

LA NUEVA NORMALIDAD: RETOS Y EXPERIENCIAS INNOVADORAS EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL TRABAJO DEL IABS EN TIEMPOS DE COVID-19

THE NEW NORMAL: CHALLENGES AND INNOVATION EXPERIENCES IN INSTITUTIONAL WORK MANAGEMENT PRACTICES DURING COVID-19

Luís Tadeu Assad
assadmar@iabs.org.br

Eric J. Sawyer
eric@iabs.org.br

Melissa Volpato Curi
melissa@iabs.org.br

Leonardo Jordão de Paiva
leojordao@iabs.org.br

Alexsandra Maria de Almeida Soares
t-alexsandra@iabs.org.br

Yago Quiñones Triana
t-yago@iabs.org.br

Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade –
IABS

Fecha recepción artículo: 13/07/2022 • Fecha aprobación artículo: 13/09/2022



RESUMEN

Este trabajo presenta los resultados de las experiencias, reflexiones y decisiones que forman parte de un proyecto participativo interno, realizado en el Instituto Brasileño de Desarrollo y Sostenibilidad, el IABS (organización del Tercer Sector del Brasil), que se propuso aportar respuestas ágiles y adecuadas a su entorno de trabajo, a partir de una evaluación sobre las condiciones inéditas que surgieron con la pandemia del Covid-19. La investigación, realizada en diferentes fases, tuvo como objetivo conocer los cambios en la dinámica de trabajo en el contexto del teletrabajo; el impacto de esta modalidad de trabajo en el plano personal, profesional y ambiental; los ajustes en la dinámica institucional, así como las consecuencias en la eficacia de las acciones y proyectos del Instituto. A partir de los resultados iniciales, se elaboró un análisis institucional, que dio lugar a una propuesta de tipología de formas de compromiso del equipo. Se abrió entonces un espacio de participación, "Canal Abierto", para recibir retroalimentación sobre los resultados parciales alcanzados y, finalmente, se generó una propuesta de reconfiguración de las modalidades de trabajo (rutinas, espacio físico, metodologías) para hacer frente a la Nueva Normalidad, contexto social que se configura después de la pandemia.

Palabras clave: Pandemia Covid-19, Impacto institucional, *Home office*, Teletrabajo, Calidad de vida, Eficacia de las acciones.

ABSTRACT

This paper presents the results of the experiences, reflections and decisions that are part of an internal participatory project, carried out at the Brazilian Institute of Development and Sustainability, IABS (Brazilian Third Sector organization), which aimed to provide agile responses and appropriate to their work environment, based on an evaluation of the unprecedented conditions that arose with the Covid-19 pandemic. The research, carried out in different phases, aimed to discover the changes in work dynamics in the context of teleworking; the impact of this type of work on a personal, professional and environmental level; the adjustments in the institutional dynamics, as well as the consequences on the effectiveness of the Institute's actions and projects. Based on the initial results, an institutional analysis was carried out, which gave rise to a proposal for a typology of forms of team commitment. A space for participation, "Open Channel", was then opened to receive feedback on the partial results achieved and, finally, a proposal was generated for the reconfiguration of work modalities (routines, physical space, methodologies) to deal with the New Normality, social context that is configured after the pandemic.

Keywords: Covid-19 pandemic, Institutional impact, Home office, Remote work, Quality of life, Effectiveness of responses.

Luís Tadeu Assad. *Postdoctor en Diálogos Sociales y Gestión de Conflictos Sociales y Ambientales y Doctor en Desarrollo Sostenible por el Centro de Desarrollo Sostenible de la Universidad de Brasilia (CDS/UnB), Magíster y Graduado en Ingeniería Pesquera por la Universidad Federal de Ceará (UFC). Actualmente es director general del Instituto Brasileño de Desarrollo y Sostenibilidad (IABS).*



Eric J. Sawyer. Máster en Estrategias y Tecnologías para el Desarrollo impartido conjuntamente por las Universidades Politécnica y Complutense de Madrid. Es experto en Gestión Pública por la Unión Pionera de Integración Social y en Negocios por la Fundación Getúlio Vargas. Ha sido Coordinador Técnico, Director Administrativo-Financiero, Director General, Director Técnico y Presidente del Consejo Deliberativo de IABS.

Melissa Volpato Curi. Abogada, Magíster en Geociencias, Doctora en Antropología y Post-Doctora en Desarrollo Sostenible por el Centro para el Desarrollo Sostenible (CDS/UnB). Principales áreas de especialización: antropología jurídica, etnoclimatología, producción rural sostenible y cambio climático. Actualmente es Directora de Educación del Instituto Brasileño de Desarrollo y Sostenibilidad (IABS).

Leonardo Jordão de Paiva. Miembro del Consejo Deliberativo del Instituto Brasileño de Desarrollo y Sostenibilidad - IABS. Colaboró con varias instituciones, como el Movimiento Brasil Competitivo - MBC, la Gobernación del Estado de Pernambuco y el Distrito Federal, además de instituciones del sector privado. Trabaja principalmente en las siguientes áreas: gobierno corporativo, gestión de proyectos y metodologías participativas.

Alexsandra Maria de Almeida Soares. Candidata a magíster en el Centro para el Desarrollo Sostenible, Universidad de Brasilia, UnB (2019). Especialista en Análisis Ambiental y Desarrollo Sostenible, por UniCEUB (2018). Licenciada en Ciencias Ambientales por la UnB (2016). Actualmente es consultora técnica en el Instituto Brasileño de Desarrollo y Sostenibilidad, en el área de gestión de proyectos.

Yago Quiñones Triana. Licenciado en Sociología por la Universidad de Roma "La Sapienza" y maestría en la Universidad Federal de Rio Grande do Sul (UFRGS). Doctor en Antropología por la Universidad Federal de Río de Janeiro (IFCS-UFRJ). Postdoctorado en Ciencia, Tecnología y Sociedad de la Universidad de Padova (Italia).

1. INTRODUCCIÓN

La pandemia de Covid-19 alcanzó dimensiones mundiales en 2020. El mundo del trabajo no fue una excepción, la máquina pública y el sector privado tuvieron que hacer frente a desafíos sin precedentes. La velocidad de propagación del virus y la gravedad de las consecuencias sanitarias, obligaron a la suspensión intempestiva de las actividades presenciales, sin dar tiempo para preparar una estrategia adecuada.

En este escenario, las empresas, las organizaciones y la administración pública adoptaron medidas provisionales para continuar con sus actividades, haciendo frente a un alto grado de incertidumbre sobre la duración y el impacto de la pandemia. Aunque conceptos como *home office*, teletrabajo, trabajo a distancia y trabajo en casa no eran nuevos (Barros; Silva, 2010; Bortolan; Domenech; Gitirana, 2021; Pratt, 1984; Olson, 1983), sí eran relativamente desconocidos para la mayoría de las personas.

La progresiva familiarización con estas ideas hizo que la pregunta sobre el regreso a la vida "normal" fuera sustituida por la pregunta sobre qué sería la "normalidad" y si sería posible volver a la situación anterior al escenario pandémico. Rápidamente se comprendió que el fin de la pandemia no significaría simplemente volver a la situación anterior. Y que, si hay una normalidad post-pandémica, esta será diferente, no será la "normalidad" a la que estábamos acostumbrados, sino una "nueva normalidad".

