcentaje de sus trabajadores de oficina anticipa que trabajarán remotamente al menos un día a la semana?



Fuente: PwC US Remote Work Survey
Junio 25, 2020. Base: 1,200 personas

El modelo de trabajo

A raíz de la experiencia de la cuarentena, un

53%

está considerando cambiar la modalidad de trabajo en forma **permanente**
Agosto 2020

A raíz de la experiencia de la cuarentena, un

67%

está considerando cambiar la modalidad de trabajo en forma **permanente**
Junio 2021



Cambio de modalidad

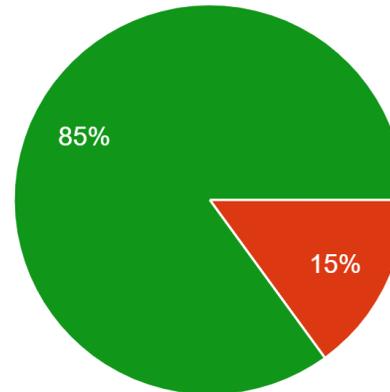
¿Su empresa está considerando cambiar la modalidad de trabajo de forma más permanente?

67%



está considerando cambiar la
modalidad de trabajo en forma
permanente
Junio 2021

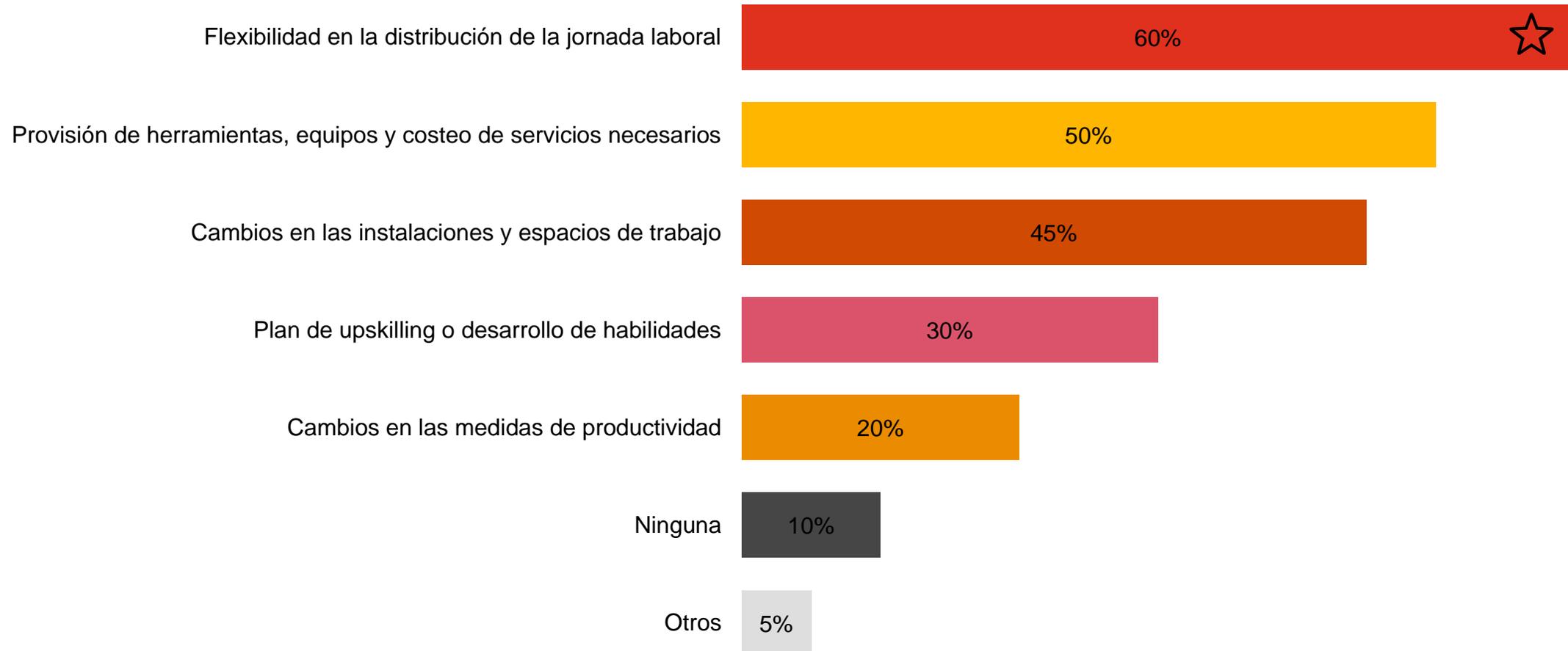
¿Qué modalidad se está considerando?



