

# Cómo planificar la vuelta a la oficina

## Steelcase explica su proceso en tres fases para devolver la energía a la oficina

🕒 Leer 13 minutos

Por Donna Flynn, vicepresidenta de talento global de Steelcase Inc.

Muchos de nuestros clientes están pensando actualmente en la forma de volver a incorporar a sus trabajadores a las oficinas y nos preguntan cómo lo estamos haciendo nosotros. En el último año, hemos aprendido mucho al respecto, porque hemos intentado en dos ocasiones la vuelta de los trabajadores a nuestro campus de Grand Rapids. El verano y el otoño pasados, cuando las tasas de incidencia eran bajas, hubo una notable afluencia de trabajadores al campus; pero en noviembre, cuando los contagios se dispararon, volvimos a trabajar desde casa.

Esta experiencia nos ha permitido aprender lo que funciona bien y lo que no. En los últimos meses, hemos tenido en cuenta esos aprendizajes para mejorar nuestro enfoque y diseñar una experiencia más meditada para ayudar a nuestros trabajadores en esta transición.

Un reciente estudio de McKinsey señala la planificación estratégica y la comunicación con los trabajadores como aspectos críticos para la transición a la siguiente etapa de regreso a la oficina. Aunque la mayoría de las organizaciones afirma tener la intención de adoptar el trabajo híbrido, el 68 % no ha comunicado claramente su visión de cómo será la forma de trabajar después de la pandemia. Esta falta de concreción provoca ansiedad e incertidumbre en los trabajadores, que no saben a qué atenerse.

«A medida que los responsables corporativos trazan el camino hacia el mundo pospandémico, necesitan una comunicación más frecuente con sus trabajadores... Las organizaciones que han articulado políticas y enfoques más específicos respecto al futuro del espacio de trabajo han registrado un aumento del bienestar y la productividad de los trabajadores.»

La nueva zona social del Centro de Aprendizaje e Innovación (LINC) de Grand Rapids está diseñada para fomentar la colaboración en un espacio abierto a la vez que ofrece un entorno de interconexión social. Este espacio cargado de energía actúa como un imán que atrae a las personas.

Lo aprendimos de primera mano el pasado otoño. No fuimos suficientemente claros en cuanto a las expectativas de presencia en la oficina, ni tampoco respecto a qué podían esperar los trabajadores a su regreso. Nos dimos cuenta de que teníamos que ser más explícitos y comunicar con más frecuencia.

Esta primavera, redoblamos los esfuerzos para diseñar un plan transparente que permitiera incrementar la cantidad de trabajadores que regresaban a las oficinas. Comunicamos cómo teníamos previsto garantizar la seguridad de todos, alineamos al equipo directivo en torno a una política de trabajo flexible actualizada y establecimos las expectativas para equilibrar el trabajo en la oficina con el trabajo remoto.

También aprendimos que la repetición es fundamental: es necesario comunicar los mismos mensajes de varias maneras a lo largo del tiempo. El cerebro humano es reticente al cambio y, tras un año de trastornos y adaptaciones incesantes, la gente está cansada. Cuando apenas nos hemos adaptado a la «nueva normalidad» del trabajo remoto, todo vuelve a cambiar.

En el campus de Grand Rapids, existen varios espacios de trabajo que cuentan con «momentos Instagram» pensados para que los trabajadores immortalicen su regreso a la oficina.

Se anima a los trabajadores a que se hagan fotos en estos espacios renovados y las compartan en sus redes sociales con la etiqueta #WelcomeBackToBetter.

## **Nuestro principio respecto al trabajo híbrido: opciones y control**

En Steelcase, llevamos más de una década poniendo en práctica el trabajo flexible (o trabajo móvil), cuyo principio es: «opciones y control». Creemos que las personas deben poder elegir y controlar individualmente cómo, dónde y cuándo quieren trabajar en función de lo que necesiten hacer y con quién. Hemos actualizado este principio de opciones y control para que sirva de base a nuestra nueva política de trabajo híbrido posterior a la pandemia, y lo hemos compartido con los trabajadores.