Las reflexiones sobre los desafíos del eventual retorno a una situación con características similares al contexto anterior a la pandemia, sugieren la necesidad de repensar varios conceptos, y evaluar las consecuencias del confinamiento en términos económicos y también sociales (Savona, 2020). Tal vez por sufrir de forma más evidente y en la práctica los nuevos retos presentes, algunas áreas, como la educación, han sido objeto de



reflexiones más profundas sobre lo que se espera de esta nueva normalidad (García-Peñalvo, 2020). Aún, así se nota un déficit en el análisis sobre el mundo del trabajo y las organizaciones. Hay algunas excepciones, con relación a desarrollos desde el derecho, específicamente sobre los cambios que traen las modalidades no presenciales de trabajo (Correa Gomes, 2021).

Incluso aquellos estudios, muy recientes por obvias razones, que abordan el asunto del teletrabajo y la pandemia (Washington Santillán, 2020), demuestran la prevalencia del cambio y la falta de certezas. Aun demostrando los eventuales beneficios o por lo menos la ausencia de una pérdida de productividad con el *home office* (Ryder, 2020), la lección que aparece es la de obrar con cautela y reconocer las incertezas de la novedad, incluyendo al área de gestión de personas que aquí, entre otros temas, nos interesará tratar (Almada; Andrade, 2022). De hecho, cambios en la carga laboral y hábitos de trabajo, obligan a pensar alternativas menos radicales cuando sea superado el periodo pandémico, como por ejemplo soluciones híbridas, muchas veces preferidas por los propios trabajadores (Oliveira & Tosta, 2020; Oliveira & Luz, 2021; Broom, 2021). De cualquier forma, para el momento - 2019, comienzo de la pandemia en Brasil - en que el ejercicio objeto de este trabajo fue planteado, los referentes teóricos eran extremadamente escasos y fue necesario actuar prácticamente sin orientaciones conceptuales.

El Instituto Brasileño para el Desarrollo y la Sostenibilidad IABS (www.iabs.org.br) es una organización de la sociedad civil brasileña, fundada en 2003, que tiene como objetivo contribuir al bienestar social y al desarrollo sostenible, promover la reducción de las desigualdades y hacer frente al cambio climático a nivel local, regional, nacional e internacional. Actualmente, cuenta con aproximadamente 200 colaboradores, distribuidos en tres sedes, y su foco principal es la ejecución de proyectos sociales y ambientales.

Como casi todas las organizaciones y empresas del Brasil, el IABS no fue ajeno a los procesos apenas descritos. Por eso, a pesar de ejecutar diversos proyectos y actividades sobre el terreno, que incluyen miles de beneficiarios, se decidió suspender las actividades presenciales. Cabe destacar que esta medida se adoptó de forma inmediata, antes de que se formalizara cualquier recomendación por parte de las autoridades. Así, a principios de 2020, en medio de una situación generalizada de incertidumbre (Losekann, Mourão, 2020), donde no era posible encontrar un consenso sobre los beneficios y riesgos del teletrabajo (Whiting, 2020), el Instituto evaluó que sería mejor anticiparse y enfatizar la prevención antes que poner en riesgo a los beneficiarios y al propio equipo

Ante el reto de mantener las actividades y con los trabajadores realizando sus funciones desde casa, se percibió la necesidad de establecer una estrategia amplia, que superara el ámbito de la emergencia y las cuestiones asociadas exclusivamente a las actividades productivas. Se percibió la oportunidad de crear un espacio de autoanálisis, un momento para mirar hacia adentro, hacia los fundamentos institucionales, sus debilidades y fortalezas y, a partir de ahí, trazar estrategias para superar las dificultades derivadas de la pandemia y fomentar el fortalecimiento institucional.

Para ello, se estableció el proyecto interno "*Novo Normal*", que buscaba conocer en profundidad el perfil del equipo de colaboradores, su relación con el Instituto y anticipar las expectativas sobre las nuevas modalidades de trabajo. Era necesario actuar de acuerdo con la urgencia de la situación, pero esta no llevó al Instituto hacia la opción más sencilla, que sería establecer un proceso de toma de decisiones de arriba abajo. Fue una combinación de decisiones rápidas con una toma de decisiones colectiva, una escucha activa y participativa, generando así datos sobre la Institución y sus colaboradores, los cuales sirvieron de insumos para establecer las estrategias más coherentes de mitigación y adaptación a la situación pandémica.



2. METODOLOGÍA

El Proyecto “*Novo Normal*” del IABS se dividió en cinco fases, a saber: i) Investigación exploratoria; ii) Evaluación; iii) Diagnóstico general; iv) Canal de comunicación abierto; v) Reflexión, registro de lecciones aprendidas por la dirección del Instituto y toma de decisiones.

2.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Esta fase consistió en un cuestionario, en el que se consideraron los principales puntos con relación a la calidad de vida y la dinámica laboral, teniendo en cuenta las medidas preventivas en vigor en ese momento (primer semestre de 2020) en Brasil y en el mundo, y la situación global de restricción y confinamiento total (Losekann; Mourão, 2020; Lemos, 2021).

Es importante destacar que dicha investigación se realizó en el momento más álgido de la cuarentena, cuando el país experimentaba las mayores limitaciones al comercio, la movilidad y la interacción social. Hoy, en 2022, más de dos años después del inicio de la pandemia, es relativamente fácil encontrar materiales específicos sobre el tema (Talenses, 2021; Xiao et al., 2021; Prado et al., 2022), pero en aquel momento, había pocas reflexiones publicadas sobre el teletrabajo en situación de pandemia (Talenses, 2019).

La investigación exploratoria tuvo seis secciones: i) Perfil del empleado; ii) Calidad de vida; iii) Productividad laboral; iv) Aspectos ambientales; v) Aspectos económicos; y vi) Evaluación general. El cuestionario fue aplicado en julio de 2020 y contaba con 89 preguntas. En total, 113 empleados del IABS respondieron a la encuesta, lo que equivale aproximadamente al 72% del total de colaboradores del Instituto. Se adoptó un formato con respuestas de opción múltiple, semiabiertas y abiertas, generando datos, que se estudiaron siguiendo una perspectiva complementaria, cualitativa y cuantitativa.

2.2 OBSERVACIÓN Y EVALUACIÓN

A partir de la información obtenidas en la encuesta, la Institución realizó una observación y evaluación de la actuación y la adaptación del equipo durante el confinamiento. Si en la fase anterior la fuente de información era la propia percepción del equipo, en esta, tenemos la lectura institucional y la observación de la dinámica de trabajo e interacción de la Institución en el periodo excepcional durante la pandemia. Se evaluaron los procesos, las actividades y los calendarios físicos y financieros de los proyectos, además de las relaciones institucionales con todos los socios. También se tuvo en cuenta la información oficial sobre casos, reglamentos y directrices de los organismos sanitarios de los gobiernos locales y nacionales, así como algunas experiencias de instituciones similares.

2.3 PROPUESTA DE “NUEVA NORMALIDAD” DEL IABS

Tras una síntesis de los resultados de las fases anteriores, se elaboraron conclusiones que se entienden como un diagnóstico general del IABS, que incluyó, además de las situaciones asociadas a la pandemia, una fotografía general del Instituto. Uno de los objetivos del proyecto “*Novo Normal*” era dar respuestas a las demandas de cambio que se imponían y orientar una transformación que permitiera adaptarse a la situación incierta, buscando siempre mejores y más productivas estrategias y espacios de trabajo. Para ello,



el Instituto generó una propuesta que tuvo en cuenta un equilibrio entre las expectativas y necesidades expresadas por el equipo (mirada individual) y la evaluación institucional, considerando sus compromisos, cultura y necesidades (mirada colectiva).

