

Volviendo a la oficina

Este artículo forma parte de la serie de actualizaciones de la guía de Steelcase «Anticipando el futuro: El espacio de trabajo Post-COVID».

🕒 Leer 10 minutos

Mientras los gobiernos relajan gradualmente la obligación de quedarse en casa, las organizaciones planean la vuelta de sus trabajadores a la oficina. La agilidad es fundamental, afirma el equipo de expertos de Steelcase encargado de desarrollar estrategias para abordar la dinámica crisis global sin precedentes. «Todos nos enfrentamos a algo nuevo y estamos aprendiendo día a día», afirma Sara Armbruster, vicepresidenta de Estrategia global. Armbruster lidera el equipo central interfuncional responsable de la [Respuesta general y global de Steelcase ante el COVID-19](#). «La pandemia global ha creado este problema de sistemas masivos y complejos que afecta a todo: personas, lugares, edificios, viajes y a casi todas las interacciones que tenemos unos con otros. Al tomar decisiones es imposible centrarse únicamente en un único aspecto de ese sistema».

Diseño centrado en el usuario

Las organizaciones están decidiendo sobre el ritmo de vuelta de sus trabajadores al espacio de trabajo y lo hacen poniendo especial atención en su bienestar y su seguridad. Según Armbruster, Steelcase está desarrollando un enfoque de diseño centrado en el usuario, como el que utiliza en su práctica de innovación, para abordar el problema. «Creemos que es imprescindible que los trabajadores vuelvan al espacio de trabajo. El trabajo es una actividad social y la oficina es el lugar donde los trabajadores tienen acceso a las personas y las herramientas que necesitan para colaborar de manera más efectiva y generar nuevas ideas que conduzcan a la innovación. Nos estamos preparando y ayudando a nuestros clientes de manera activa a volver a la oficina. Estamos considerando de manera muy rigurosa todos los componentes de la situación y las necesidades de todas las partes interesadas antes de desarrollar un punto de vista», afirma.

Durante semanas, su equipo se ha estado reuniendo diariamente para resolver los problemas a medida que han ido surgiendo. Los horizontes temporales se han reducido de manera drástica. «Ya no observamos las cosas en periodos de semanas ni días», señala Armbruster. «Nos dimos cuenta rápidamente de que todos los días hay decisiones a las que debemos adaptarnos como equipo interfuncional. Las decisiones que tratamos de tomar, la velocidad a la que intentamos movernos y el ámbito global de la forma en la que procuramos comunicarnos y tomar las decisiones han requerido que trabajemos de muy distintas maneras».

El equipo de COVID-19 de Steelcase ha dedicado la mayor parte de su tiempo y energía a mantenerse al tanto de la información más reciente de los expertos en salud y de organizaciones como los Centros para el Control de Enfermedades (CDC) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) para comprender mejor cómo se transmite la enfermedad y cómo lograr que el espacio de trabajo sea lo más seguro posible en un momento que plantea grandes incógnitas. «Nuestro objetivo ha sido desarrollar una respuesta basada en la ciencia en la medida de lo posible», indica Armbruster. «Esto nos ayudó a orientar la estrategia de Steelcase utilizando principios globales que se pudieran personalizar a nivel local, allí donde la legislación y las políticas fuesen diferentes».

Cómo se sienten los trabajadores

Para preparar la vuelta de sus trabajadores, Steelcase realizó encuestas y mesas redondas para tomar el pulso al sentir de los trabajadores. «Nuestros trabajadores nunca han experimentado una crisis global de esta magnitud y no sabíamos cómo se sentían las personas», afirma Jill Dark, directora de liderazgo y transformación de talento. «Es importante que comprendamos los problemas de la gente y cuáles son sus motivaciones para volver a la oficina. Debíamos tomar decisiones que afectaban a nuestros trabajadores y quisimos darles la oportunidad de hacer sus aportaciones al respecto».

Según Dark, las personas están mentalmente programadas para tomar decisiones que minimicen las amenazas en las crisis. Esto nos puede llevar a tomar decisiones basándonos más en las emociones que en la lógica. Quisimos que nuestras decisiones estuviesen basadas en los datos. Las encuestas midieron el nivel de preparación de los trabajadores y marcaron el ritmo del retorno a la oficina. Observamos una alta tasa de respuesta (casi el 67%) en una encuesta voluntaria», apunta Dark. Los trabajadores están realmente preocupados por este problema y descubrimos que es un tema que genera polémica».