- 100% trabajo remoto
- Trabajo remoto algunos días a la semana
- Trabajo remoto para algunos trabajadores
- Modelo híbrido (política presencial y de teletrabajo no homogénea para todos)

Cambio en las condiciones de trabajo

¿Qué cambios en las condiciones de trabajo implementarán para poner en práctica el teletrabajo de forma más permanente?

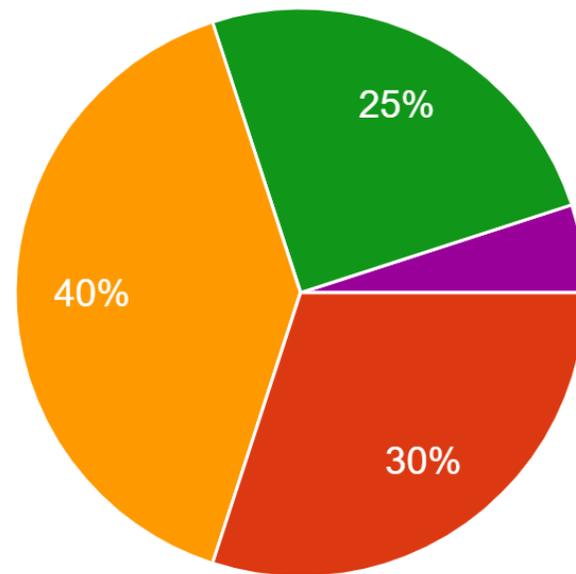


3

Desafíos de los
nuevos modelos de
trabajo

Principal desafío para el cambio más permanente

¿Cuál es el principal desafío al que se enfrentan para generar un cambio más permanente de la forma de trabajo?



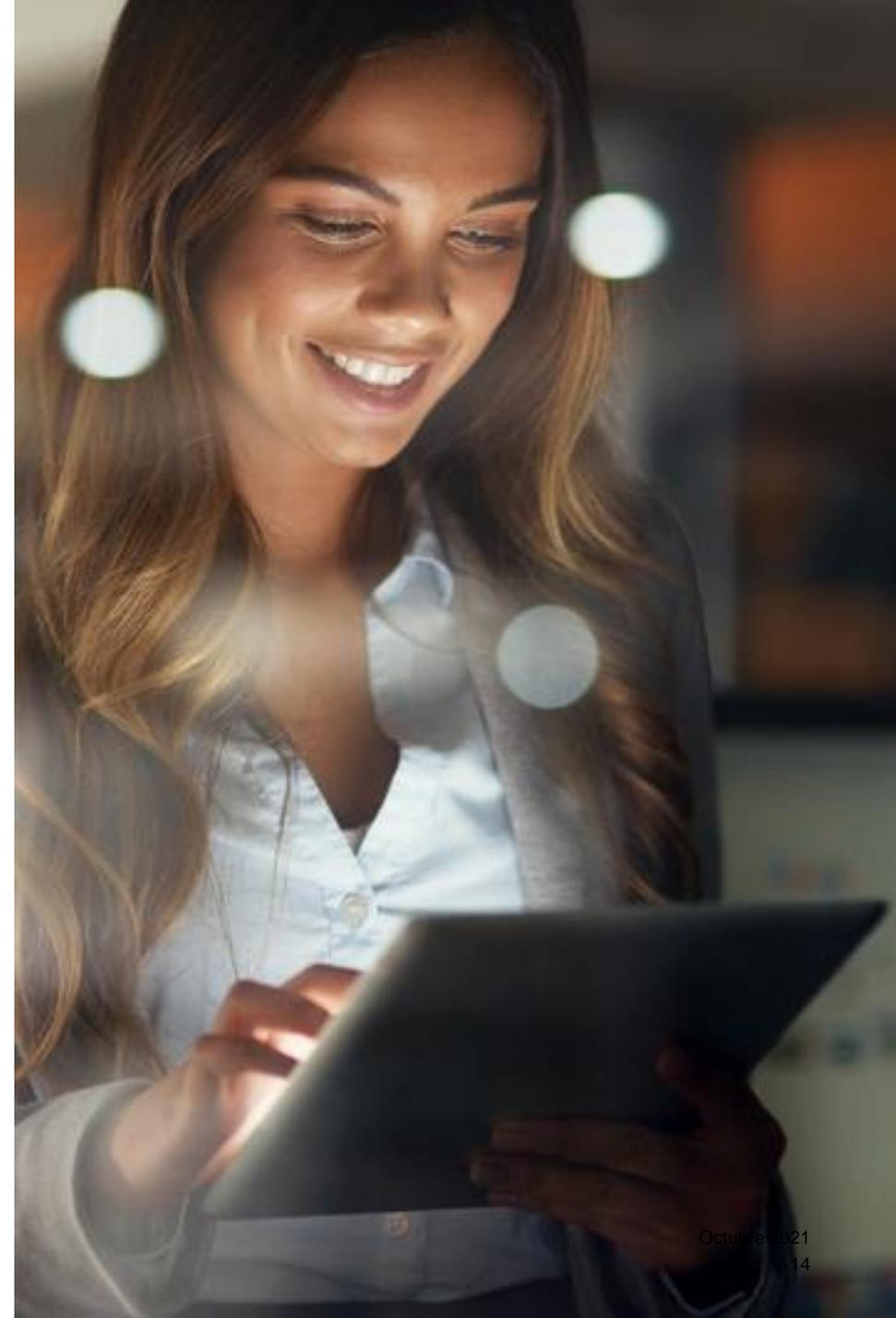
- Altos costos de la implementación de los cambios necesarios
- Falta de legislación sobre nuevas modalidades de trabajo
- Alinear las necesidades del negocio al contexto actual
- Transmisión de la cultura y valores de la empresa
- Definir metas de funcionamiento/productividad en la nueva modalidad