2.4 CANAL ABIERTO

El siguiente paso fue ampliar el proceso de participación, en el que cada colaborador podía expresar sus consideraciones y el equipo que coordinaba el proceso podía recoger nuevos elementos para complementar los resultados alcanzados por la investigación y evaluar los ajustes propuestos. Para ello, se estableció un espacio de diálogo con el equipo, denominado “Canal Abierto”, que proponía recoger las impresiones de los empleados -de forma anónima y opcional- sobre las propuestas expuestas en la fase de diagnóstico y permitir así la definición y ajuste de los próximos pasos. En total, 118 empleados participaron en este proceso.

2.5 REFLEXIÓN Y REGISTRO DE LAS LECCIONES APRENDIDAS PARA INFORMAR LA TOMA DE DECISIONES

Finalmente, en la última fase, se propuso implementar los cambios, ajustados según la información recogida en la retroalimentación del Canal Abierto. Fueron ajustes tanto en la metodología, la estrategia, el trabajo individual y colectivo y las relaciones organizativas como en la adaptación física en la sede del Instituto. Esta transición se propuso tras un periodo de reflexión y registro de los aprendizajes de diferentes con distintas formas de trabajo. Veamos a continuación los resultados de las fases del proyecto hasta aquí reseñadas.

3. RESULTADOS

3.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Los resultados de la investigación exploratoria demostraron el potencial de las modalidades de trabajo no presenciales después de la pandemia de Covid-19. Sin embargo, si, por un lado, especialmente para los equipos que realizan actividades que no requieren necesariamente presencia física, el teletrabajo se ha convertido en una praxis, por otro lado, este presenta importantes limitaciones, especialmente con relación al trabajo colectivo y la coordinación institucional.

Se pudo verificar el interés de los colaboradores del Instituto por las modalidades alternativas de trabajo, más cómodas y económicas, pero también una reducción de algunas entregas y resultados. También hay que tener en cuenta que en el momento más crítico de la pandemia se vivía una situación de confinamiento general, sin posibilidad de realizar otras actividades personales, familiares y de ocio fuera de casa. Así, cualquier modalidad de trabajo alternativa que se pretenda mantener después de la pandemia, deberá considerar la convivencia del *home office* con el retorno de las actividades presenciales cotidianas.



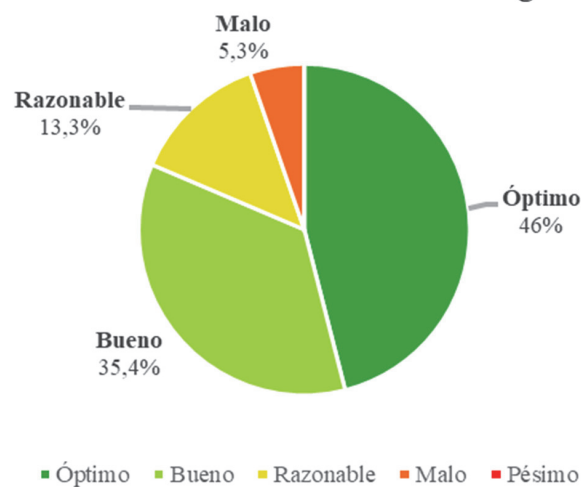
En general, a partir de la revisión bibliográfica actualizada, se entiende el teletrabajo como el desarrollo del trabajo a distancia, independientemente del lugar, apoyándose en herramientas digitales, actividad prevista e incluso reglamentada desde antes de la pandemia (Sullivan, 2003). El *home office*, por su parte, se relaciona con la realización del trabajo en casa (Messenger; Gschwind, 2016), sin incluir necesariamente la vinculación telemática o la sincronización con el resto del equipo, incluso puede tratarse de la realización de un trabajo manual en casa.

En el caso del IABS, el equipo desarrolló su trabajo a distancia utilizando espacios de interacción virtual, lo que configuraría teletrabajo. Pero, debido a la situación excepcional de confinamiento, los colaboradores se confinaron en sus domicilios, realizando la mayor parte de su trabajo también en formato de *home office*. Así, utilizaremos el término teletrabajo para referirnos al trabajo a distancia asistido digitalmente y el de *home office* para hablar del trabajo realizado en casa.

Veamos ahora los resultados de la encuesta realizada en la primera fase. En general, los trabajadores manifestaron un alto grado de satisfacción con el teletrabajo: el 81,4% consideró que el formato era estupendo o bueno, así como sus respectivos rendimientos. Además, el 66,4% declaró que le gustaría trabajar en este formato siempre que fuera posible, añadiendo a esta cifra el 9,7% que expresó el deseo de continuar, después de la pandemia, exclusivamente en formato de *home office*, y el 23,9% consideraron ésa modalidad adecuada sólo cuando fuera necesario.

Gráfico 1. Evaluación general de la oficina de origen

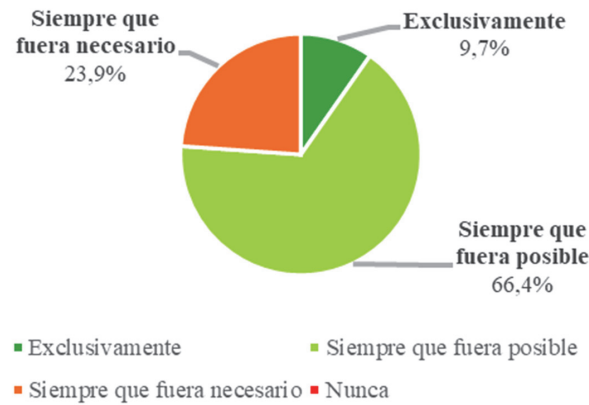
¿Cómo evalúas el home office de forma general?



Fuente: Elaboración propia del IABS

Gráfico 2. Aceptación de la oficina de origen por parte de los empleados del IABS

¿Te gustaría trabajar en formato home office después de la pandemia?

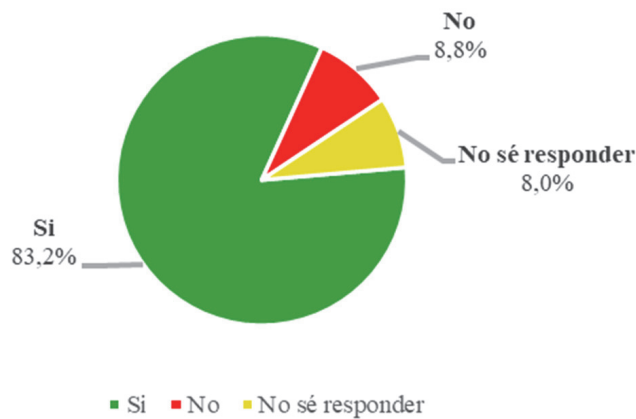


Fuente: Elaboración propia del IABS

Por otro lado, la mayoría de los colaboradores (83,2%) considera que existe una diferencia entre el aislamiento obligatorio que requiere el momento pandémico y la implantación de la modalidad de *home office*.