También nos hemos dado cuenta de que, antes de la pandemia, no todos los equipos y responsables de nuestra empresa aplicaban por igual el principio de opciones y control. Con el fin de aumentar la imparcialidad y la equidad en la aplicación de este principio, hemos desarrollado talleres tanto para los trabajadores como para los responsables. También hemos formado a nuestros equipos de RRHH para que les orienten respecto al nuevo principio.

### **POLÍTICA DE TRABAJO HÍBRIDO DE STEELCASE**

Tú eliges dónde y cómo quieres trabajar cada día.

En Steelcase, creemos que somos mejores cuando trabajamos juntos. Nuestra investigación demuestra que, cuando estamos juntos, los equipos generan una mayor confianza, el aprendizaje social aumenta y la colaboración es más eficaz. Nuestro trabajo tiene sentido por la labor que realizamos y por las personas con las que lo hacemos.

Esperamos que la oficina sea nuestro principal lugar de trabajo, porque es donde nos reunimos para aprender, enseñar, innovar y atender a nuestros clientes. Así es como construimos nuestra cultura y, entre todos, ayudamos a conseguir un mayor sentido de comunidad.

También creemos en ofrecer a las personas opciones y control sobre cómo, cuándo y dónde quieren trabajar para cumplir los objetivos y lograr resultados. Confiamos en tu capacidad para organizar tu tiempo y tu presencia en el lugar que elijas para hacer tu trabajo de la mejor manera posible. Entendemos que eso puede cambiar de un día a otro cuando te mueves por la oficina, pasas tiempo con nuestros clientes o proveedores, trabajas desde tu casa o viajas entre los nodos de nuestro ecosistema.

## **Marco de trabajo global para un retorno por fases: Invitar. Animar. Esperar.**

Uno de los ajustes que hemos hecho ha sido la adopción de un enfoque en tres fases. Esto nos ha permitido convertirlo en una herramienta de comunicación más explícita y transparente. Este marco de trabajo se basa en la neurociencia y define nuestra estrategia para aumentar paulatinamente las reincorporaciones a la oficina. El objetivo es ayudar a los trabajadores a entender qué pueden esperar cuando se reincorporen y reforzar nuestras expectativas respecto al trabajo híbrido.

Se exponen imágenes de las futuras mejoras en el WorkCafé del LINC de Grand Rapids y otros espacios para mantener a los trabajadores informados sobre los entornos que se renovarán en los próximos meses.

**Este momento ofrece una excepcional oportunidad para transformar las organizaciones.**

---

**DONNA FLYNN** | vicepresidenta de talento global de Steelcase

Hemos puesto este marco de trabajo a disposición de todos nuestros equipos que trabajan en el proyecto de “Vuelta a la Oficina” a nivel mundial para que lo adapten a sus ubicaciones, ya que cada ciudad se encuentra en una fase diferente de retorno y se enfrenta a circunstancias locales específicas. Fases de la vuelta a Grand Rapids :

### **INVITAR**

En mayo de 2020, reabrimos nuestras oficinas en Grand Rapids, que han sido totalmente rediseñadas para garantizar la salud y la seguridad de los trabajadores. Desde entonces, hay algunos equipos que acuden a la oficina regularmente, ya que su trabajo requiere que estén físicamente presentes. Cuando las tasas de incidencia son elevadas, pasamos a la Fase de Invitación, que consiste en invitar a cualquier trabajador a trabajar en la oficina si considera que es el mejor lugar en su caso, pero manteniendo el «trabajo desde casa» como la opción por defecto para la mayoría de los trabajadores. Durante esta fase, los equipos que trabajan con productos físicos, diseñan o gestionan nuestras instalaciones, o los trabajadores que sentían que pueden ser más productivos en la oficina, acudieron periódicamente.

## **ANIMAR**

Esta fase está diseñada como un periodo de transición, en el que se anima a los trabajadores a volver a la oficina para que se familiaricen con los espacios, se reencuentren con sus compañeros y comiencen el proceso de cambio. Durante este periodo, animamos a los trabajadores a incrementar progresivamente el tiempo que pasan en la oficina. En los Estados Unidos también ha ayudado el hecho de que las nuevas directrices de las autoridades sanitarias sobre la mascarillas se suavizaron durante esta fase, por lo que hemos podido flexibilizar su uso con seguridad para los trabajadores con la pauta de vacunación completa.