Predisposición para volver

Los resultados de Steelcase se desglosan prácticamente por tercios: un tercio de los trabajadores tiene muchas ganas de volver al trabajo en la primera semana que puedan hacerlo. Otro tercio no está seguro de cuándo podría regresar, y el último tiene sus dudas con respecto a la vuelta, sobre todo debido a problemas de salud subyacentes de ellos mismos o de algún familiar. Aquellos que ansían volver echan de menos las relaciones sociales y las herramientas que ofrecen las oficinas, como los [puestos de trabajo ergonómicos](#), [las mesas regulables en altura](#), [la tecnología de colaboración](#) a gran escala, [las pizarras](#) y las impresoras.

Según Dark, el espacio de trabajo al que las personas regresarán tendrá que ser un «lugar muy diferente y transformado. Una cosa que no cambiará será la necesidad de las personas de conectar con el propósito de la organización y de desarrollar un sentido de pertenencia que puede haberse debilitado mientras trabajaban desde casa», afirma. «Estar en la oficina es una forma tangible de satisfacer esa necesidad; Nos esforzamos por encontrar formas de hacerlo de manera segura, porque los trabajadores nos dijeron que necesitaban sentirse más seguros antes de volver. Las organizaciones deberán crear un espacio de trabajo en el que las personas se sientan seguras».

El equipo de Steelcase encargado de definir la experiencia de vuelta al trabajo ha tomado la decisión de empezar con normas de seguridad más estrictas que se irán relajando según vaya siendo oportuno.

Como resultado, el «equipo de vuelta al espacio de trabajo» de Steelcase decidió que adoptaría una posición sólida con respecto a la seguridad desde el principio y que la relajaría más tarde si así lo permitían las condiciones y las pruebas científicas, explica Dark. «Ninguna organización quiere ser un foco de rebrote. Las personas deben sentir que sus empresas han hecho todo lo posible para garantizar su seguridad antes de su vuelta», afirma.

Por este motivo, y basándose en las recomendaciones gubernamentales, Steelcase decidió hacer obligatorio el uso de mascarillas al comienzo de la vuelta a la oficina. Algunos trabajadores que no están acostumbrados a ellas han manifestado ciertas dudas, pero Dark afirma que la empresa ha aprendido de los equipos de operaciones que ya habían vuelto que «los primeros cuatro días son los peores y que la gente se acaba acostumbrando a llevar las mascarillas».

A finales de mayo, el primer grupo de trabajadores ha sido invitado a volver de manera voluntaria al trabajo en Múnich, Madrid, París y Londres.

Nuevos protocolos y hábitos

Para crear el entorno más seguro posible, Steelcase ha implantado protocolos que han pasado a formar parte de la normativa de muchas organizaciones para fomentar los nuevos hábitos:

- Las mascarillas son obligatorias para los trabajadores y visitantes siempre que en los entornos compartidos e individuales no se pueda garantizar la distancia mínima de 2 metros entre las personas. También se requerirán dependiendo de factores como la calidad de la circulación del aire. Todos reciben su mascarilla a la entrada a las oficinas.
- Todos los trabajadores deben completar un cuestionario on line de detección previa antes de acudir al trabajo y someterse a un control de temperatura al llegar para mostrar que no presentan ningún síntoma.

- También hemos implementado muchos de estos protocolos y hábitos en todas nuestras instalaciones de fabricación a nivel mundial.

Uso de la tecnología: Un enfoque de limpieza basado en los datos

La limpieza es un elemento fundamental para mitigar la propagación de la enfermedad por lo que el equipo de instalaciones de Steelcase está adoptando un enfoque estratégico para afrontar este problema. Para ayudar a identificar los espacios más utilizados y que probablemente requieran una limpieza más profunda y frecuente dentro de las instalaciones se están utilizando los datos de [Workplace Advisor de Steelcase](#), un sistema de gestión de análisis del espacio.