Gráfico 3. Percepciones sobre el despacho en casa y el confinamiento

¿Crees que existe diferencia entre home office y el confinamiento debido a la pandemia?

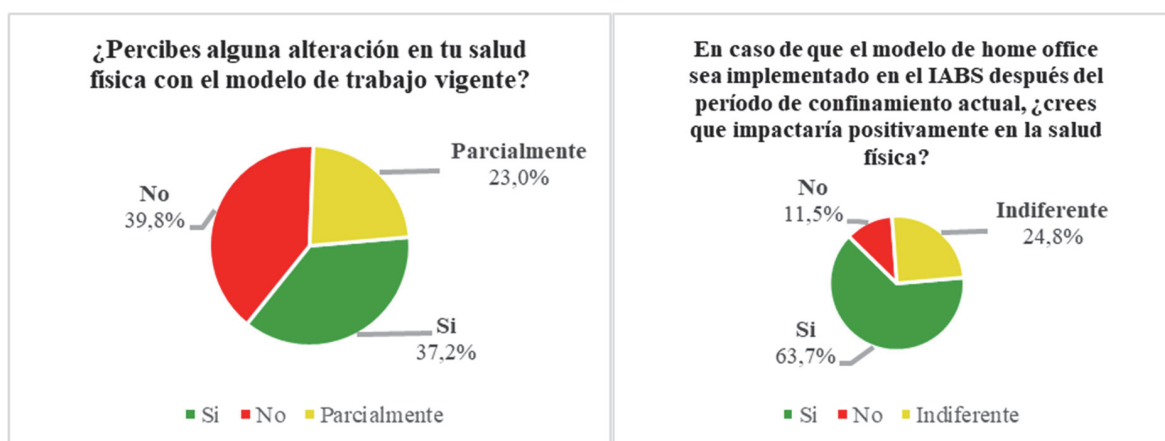


Fuente: Elaboración propia del IABS



En cuanto a la salud y el bienestar, el 59,2% declaró que hubo alguna alteración clara o parcial en su salud y bienestar. Las respuestas también indicaron que, ante la posibilidad de adoptar el *home office*, el 63,7% de los empleados consideró que su salud física tendría impactos positivos. Otro punto positivo se asociaba al tiempo de desplazamiento a la oficina que, durante el periodo de confinamiento, podía dedicarse a otras actividades personales, lo que aumenta la sensación de bienestar. Sin embargo, las respuestas también indicaron la preocupación por la excesiva exposición a los ordenadores y sus impactos en la salud y el bienestar.

Gráfico 4 e 5. Influencia de la oficina de origen en la salud de los empleados del IABS



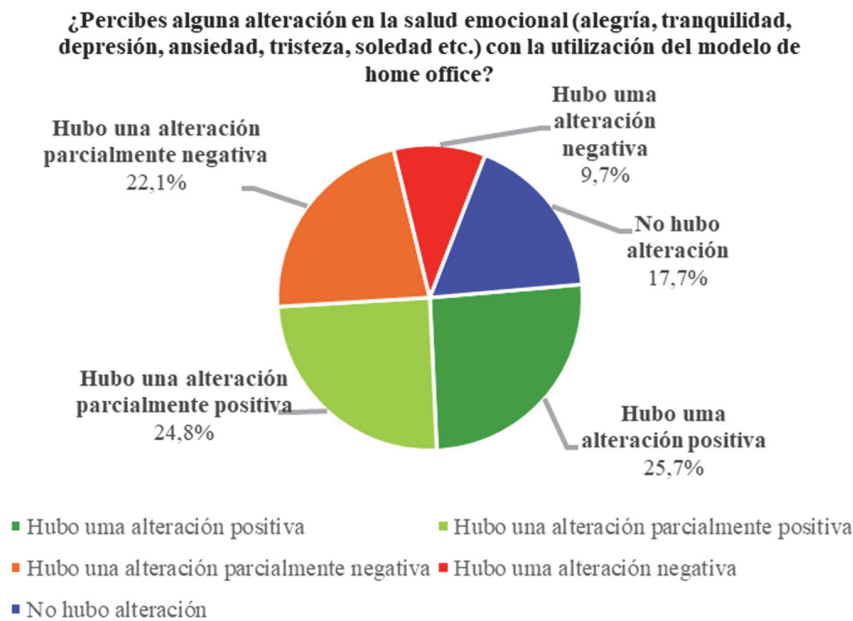
Fuente: Elaboración propia del IABS

Los resultados sobre la salud emocional no fueron tan positivos: el 31,8% informó de que su salud emocional empeoró total y/o parcialmente en la modalidad de *home office*, sumado al aislamiento social. Los principales registros estuvieron relacionados con la ansiedad y el estrés, potenciados por la situación de incertidumbre de la pandemia y/o la falta de adaptación al modelo de trabajo.

Aunque el 31,8% declaró un empeoramiento de su salud mental, el 56,6% consideró que la adopción del teletrabajo después de la pandemia, es decir, en un periodo sin aislamiento social, ayudaría a mejorar su calidad de vida y su salud mental. Por otro lado, el 20% de las respuestas indicaron que la salud mental se vería perjudicada si se adoptara el *home office* tras el periodo de aislamiento social.

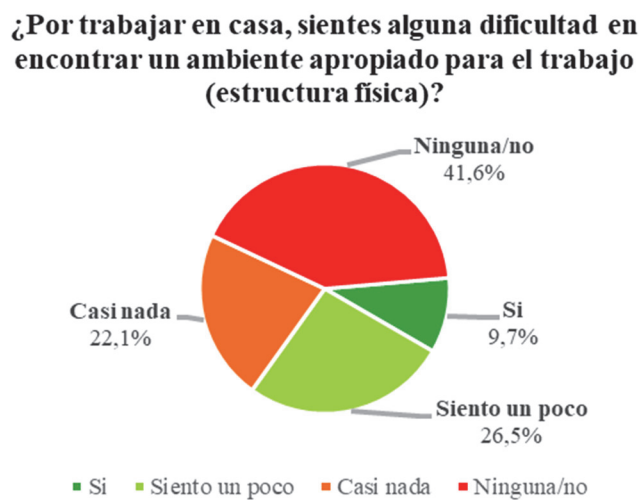
En cuanto al compromiso, el 39,8% de las respuestas indican que existe una preferencia por el trabajo en equipo, y que las principales causas de la falta de compromiso están relacionadas con la falta de contacto con los compañeros de trabajo (54,9%), la falta de rutina (23%) y el hecho de tener un entorno y un espacio acogedor para realizar las actividades laborales (21,2%). Además, las respuestas indicaron que el 63,7% de los colaboradores no declaró ninguna o casi ninguna dificultad para encontrar un entorno adecuado para el trabajo en casa, el 26,5% encontró poca dificultad y el 9,7% encontró dificultades para realizar sus funciones laborales en la oficina de casa.