## **ESPERAR**

En esta fase, esperamos que los trabajadores pasen a una nueva normalidad basada en el trabajo híbrido y consideren la oficina como su principal espacio de trabajo, porque creemos que, cuando estamos juntos, somos mejores. Los trabajadores pueden llegar a acuerdos de trabajo alternativos con sus responsables. Durante esta fase, se adoptan nuevos hábitos y rutinas y se reconstruye el sentido de pertenencia y de comunidad.

A medida que Steelcase pasaba de la Fase de Invitación a las siguientes, el número de trabajadores que volvían a las oficinas de Grand Rapids aumentó. Actualmente la presencialidad alcanza el 86% de los que estaban antes de la pandemia.

## **Una oportunidad excepcional**

Este momento de transición ofrece una excepcional oportunidad de renovación para todas las organizaciones. El regreso a la oficina puede significar dos cosas: una vuelta atrás a los espacios y la cultura corporativa anteriores a la pandemia; o un salto adelante hacia el futuro más allá de la pandemia. ¿Qué tipo de comportamientos o prácticas quiere fomentar cada organización?

En Steelcase, hemos identificado los cambios de cultura corporativa que deseamos promover. A continuación, hemos reunido a un equipo interfuncional (que incluye a representantes de las áreas de Instalaciones, Diseño, IT, Recursos Humanos y Comunicación) para crear nuevos espacios y experiencias en nuestro campus principal que nos ayuden a promover el cambio. No queremos que los trabajadores vuelvan a los mismos espacios que dejaron atrás el año pasado. ¿Cómo podemos involucrarlos con nuevos espacios y experiencias? ¿Cómo podemos hacerles sentir que vuelven a un espacio de trabajo mejor, donde se sienten más seguros, productivos e inspirados?

### **Nuestro regreso al campus de Grand Rapids se ha basado en tres grandes principios:**

#### **La salud y la seguridad son lo primero**

La protección de la salud y la seguridad de nuestros trabajadores es siempre la máxima prioridad. Seguimos las directrices de las autoridades sanitarias y aplicamos protocolos con base científica para crear un entorno laboral seguro.

### **Claridad y comunicación**

Nuestra investigación muestra que los trabajadores esperan disponer de una mayor autonomía y flexibilidad cuando vuelven a la oficina. El trabajo híbrido ha llegado para quedarse, y cada organización tiene que desarrollar su propia visión de lo que significa para ella. Hemos dedicado tiempo a redefinir y actualizar cuidadosamente las expectativas de los trabajadores después de la pandemia y hemos seguido una política de comunicación constante en aras de la claridad.

### **Atraer con experiencias**

Hemos enfocado nuestra planificación de vuelta a la oficina como un reto de diseño de la experiencia de los trabajadores. El año pasado aprendimos que, cuando la primera impresión es poco inspiradora, ambigua o estresante, surgen reticencias a volver. Queremos que todos los trabajadores se sientan apoyados, comprendidos y escuchados, y que tengan ganas de volver, relacionarse con sus compañeros y comprometerse con la empresa. También queremos que puedan trabajar de forma más eficaz, tanto solos como en equipo. De modo que hemos diseñado una serie de nuevos espacios y experiencias para inspirarles, entusiasmarles y ayudarles a reconstruir el sentimiento de comunidad (ver ejemplos más abajo).

Regresar a la oficina juntos nos ha devuelto la energía a todos: los reencuentros han producido mucha alegría e ilusión. Cada uno se pone al día con los demás respecto a su vida y su trabajo. La confianza se recupera, los encuentros fortuitos nos dan una visión más rica y lateral de la empresa, las personas en prácticas y los nuevos trabajadores empiezan a conocer realmente cómo es nuestra organización, y las personas colaboran codo con codo en nuevas modalidades híbridas. Cuando estamos juntos, somos mejores. Eso no significa que tengamos que estar juntos todo el tiempo, cada día, 40 horas a la semana; sino que la oficina es el lugar donde nos reunimos para aprender, escuchar, hacer cosas, recuperar la confianza y resolver los problemas de forma creativa y con menos fricciones. La oficina no ha muerto. Al contrario: está más viva que nunca y su futuro son las personas.