Desafíos para el cambio más permanente

Un cambio de paradigma

“ En épocas de turbulencia, el problema no es la turbulencia misma, sino actuar con la lógica del pasado”.

Peter Drucker



Desafíos para la organización

- Trabajar en el diseño de **escenarios** sobre las necesidades de los colaboradores en tiempo real.
- **Acelerar** las nuevas formas de trabajar, digitales y remotas.
- Procurar grupos de trabajo autónomos, tercerizar servicios, facilitar la **agilidad**.
- Adoptar **nuevas** herramientas, estrategias y tecnologías.
- Rediseñar procesos y políticas, acelerando la automatización y el paso hacia lo **digital**.
- Analizar aspectos de **infraestructura**, considerando inversiones y también ahorros de costos.
- La **formación** es clave para adoptar nuevas políticas y directrices.
- Utilizar **análisis** basados en datos.
- Estar preparados para **cambiar**.



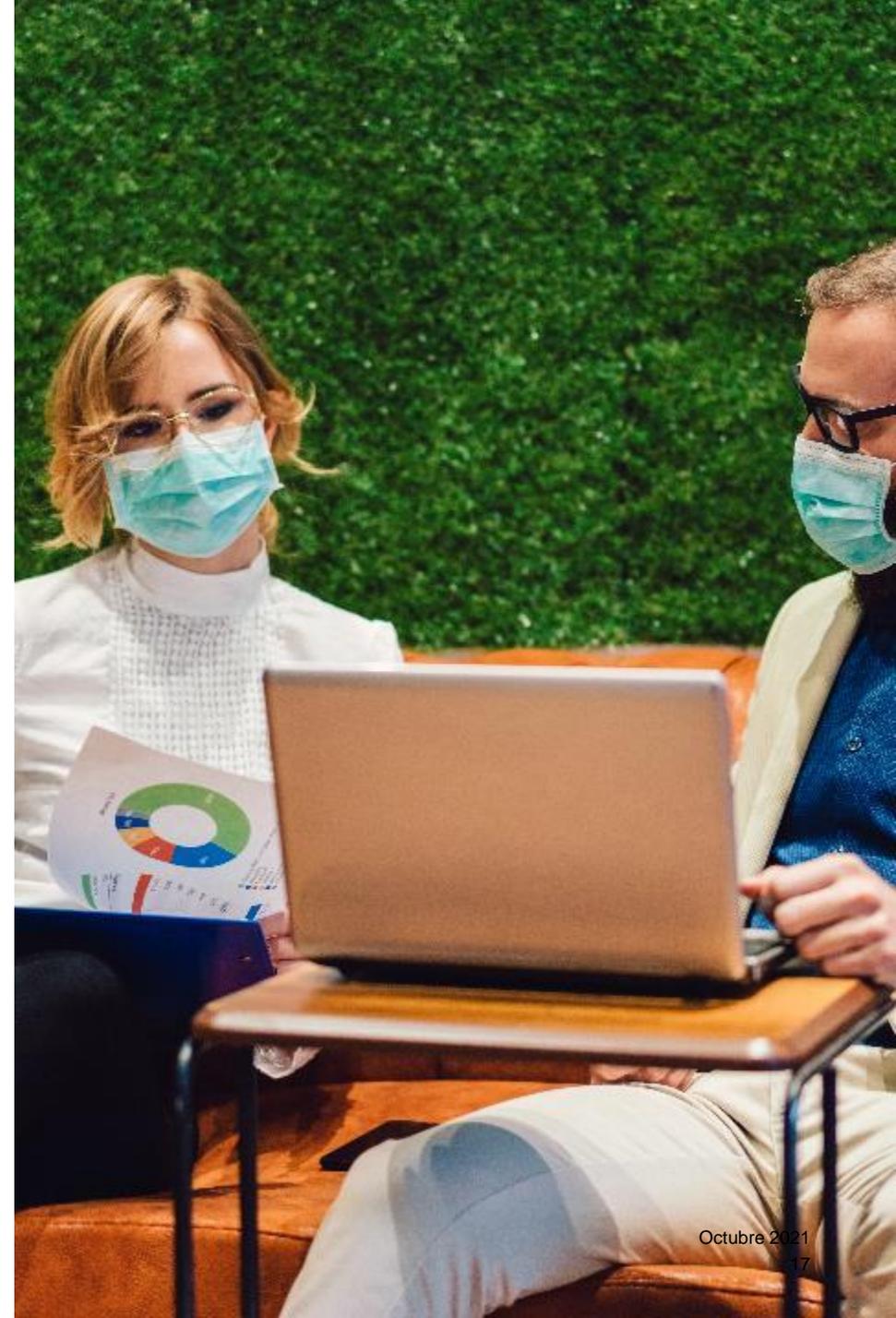
Desafíos para los líderes

- **Conocer** las motivaciones de los colaboradores, para identificar la forma de trabajo más adecuada.
- La **comunicación** puede generar un esfuerzo extra o duplicarse los canales/mensajes.
- **Estar cerca**, hoy más que nunca, de los colaboradores.
- **Escuchar** a los colaboradores.