Gráfico 6. Percepción de los empleados sobre el impacto de la oficina en casa en la salud



Fuente: Elaboración propia del IABS

Gráfico 7. Estructura física para realizar el trabajo en casa



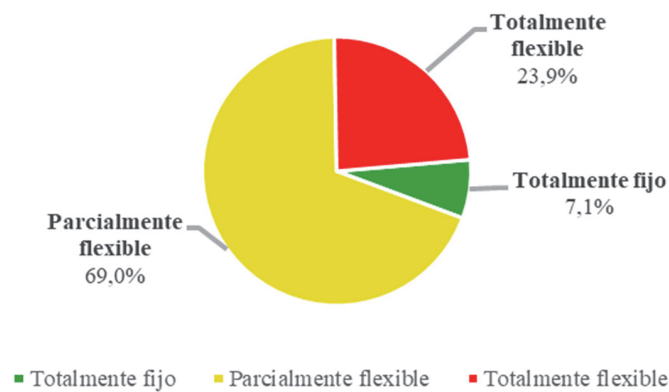
Fuente: Elaboración propia del IABS

En relación con la gestión del tiempo individual, el 69% de las respuestas considera que la flexibilidad parcial del horario sería el mejor formato de trabajo para la reanudación de las actividades presenciales. En este caso, los trabajadores estaban considerando el trabajo presencial (o híbrido), pero con un horario de oficina flexible. También con relación a la jornada laboral en el periodo de *home office*, el 69,9% de los colaboradores declaró trabajar más en el nuevo formato que en el formato presencial, con una jornada laboral de 1 a 5 horas más al día.



Gráfico 8. Horario de trabajo en home office

¿Cuál es el mejor formato para la realización de actividades en el día a día?



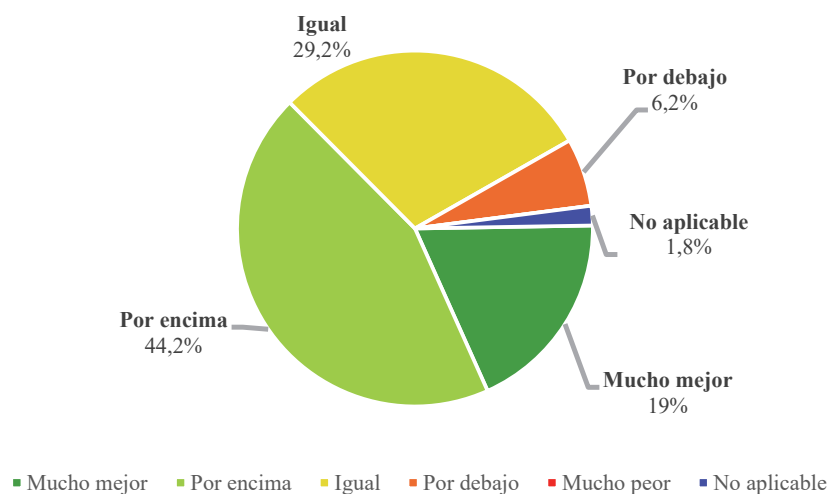
Fuente: Elaboración propia del IABS

En cuanto a la productividad individual, el 62,8% de las respuestas indicaron la sensación de productividad por encima de lo normal y muy por encima de lo normal en el formato de teletrabajo, y el 84,1% cree que su rendimiento y productividad debería medirse por la entrega de productos y tareas y no por el tiempo de trabajo.

Otros resultados relevantes fueron que el 66,4% de los encuestados considera muy importante la formación y cualificación para realizar actividades de *home office*. Además, el 70% de las respuestas indican un aumento de las actividades diarias no remuneradas, representadas por actividades domésticas adicionales.

Gráfico 9. Percepción de la productividad (home office x en persona)

¿Cómo evalúas tu productividad actual comparando el formato home office con el formato presencial?



Fuente: Elaboración propia del IABS



A partir de estos datos, se percibió una preferencia por el formato híbrido, que aporta las ventajas del formato presencial y del teletrabajo, considerando aspectos como la productividad, el compromiso y la calidad de vida. Asimismo, las reuniones diarias son las actividades que más demandan en el formato presencial, mientras que la flexibilidad de horarios y el mejor aprovechamiento del tiempo son ventajas del formato a distancia.

Además de las preguntas estrictamente relacionadas con el trabajo y la pandemia, la encuesta también preguntaba por datos específicos de los colaboradores del Instituto, como aspectos demográficos y de diversidad, con el fin de obtener un perfil general del equipo del IABS. De este modo, tenemos que, el perfil general del IABS sería una persona joven, de sexo femenino y de clase media que vive con su familia, una familia no muy numerosa y con una presencia reducida de niños pequeños o personas mayores.

El perfil marcadamente femenino es satisfactorio en términos de diversidad e inclusión y es una acción alentada por la actual dirección de la IABS. Sin embargo, sigue siendo necesario que las mujeres ocupen puestos de coordinación y toma de decisiones para lograr un equilibrio de género. Asimismo, la mayoría de los encuestados se declaran blancos o mestizos.

Además de estos datos más demográficos, una parte importante, el 67% de los encuestados, lleva más de dos años trabajando en el IABS. Esto revela el reciente crecimiento de la institución, pero, sobre todo, el reto de integrar en la cultura institucional a la mayor parte del equipo que, en concreto, está en proceso de adaptación a las formas de trabajo del Instituto.

3.2 OBSERVACIÓN Y EVALUACIÓN

La primera conclusión obtenida del análisis de las respuestas de la encuesta exploratoria es que las condiciones de trabajo durante el confinamiento son diferentes a las asociadas con el teletrabajo, tal y como se entendía antes de la pandemia. En el momento de la investigación, las restricciones sociales eran extremas, y no había posibilidad de realizar otras actividades que no fueran el trabajo y actividades no remuneradas del hogar.

Por lo tanto, el análisis de las respuestas obtenidas no puede compararse de forma directa con un periodo pre-pandémico. Así, a partir de esta reflexión, es posible concluir que los formatos de trabajo no podrán simplemente volver al estado “normal”, por el contrario, tendrán que ser reacondicionados a la “nueva normalidad” en un contexto post-pandémico.

3.2.1 PERFIL DOS LOS EMPLEADOS

A partir de la encuesta se pudo trazar un perfil de los colaboradores del Instituto. Se utilizó la herramienta conceptual de la “persona” (Caballero; Moreno; Seffah, 2014) para generar tipologías de perfiles, centrados en las características diferenciales de los individuos, desde un objetivo específico de comprensión. Fue posible establecer la existencia de tres categorías de “persona” dentro del Instituto, definidas como: i) equipo; ii) funcionario y iii) consultor.

La “persona” identificada como equipo participa activamente en las actividades del Instituto, más allá de su proyecto específico. Su dedicación tiene un enfoque institucional, con una visión amplia en relación con las actividades del IABS. La “persona” empleado prioriza el cumplimiento de la jornada laboral, y su compromiso y dedicación terminan al final de la misma. Por último, la “persona” consultor es quien es contratado para cumplir con una tarea específica, y su prioridad es la entrega de los productos solicitados, sin mayor conexión con las cuestiones institucionales.



3.2.2 AISLAMIENTO SOCIAL Y OFICINA EN CASA

En general, los colaboradores que respondieron a la encuesta se sienten aislados, pero al mismo tiempo felices porque viven más con sus familias, lo que generó una sensación de mejora en las relaciones familiares, a pesar de que la interacción social se haya interrumpido con el mundo exterior.

En relación con el *home office*, casi la mitad de los participantes sintieron un cambio positivo en sus rutinas diarias y bienestar por realización de otras actividades que la situación anterior no les permitía. Los beneficios de esta modalidad de trabajo están relacionados, según las respuestas obtenidas, a la cercanía con la familia, flexibilidad de horarios, economía, entre otros.