---

## **El espacio como catalizador**

Hemos transformado todos los espacios de nuestro campus de Grand Rapids, aplicando nuestra investigación más reciente sobre lo que más importa a las personas y los nuevos principios de diseño (Individual y Compartido, De Fijo a Fluido, Abierto y Cerrado, Uniendo lo Digital y lo Físico). Los espacios renovados se han diseñado para crear mejores experiencias en las que las personas puedan trabajar y volver a conectar con sus compañeros, tanto dentro como fuera de las pantallas.

Una de las novedades es la nueva Zona Social del Centro de Aprendizaje e Innovación (LINC) de la empresa en Grand Rapids, que está diseñada para facilitar las comidas y las actividades sociales, así como la colaboración en un espacio abierto. Este espacio cargado de energía es lo primero que se ve cuando se entra en el edificio, y actúa como un imán para atraerlos. También hemos rediseñado los principales espacios para ofrecer numerosas opciones de privacidad y concentración, mejoras de tecnología para apoyar la colaboración híbrida y lugares para trabajar en entornos relajados que puedan provocar más interacciones fortuitas; encuentros que no son posibles cuando las personas trabajan a distancia.

Los espacios abiertos están diseñados con elementos de mobiliario flexible, que se pueden mover fácilmente para adaptar el espacio a cada necesidad, según convenga.

Los prototipos de espacios animan a los trabajadores a probar nuevas tecnologías y comportamientos mientras se adaptan al nuevo modelo de trabajo híbrido.

Estos espacios incluyen un código QR para que los trabajadores puedan dar su opinión sincera sobre los nuevos productos y experiencias, como este Meeting Owl Pro.

## **Nuevas interacciones**

El equipo de Steelcase ha diseñado una serie de nuevas interacciones en todo el campus, que están pensadas para experimentar y ayudar a probar algunas hipótesis. La experimentación es fundamental a medida que los trabajadores regresan a la oficina, para entender cómo han cambiado los comportamientos y la manera de darles el mejor apoyo. Invitamos a los trabajadores a que experimenten trabajando en prototipos de espacios, con nuevas tecnologías que favorezcan la colaboración híbrida, y a que den su opinión sobre la experiencia. Los comentarios se recaban mediante códigos QR y se incorporan al proceso de diseño para realizar mejoras.

Nuestras experiencias anteriores también nos han enseñado que sentirse bien con comida saludable y los servicios que promuevan el bienestar son importantes para atraer a los trabajadores. Se trata de atractivos importantes para animarles a volver a las instalaciones. Por eso hemos colaborado con Compass, nuestro proveedor de servicios de restauración, para ofrecer a los trabajadores más opciones y control sobre cómo y dónde pueden disfrutar de comida y bebidas saludables a lo largo del día.

En la serie «Charlas con los directivos», el anterior presidente de Steelcase, Jim Keane, y otros altos directivos se ponen a disposición de los trabajadores para mantener conversaciones informales mientras toman un café.

## **Enfoque renovado en la comunidad**

Nuestra investigación muestra que los trabajadores han echado de menos el contacto humano a lo largo de la pandemia, y que quieren volver a la oficina para relacionarse con sus compañeros y sus organizaciones. Hemos diseñado eventos y experiencias para ayudarles a volver a conectar y crear sentimiento de comunidad. Cada semana se celebran eventos comunitarios al aire libre, en la zona verde que hay entre los edificios. Las actividades incluyen barbacoas, actuaciones de grupos musicales de los trabajadores y visitas de organizaciones locales sin ánimo de lucro. Los trabajadores también nos dijeron que les gustaría tener más contactos informales con los responsables de la empresa. De modo que diseñamos una sencilla serie de «Charlas con los directivos» que ofrece a cualquier trabajador del campus la oportunidad de sentarse a tomar un café con un alto directivo, en pequeños grupo al aire libre. Se trata de conversaciones abiertas en las que los trabajadores pueden hacer las preguntas que deseen y los líderes pueden conocer las experiencias de los trabajadores.

---

Donna Flynn es la vicepresidenta de Talento Global de Steelcase, que coordina nuestros esfuerzos para atraer, retener, desarrollar e inspirar a los trabajadores de Steelcase en todo el mundo. Lleva en la empresa desde 2011 y fue nombrada para este puesto en marzo de 2020.