- El desafío de la **co-construcción**. implica escuchar el otro.
- Planificar **horarios de trabajo** que tengan presente a las personas y sus necesidades.
- **Repensar** los sistemas de gestión del desempeño y las políticas de compensaciones
- Preocuparse por el **bienestar** de los colaboradores (emocional, físico y mental)
- Liderar y **comunicar** los cambios.



Desafíos para los colaboradores

- Como generar sentimiento de **pertenencia** y ser parte.
- El trabajo en **equipos híbridos** puede implicar adaptarse a nuevas dinámicas.
- Equipos **autogestionados**, aprender las nuevas metodologías de trabajo.
- Actitud hacia el aprendizaje, necesidad de **upskilling digital**.
- El **bienestar** de los colaboradores continúa siendo una de las claves
- Encontrar el **propósito** en el trabajo.
- Las personas **deciden...** y quieren **disfrutar el proceso**, se resignifican los atributos.





En definitiva, un sinfín de desafíos...

- ✓ Operar bajo las nuevas exigencias.
- ✓ Potenciar una cultura y unas políticas empáticas.
- ✓ Aplicar enfoques proactivos de resolución de problemas basados en el empoderamiento y en la confianza.
- ✓ Autonomía, trabajo free-lance, trabajo por resultados, bienestar, innovación, inclusión, colaboración...

4

¿Y cómo lo llevamos
a la práctica?