De todos modos, las percepciones del trabajo a distancia, especialmente en los ítems comunicación y productividad, fueron positivas, aunque, en la práctica, se observó una reducción de las entregas en los principales proyectos. Durante el confinamiento, también se percibió la mejora de la comunicación entre los miembros de los equipos. Las herramientas virtuales, en estos casos, no sólo fueron suficientes, sino que promovieron mejoras en la forma de comunicar y en la comprensión de la situación.

Podemos concluir que este resultado positivo se debe a que el aislamiento forzoso exigía una organización más eficaz de los canales de comunicación, revelando, con estas necesidades de mejora, que existían lagunas, hasta entonces imperceptibles, en los hábitos tradicionales de comunicación.

En cuanto a la percepción de la mejora de la productividad en el *home office*, esto se debe a los beneficios relacionados con el ritmo de trabajo y el entorno con menos dispersión, lo que permite una mayor concentración en las actividades. A pesar de los beneficios mencionados, también se señalaron dificultades para trabajar en casa, especialmente debido a la falta de estructura física en los hogares y a la dificultad para lidiar con la dinámica familiar y la rutina de trabajo. También se pudo evaluar las dificultades relacionadas con la falta de orientación para realizar el trabajo en este formato, explicando algunas cuestiones relacionadas con la falta de autorresponsabilidad y la desconexión con las actividades.

Teniendo en cuenta estos aspectos, las respuestas dibujaron una sugerencia de retorno a las actividades en un escenario post-pandémico que cumpliera con los siguientes requisitos: i) formato de trabajo parcialmente flexible e híbrido; ii) teletrabajo siempre que fuera posible y organizado entre equipos; iii) tener el rendimiento evaluado por tareas y/o productos; y iv) tener clara la diferencia entre el *home office* en el periodo de aislamiento social y post-pandémico.

3.3 REFLEXIONES Y REGISTRO DE LAS LECCIONES APRENDIDAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

A partir de los resultados de la encuesta y su análisis, así como de la aplicación del instrumento de la “persona” para definir perfiles de los colaboradores, el Instituto produjo una serie de conclusiones generales que pasamos a ver en seguida. El trabajo en formato exclusivamente a distancia generó una crisis en el nivel de calidad de las entregas, lo cual puso en riesgo la continuidad de algunos proyectos, la imagen y la reputación del IABS. Esta situación ponía en discusión todos los beneficios asociados con el teletrabajo y provocó en los órganos responsables de la gestión institucional profundas reflexiones sobre las verdaderas ventajas y desventajas del trabajo a distancia. Se comprobó que, aunque el teletrabajo no había reducido la carga de trabajo de los colaboradores, no se podía decir lo mismo de la calidad de las entregas.

La figura 1 aporta una agrupación sistematizada de estas actitudes, sabiendo que no representan la totalidad de los colaboradores, ni componen todos los momentos del trabajo diario de cada uno.

Figura 1. Personas: Ocio en casa, oficina de Oyster y oficina de Chopp.

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">HOME OCIO</p> | <p>¿45 minutos entre una reunión y la siguiente? Ya es hora de un nuevo episodio de tu serie favorita.</p> <p>¡Poniendo la reunión en silencio para preparar las palomitas</p> |
| <p style="text-align: center;">OSTRA OFFICE</p> | <p>Abrir, tratar el tema 1, cerrar. Abrir, manejar al sujeto 2, cerrar. Abrir, cerrar, abrir, cerrar.</p> <p>En algún lugar del universo, estos temas se conectan, ¡pero no aquí!</p> |
| <p style="text-align: center;">CAÑA OFFICE</p> | <p>¡Un brindis virtual! Los tiempos difíciles exigen soluciones creativas, y nada fomenta más la creatividad que desenfocar todo por un momento.</p> |

Fuente: Elaboración propia IABS

En resumen, se concluyó que el teletrabajo o *home office*, a pesar de los aspectos positivos ya mencionados, causó impactos inesperados en la calidad de los productos del IABS. La concentración exacerbada en reuniones específicas generó en ocasiones una productividad beneficiosa, pero hizo que se perdiera la percepción de interdependencia entre los distintos asuntos relacionados con el día a día de la institución.



3.4 PROPUESTA DE NUEVA NORMALIDAD

En este contexto, la Institución propuso lo que sería la “Nueva Normalidad” del IABS. Se busca equilibrar el trabajo y la productividad con el bienestar, la creatividad y la libre producción de los empleados. Además, busca aprovechar lo mejor de ambas modalidades: presencial y *home office*, considerando los aspectos socioeconómicos y ambientales, las relaciones familiares y sociales y el bienestar y la salud mental de los empleados.

3.4.1 LA PROPUESTA DEL EQUIPO: UNA MIRADA INDIVIDUAL A CADA UNO EN CONJUNTO

A partir de las necesidades y anhelos expuestos por el equipo, es posible definir una especie de modelo de lo que sería la propuesta de los colaboradores para el “regreso” después de la pandemia, es decir, qué cambios serían necesarios para asegurar un trabajo de calidad en el contexto de la “Nueva Normalidad”.

- Un formato de trabajo parcialmente flexible
- Oficina en casa siempre que sea posible
- Medir el trabajo por tareas o productos
- Diferenciar la oficina en casa del trabajo a distancia en cuarentena

3.4.2 PROPUESTA INSTITUCIONAL: EQUILIBRIO Y ENFOQUE COLECTIVO

El concepto que guía esta lectura es el de equilibrio. Es necesario entender la situación actual de transformación, los retos y oportunidades que trae la pandemia y los posibles panoramas futuros basados en la idea de equilibrar la calidad de vida y el trabajo. Este equilibrio debe construirse de forma dinámica, teniendo en cuenta diversos factores y situaciones identificadas en las estrategias y hábitos de trabajo dentro del Instituto.

A partir de los resultados de la investigación interna y del análisis institucional, se propone un camino para la “Nueva Normalidad del IABS”, que depende de muchos factores asociados al desarrollo de la pandemia y de las respuestas a las situaciones presentadas, así como de la capacidad de adaptación y actuación del IABS. Cabe destacar que, como “camino”, la propuesta está aún en proceso de elaboración y puede adaptarse a las necesidades que surjan en cada momento.

Hemos tratado de reconocer y respetar los deseos del equipo, pero también las exigencias, necesidades y compromisos institucionales, promoviendo un verdadero cambio de cultura y de prácticas internas. El equilibrio que se busca trae consigo preocupaciones sobre: (i) las normas o procedimientos, para gestionar racionalmente el trabajo y la productividad, así como la libertad, para crear y producir libremente; (ii) el ámbito personal, en el que prima y debe valorarse la familia y la convivencia, y el ámbito profesional, en el que debe prevalecer la responsabilidad y el compromiso con el Instituto; (iii) el trabajo presencial y el trabajo virtual, tratando de aprovechar lo mejor de ambas modalidades, reconociendo los beneficios en términos económicos y ambientales y de bienestar y contacto con la familia de la modalidad a distancia, pero valorando también los beneficios en términos de salud emocional y productividad de la forma de trabajo tradicional, interactiva y presencial, y (iv) los proyectos específicos, con sus prácticas y formas de trabajo particulares que implican los compromisos asumidos con sus beneficiarios.