«Estos datos son fundamentales para ayudarnos a identificar los espacios más utilizados y determinar los lugares en los que debemos intensificar los protocolos de limpieza», afirma Dan White, director de Instalaciones y Espacios Globales. La empresa también ha colocado puntos de limpieza por todo el recinto para que los trabajadores puedan limpiar los espacios ellos mismos antes y después de su uso. Se ha contratado a personal de limpieza adicional para desinfectar las áreas de más afluencia durante el día. «Nos hemos comprometido a mantener la oficina lo más limpia posible y a garantizar de manera visible a nuestros trabajadores que la desinfección es una prioridad», afirma White.

Cambios físicos: Densidad, geometría y división

Todos los espacios fueron analizados para identificar los cambios necesarios para cumplir las pautas de distanciamiento social. Para lograr los dos metros de distancia requeridos y reducir la densidad, se separó el mobiliario siempre que este lo permitió o se retiró completamente. «En zonas donde teníamos productos como los de Steelcase Flex Collection, no tuvimos que hacer mucho. El producto es bastante móvil, y los trabajadores pueden realizar los cambios ellos mismos para aumentar la distancia o modificar la orientación (geometría) de sus mesas».

**«En zonas donde
teníamos productos de
Steelcase Flex
Collection, no tuvimos
que hacer mucho. El
producto es bastante
móvil, y los
trabajadores pueden
realizar los cambios
ellos mismos para
aumentar la distancia o
modificar la
orientación de sus
mesas».**

Se han añadido mamparas de cartón temporales (desarrolladas específicamente para esta situación y disponibles para nuestros clientes) y biombos separadores de Steelcase para crear divisiones adicionales en las zonas en las que no se podía garantizar la distancia de dos metros. Hemos señalizados los puestos que sí se pueden utilizar con pegatinas y marcando los sensores con un color específico para identificar su uso. En las salas de proyectos y de reuniones hemos identificado el 50% de las sillas para que quede claro cuáles sí se pueden utilizar. Es preferible hacerlo así, que quitarlas del todo, ya que con una silla por medio es más difícil juntarse.

Los carteles en paredes y suelos recordarán a las personas que deben permanecer a cierta distancia e indicarán los patrones de circulación recomendados en los pasillos concurridos para evitar el contacto frontal. La empresa también está acelerando su inversión para sustituir determinados dispositivos (p.ej., los grifos, los dispensadores de jabón, las fuentes, etc.) por soluciones que no requieran contacto y realizar cambios en los sistemas de climatización en caso necesario para mejorar la ventilación.

Comunicación y transparencia

La comunicación continua y frecuente es fundamental para que las personas vuelvan a la oficina de manera correcta. Las personas deben comprender qué van a encontrar a su vuelta y qué es lo que se espera de ellas. «En esta situación no existe la hipercomunicación», afirma Katie Woodruff, gerente de Comunicaciones Corporativas. «Tienes que ser muy transparente sobre lo que estás haciendo, por qué lo haces y cómo lo haces».

A su regreso, todos los trabajadores recibirán un manual del trabajador y asistirán a una sesión de orientación. La comunicación viene de lejos, de antes de que las personas fueran enviadas a sus casas. Los trabajadores han estado recibiendo mensajes de vídeo y blogs diariamente para que todos estuviesen informados sobre la respuesta de la empresa frente a la crisis. Nuestro CEO anterior Jim Keane ha hecho uso del vídeo con frecuencia para hablar directamente a los trabajadores y darles información actualizada sobre el negocio, nuestro plan y nuestras medidas. La empresa también ha creado un canal de bienestar del trabajador en su intranet y ha ofrecido consejos sobre cómo guiar a personas y equipos en tiempos difíciles.

«Durante la actual crisis global, la situación va cambiando cada día e intentamos responder rápidamente a medida que vamos aprendiendo. No tenemos todas las respuestas», señala Armbruster. «Pero, como la mayoría de las organizaciones, estamos en un viaje, y estamos aprendiendo cada día a tomar las mejores decisiones posibles para nuestros trabajadores y nuestra empresa en este momento de incertidumbre».

Descargar la guía

Para ver las pautas de diseño, descarga la guía completa, «Anticipando el futuro: El espacio de trabajo Post-COVID».

```
hbspt.forms.create({
  portalId: "1822507",
  formId: "c8d35f5f-2b70-4ba5-be76-b2941f7d8f4e"
});
```