Nuestro enfoque de análisis integral

El trabajo híbrido es una manera distinta de organizar el trabajo. Implica una transformación cultural y necesita de un enfoque integral para ser implementado de manera efectiva.



**Aspectos
económicos**



Laboral



**Gestión del
talento**



Tecnología



**Seguridad y salud
ocupacional**

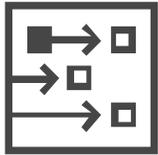
El tiempo en la oficina se basará en los roles de cada colaborador y estará influido por el nivel de acceso necesario a los recursos y personas presentes

Objetivo de Tiempo por Persona

Trabajador
en Equipo



Trabajador
individual

| | |
|--|--|
|  <p>Colaboradores ej. Business analytics, Gerente de compliance, Líder de proyecto, Analista administrativo - contable Objetivo de Tiempo: 30-60%</p> |  <p>Conectores Ej. Business Partner HR, Desarrollador de Software, Analista de tecnología, Key account manager Objetivo de Tiempo: 30-60%</p> |
|  <p>Residentes Ej. Soporte a usuarios, Operarios, Mecánico, Mantenimiento, Atención a cliente in situ. Objetivo de Tiempo: 90-100%</p> |  <p>Nómadas Ej. Ejecutivo comercial, vendedor, ejecutivo de servicio al cliente, consultor Objetivo de Tiempo: 0-20%</p> |

Estático

Requiere de equipo o tecnología de la oficina; interacciones críticas con clientes presenciales; mucho más productivo en la oficina

Móvil

Frecuentemente en movimiento; no requiere de un espacio fijo.

La oficina probablemente evolucione para dar más foco a la Colaboración y la Comunidad

La evolución del trabajo en Oficinas – Las 6 Cs

Colaboración

Trabajo con colegas y clientes para co-crear o refinar contenidos



La colaboración **continuará** para enfrentar problemas difíciles o en etapas críticas de las iniciativas

Creación

Tiempo dedicado a estar ‘cabeza abajo’ elaborando contenido, analizando o investigando



Una parte importante de la creación **saldrá de la oficina** a menos que requiera de acceso a sistemas, herramientas o documentos

Comunicación

Intercambio de información, coaching, asesoría, negociación con otros



La mayoría, exceptuando coaching crítico o discusiones con clientes **saldrán de la oficina**



La oficina probablemente evolucione para dar más foco a la Colaboración y la Comunidad

La evolución del trabajo en Oficinas – Las 6 Cs

Coaching

Liderar y guiar los equipos, motivar a otros, desarrollar a las personas



Discusiones virtuales

suplementadas con algunas conversaciones presenciales



Comunidad

Socializar con miembros del equipo, construyendo comunidad, nutriendo relaciones



Eventos deliberados para team building y “días de equipo” se mantendrán en la oficina; algunos empleados elegirán ‘socializar’ en la oficina.

Compromiso

Ponerse de acuerdo para actuar; inspirar a otros a la acción



La dirección y clarificación gerencial sobre procesos de cambio **serán esenciales** en un entorno de oficina virtual

5

En síntesis...

En síntesis...

- ✓ La **mayoría de las empresas** están planeando mantener al menos algo de trabajo virtual y de flexibilidad horaria.
- ✓ **Más de la mitad** de los encuestados esperan que el trabajo remoto sea una parte permanente de la oferta de sus empresas que van a necesitar contar con diferentes tipos de espacios físicos.
- ✓ Esperamos que las oficinas del futuro cuenten con más lugares donde las personas:
 - ✓ puedan entablar, desarrollar y fortalecer las **relaciones**,
 - ✓ puedan **sentir la cultura y la marca**,
 - ✓ y, por supuesto, donde las personas se reúnan para **colaborar y trabajar en equipo**.



Contactos



Rossana Grosso
rossana.grosso@pwc.com



María José Barreiro
maria.barreiro@pwc.com

pwc.com.uy

© 2021 PricewaterhouseCoopers Ltda., PricewaterhouseCoopers, PricewaterhouseCoopers Professional Services Ltda. y PricewaterhouseCoopers Software Ltda. Todos los derechos reservados. PwC refiere a la firma miembro de Uruguay y en algunas ocasiones a la red PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada. Por favor visite www.pwc.com/structure para más detalles.