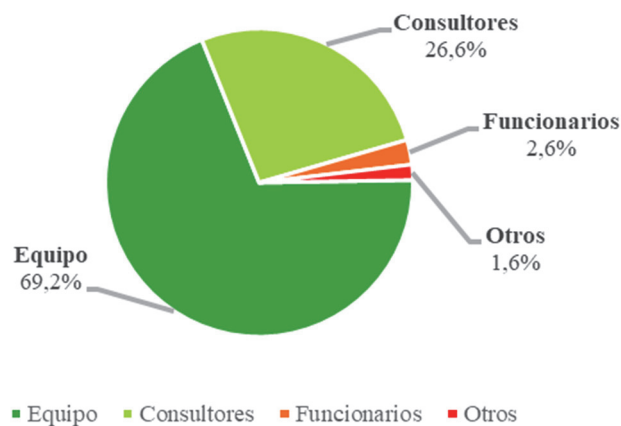
3.5 CANAL ABIERTO

Finalmente, como continuación de la investigación institucional interna y tras la socialización de los primeros datos obtenidos, se abrió un canal de comunicación interna que incluía, además de la posibilidad de expresar dudas y propuestas, la participación en una encuesta destinada a explorar la percepción con relación a los resultados mencionados.

Con relación al perfil de “persona” propuesto (equipo, funcionario, consultor). La mayoría de los participantes en esta segunda encuesta (70%) se consideraban equipo del IABS, mientras que sólo el 26,5% se consideraban consultores, y el 2,6%, empleados. En cuanto al papel que querían desempeñar en la institución en los próximos años, el 82,9% quería ser considerado como un equipo por el IABS, es decir, con mayor vinculación y dedicación en lo personal y mayor atención e integración por parte de la institución.

Gráfico 10. Percepción del papel en el IABS

¿Cuál posición/papel consideras que desempeñas dentro de IABS?

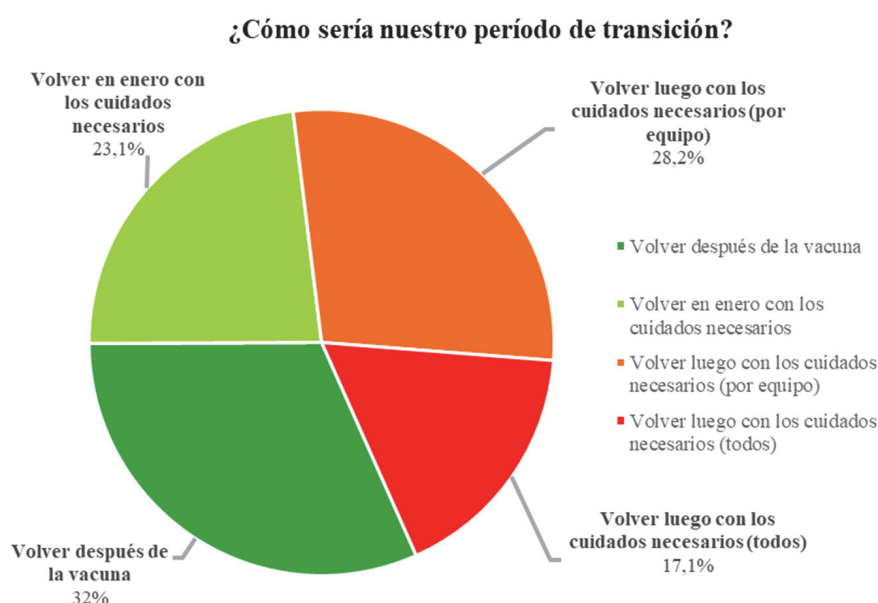


Fuente: Elaboración propia del IABS

En el Canal Abierto también se preguntó cómo sería el momento de la transición del formato de trabajo presencial a la “Nueva Normalidad”. La mayoría de los participantes, el 31,6%, respondieron que sólo se sentirían cómodos para volver a cualquier tipo de actividad presencial después de la vacunación de la población. Otra parte del equipo, el 28%, sugirió la vuelta inmediata a la oficina, aunque con relevos entre los equipos para evitar mayores aglomeraciones, y el 17,1% dijo que quería que todos volvieran pronto a las actividades presenciales, pero con todos los cuidados necesarios.



Gráfico 11. Percepción de la transición al trabajo presencial



Fuente: Elaboración propia del IABS

En cuanto a la necesidad de volver al trabajo presencial, sólo el 9% de los encuestados consideró urgente la vuelta al trabajo presencial, mientras que el 47% lo declara innecesario. Sin embargo, el 43,6% declaró que era necesario un retorno, pero no con carácter de urgencia.

La última cuestión abordada en esta fase fue la de recoger sugerencias y críticas sobre la propuesta de “Nueva Normalidad” establecida por la Institución. Una buena parte del equipo se sentía satisfecha con el proceso del nuevo modelo de trabajo. Sin embargo, algunas respuestas mostraron aprensión ante la idea de volver presencialmente, de forma simultánea con todos los colaboradores, durante algunos días de la semana.

4. OBSERVACIONES FINALES

La metodología participativa y la observación, utilizadas para la construcción del proyecto “*Novo Normal*”, permitieron comprender la composición y la diversidad de la institución y sus colaboradores; la dinámica de trabajo; las relaciones con la Institución y las expectativas personales y de bienestar.

A partir de un enfoque introspectivo de autoconocimiento institucional y del equipo, seguido de la propuesta de un canal de comunicación abierto, para recoger la retroalimentación del equipo, fue posible reflexionar y lograr una serie de decisiones institucionales que reflejan la resiliencia y adaptabilidad del IABS.

Las decisiones tomadas, a partir de la recolección de datos y de las observaciones posteriores, buscaban una nueva forma de relación con el trabajo, priorizando el equilibrio entre el bienestar de sus empleados y con la productividad, de forma compatible con los retos y compromisos de la Institución.



Por otro lado, se identificaron a tiempo algunos de los posibles escollos del trabajo exclusivamente a distancia, lo que permitió un ajuste en la estrategia futura del IABS, evitando una decisión precipitada de teletrabajo permanente. Esto es especialmente importante para una institución que depende de la ejecución de proyectos sobre el terreno, con constantes interacciones con las comunidades locales y grupos beneficiarios.

Todo indica que el mundo del trabajo todavía se enfrentará a otros cambios importantes hasta que sea posible adaptarse a esta nueva realidad. En los procesos selectivos realizados por el IABS durante la pandemia, fue posible observar un número expresivo de propuestas de candidatos para las vacantes (alrededor del 20 al 30%) que demandaban esta forma de relación laboral.

Por otro lado, la propuesta de buscar un camino de equilibrio con una mirada individual de cada empleado, pero también con una mirada colectiva y solidaria de la institución y sus compromisos materializados en proyectos y acciones, creó un ambiente de fuerte vínculo de empatía entre el equipo y el propio IABS.

Obviamente, no fue un proceso de transición sencillo. Muchas dificultades y debilidades fueron expuestas y generaron otros movimientos y desafíos para resolverlas, tales como: (a) una mirada y acciones más estructuradas para el bienestar individual y colectivo (creación de la Dirección de Personas con enfoque también en la sostenibilidad y solidaridad internas); b) la necesidad de contar con líderes más preparados (programa interno de liderazgo compartido, con enfoque en la expansión del liderazgo y creación de la cultura interna de líderes para la institución); c) revisión de la estructura física y de las condiciones de trabajo (ampliación de los espacios de concentración e interacción más atractivos para los momentos colectivos); y d) ampliación de la demanda de mejora de la planificación, seguimiento y gestión de los frentes de actividades y proyectos (revisión de la estructura de los equipos y refuerzo de las acciones de planificación y gestión desde la dirección técnica y la asesoría).

Así pues, podemos concluir que el proyecto *Novo Normal* se presentó, en el momento de su concepción, como una propuesta innovadora, que se puso en práctica cuando el nivel de incertidumbre era todavía muy alto y las referencias o casos sobre el tema eran escasos. Esta propuesta, aunque construida exclusivamente a nivel interno, parece tener varios puntos y conclusiones en común con las estrategias que están adoptando las grandes empresas.

La construcción de este *Novo Normal* institucional debe basarse en las características propias de la institución, integrando nuevos formatos y metodologías a la cultura institucional, para buscar el equilibrio necesario entre las nuevas demandas, deseos y posibilidades expuestas por la pandemia, pero con los “pies en el suelo” entre las necesidades y compromisos institucionales, incluyendo, en el caso del IABS, el foco principal de su objetivo institucional que son los beneficiarios de sus acciones.

AGRADECIMIENTOS

A los autores de este artículo les gustaría dejar un agradecimiento a los asesores y todos del equipo de IABS que han contribuido, directa o indirectamente con la elaboración del estudio, en especial Tiago Simon, Pedro Brandão, Diego Ruas, Blanca Flustero y a todo el equipo que ha hecho posible la adaptación para creación de un ambiente de trabajo mejor para todos en IABS.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almada, L., Vieira, P. F., & Andrade, A. A. (2022). O Cenário do “Novo Normal” na gestão de pessoas: proposição de pesquisas futuras na área. *Revista Valore*, 7, 2-28.
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. da. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), 71–91. <https://doi.org/10.1590/s1679-39512010000100006>
- Bortolan, G. M. Z., Domenech, S. C., & Ferreira, M. G. G. (2021). Experiência do usuário de home office: uma análise da literatura. *Human Factors in Design*, 10(19). <https://doi.org/10.5965/2316796310192021137>
- Broom, Douglas. Home or office? Survey shows opinions about work after COVID-19. (n.d.). Retrieved July 5, 2022, from World Economic Forum. Consultado el 15 de enero del 2021. Recuperado de: https://www.weforum.org/agenda/2021/07/back-to-office-or-work-from-home-survey?utm_source=linkedin&utm_medium=social_video&utm_term=1_1&utm_content=23040_flexible_hours_in_office&utm_campaign=social_video_
- Caballero L., Moreno A.M., Seffah A. (2014) Persona as a Tool to Involving Human in Agile Methods: Contributions from HCI and Marketing. In: Sauer S., Bogdan C., Forbrig P., Bernhaupt R., Winckler M. (eds) *Human-Centered Software Engineering. HCSE 2014. Lecture Notes in Computer Science*, vol 8742. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-44811-3_20
- Correa Gomes, Talita (2021). Crisis mundial de Covid-19 y teletrabajo: la nueva normalidad para las relaciones laborales. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones laborales y Derecho del Empleo*. Volumen 9, número 1, enero-marzo de 2021
- García-Peñalvo, F. J. (2020). Reflexiones sobre la COVID-19 en la docencia universitaria: La metodología antes que la tecnología para afrontar la nueva normalidad docente en la universidad. Congreso de Educación, Innovación y Nueva Normalidad (México, 9-10 de diciembre de 2020). Salamanca, España: Grupo GRIAL. Disponible en: <https://bit.ly/37J3FLq>. doi:10.5281/zenodo.4308367
- Lemos, G. (2021). [Trabalho de Conclusão de Curso], Home sweet home-office?: uma análise sobre tempo-espço de vida-trabalho no serviço público. Universidade Federal do Pampa. Retrieved from https://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/rii/5901/1/Gabrielle_Nobre_Lemos_Artigo_Final.pdf
- Losekann, R. G. C. B., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: Quando O Home Vira Office. *Caderno de Administração*, 28, 71–75. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>
- Mendes, D. C., Filho, H. N. H., & Tellechea, J. (2020). A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. *Revista Valore*, 5(0), 160–191. <https://doi.org/10.22408/rev502020655160-191>
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Oliveira, Michele Teixeira de; LUZ, Larissa Pavarini da. Um novo normal? A adoção do estilo híbrido pelas empresas de tecnologia pós pandemia do COVID-19. *Revista Eletrônica e-F@tec*, Garça, v.11, n.1, dez. 2021. Consultado el 03 de junio del 2021. Recuperado de: <https://pesquisafatec.com.br/ojs/index.php/efatec/article/view/250>.
- Oliveira, T. D., & Tosta, L. V. (2020). O “novo normal” e a qualidade de vida do trabalhador: uma análise das mudanças em decorrência da COVID-19. *Revista Interdisciplinar em Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde-GETS*, 3.
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182–187. <https://doi.org/10.1145/358061.358068>



- Prado, S., Jersey, E. C., Cordeiro, M. de F., Kammoun, N. de A. C., Júnior, M. de A. L., & Pereira, G. F. M. (2022). O impacto do home office na saúde dos trabalhadores durante a Pandemia da COVID-19: uma revisão de literatura / The impact of home office on workers' health during the COVID-19 Pandemic: a literature review. *Brazilian Journal of Development*, 8(1), 2631–2638. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n1-171>.
- Pratt, J. H. (1984). Home teleworking: A study of its pioneers. *Technological Forecasting and Social Change*, 25(1), 1–14. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(84\)90076-3](https://doi.org/10.1016/0040-1625(84)90076-3)
- Ryder, G. (2020). ¿Nueva normalidad? como la Covid-19 adelantó el futuro del trabajo. *Temas para el debate*, (312), 17-18.
- Savona, Maria (2020). ¿La “nueva normalidad” como “nueva esencialidad”? COVID-19, transformaciones digitales y estructuras laborales. *Revista CEPAL - Edición Especial No.132*
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158–165. <https://doi.org/10.1111/1468-005x.00118>
- Talenses Group. 2019. Pesquisa home office. Consultado el 10 de febrero del 2021. Recuperado de: <http://online.fliphtml5.com/gbcm/mbkx/>
- Talenses Group. 2021. Os efeitos do home office integral na produtividade durante o cenário Covid-19. Consultado el 03 de junio del 2021. Recuperado de: <https://online.fliphtml5.com/cbkwr/skkq/#p=1>
- Trabalho em home office tende a continuar após fim da pandemia. (2021, May 1). Retrieved July 5, 2022, from Agência Brasil. Consultado el 20 de enero del 2021. Recuperado de: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-04/trabalho-em-home-office-tende-continuar-apos-fim-da-pandemia#:~:text=Os%20ganhos%20ser%C3%A3o%20em%20termos>
- Washington Santillán. El Teletrabajo en el COVID-19 Número Especial Desafíos Humanos ante el COVID-19 Abril – Octubre. 2020 <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.28>
- Whiting, K. (2020) The future of flexible working, according to 6 companies. (n.d.). World Economic Forum. Retrieved July 5, 2022. Consultado el 03 de junio del 2021. Recuperado de: <https://www.weforum.org/agenda/2020/08/flexible-remote-working-post-covid19-company-predictions>
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2020). Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office
- Workstation Users. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63(3), 181–190. NCBI. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002097>