

Retorno Seguro **The book**

Una guía para preparar a tus
colaboradores para el regreso
semipresencial a la oficina

Tabla de contenidos

• [Introducción.....](#) 03

• [Protocolos.....](#) 04

- + Reingreso
- + Protocolos de ocupación
- + Síntomas
- + Protocolos de comunicación
- + Protocolo de formación del personal
- + Protocolos para el reporte de incidentes
- + Protocolos para el proveedor
- + Gestión de cambio
- + Caso de estudio

• [Servicios de implementación.....](#) 14

• [Preparación del lugar de trabajo.....](#) 18

- + El modelo predictivo a través del lente Colliers
- + Caso de estudio

• [Habilitación de tecnología.....](#) 29

• [Comunicación y capacitación.....](#) 32

- + Caso de estudio

• [Caso de estudio local.....](#) 37

Introducción

Las empresas necesitan un efectivo regreso a las oficinas; la salud, seguridad y la retención y atracción de talentos serán las principales prioridades de miles de empresas. Un reingreso exitoso requiere de un equipo multifuncional de liderazgo ejecutivo, profesionales en manejo y gestión de espacios, real estate, RR.HH., Comunicaciones, TI, Área Legal y otros stakeholders. Adicionalmente, hay ya información de mercado y fuentes claves de datos que se deben de considerar, como encuestas a colaboradores, la gestión emocional en la utilización del espacio, así como la decisión de quién debe estar en la oficina o trabajar destacado virtualmente.

Colliers y Blue Skyre IBE se han asociado para desarrollar un manual de trabajo para asistir a las empresas y equipos mientras se planea y gestiona un exitoso retorno a la oficina. Este libro proporciona pautas para el retorno de la fuerza de trabajo, junto con recomendaciones y tácticas para acondicionar las instalaciones e inmuebles para un re-lanzamiento exitoso. Para facilitar el uso y la orientación, hemos organizado parte de nuestra experiencia colectiva en consejos útiles dentro de cinco áreas claves:



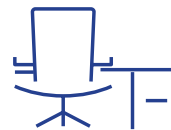
Protocolos

¿Se cuentan con los correctos procedimientos para asegurar un exitoso regreso a la oficina?



Servicios de implementación

¿Se ha revisado el programa de servicios del edificio para adaptarse al cambio de los patrones de trabajo de los colaboradores?



Preparación del lugar de trabajo

¿Se ha analizado y preparado el espacio de trabajo para un retorno exitoso?



Habilitación de tecnología

¿Se han evaluado las soluciones tecnológicas adecuadas para gestionar un retorno total a la oficina, así como cualquier otra solución híbrida?



Comunicación y capacitación

¿Se han desarrollado procesos y materiales de comunicación para responder preguntas sobre el regreso a la oficina?



Protocolos

¿Se han desarrollado los correctos procedimientos para asegurar un exitoso regreso a la oficina?



Protocolos

Reingreso

1. ¿Se cuenta con un protocolo de reingreso para la reocupación de los espacios?

- Un protocolo de reingreso debe incluir un manual que incluya la limpieza, el distanciamiento social, la planificación de espacios, tecnología, manejo de aires y ventilación (intercambios de aire, filtración de aire, cambios de filtro, etc.), acceso de visitantes y colaboradores, actualizaciones de contrato de proveedores, así como también los mandatos de uso de mascarillas y vacunación. Todo ello debe estar incluido en el manual antes del reingreso.

2. ¿Los protocolos se encuentran detallados para cada espacio y a su vez los espacios dentro de ellas?

- Un plan único para todos los espacios no será efectivo, ya que los diferentes espacios contarán con detalles únicos que dificultarán su ejecución.
- Aterrice con cada unidad de negocios la información del pertinente a cada espacio, así como el número de turnos y el número de colaboradores/contratistas que lo usará, incluyendo si son esenciales, etc. Los protocolos deben incluir la ubicación de los establecimientos de salud más cercanos, así como las diferentes referencias de la compañía/edificio/

localidad/estado/país, y otras medidas regulatorias.

- Incluya los protocolos adecuados para el uso de la recepción, las salas de conferencias, la despensa, la oficina, los baños y el espacio de ocio.

3. ¿Los protocolos toman en consideración si los espacios se encuentran alquilados o son propios?

- Para el espacio que es alquilado, se debe colaborar con el propietario para asegurar que todas las responsabilidades se reflejen en los protocolos.

4. ¿Existen nuevos protocolos para los servicios de los proveedores, como limpieza, HVAC R&M, seguridad y otros servicios para su edificio o espacio?

- Revise el contrato del proveedor para determinar si es necesario cambiar la Declaración de Trabajo, los KPIs o el programacion de precios. Si el trabajo lo realiza usted mismo, confirme que el horario de trabajo, la dotación de personal y los suministros sean apropiados y reflejen los estándares actualizados.
- Revise el plan con los proveedores y el personal interno responsable para confirmar que ambos estén preparados.



Protocolos

Acerca de la Ocupación

5. ¿Existen protocolos de ocupación que los trabajadores deben seguir al regresar a la oficina?

- Elabore y comunique pautas que identifiquen qué grupo de trabajadores deben regresar a la oficina y quiénes pueden dividir su tiempo entre **trabajar online y offline** (modelo híbrido).

6. ¿Existe un protocolo de asiento?

- Decida si se asignarán escritorios, o si habrá un **sistema de hoteling** (reserva previa de espacios) o de **hot desking** (espacios compartidos).

- Comunique las pautas para calificar cada uno de los colaboradores.

(Consulte la sección Preparación para el lugar de trabajo)

7. ¿Existe un mandato de uso de mascarilla?

- Describa las circunstancias en las que se debe usar una mascarilla, cuándo es opcional y qué función laboral requerirá usar una.

8. ¿Existe un mandato de vacuna?

- Brinde orientación a los colaboradores, proveedores e invitados respecto a la vacunación y la comprobación de los requisitos de vacunación, con cualquier requisito impuesto a aquellos que no están vacunados.

9. ¿Será necesario el distanciamiento social?

- Defina estándares de distanciamiento social en cualquier área de trabajo donde deban ser seguidos.

- Adhiérase a las pautas regulatorias requeridas.

10. ¿Existen protocolos que definan el número de ocupantes en un área en particular?

- Identifique si se impondrán limitaciones en el número de ocupantes que trabajan en un piso o en un área de oficina, en sala de reuniones, reuniones en áreas comunes, etc.

11. ¿Existen protocolos para abordar los cambios en la densidad de ocupación?

- Si la densidad está cambiando informe a su equipo de real estate, así podrá tomar acciones apropiadas para cambiar la configuración del lugar, adquirir más espacio en el sitio o en otro o, en todo caso, reducirlo.



Protocolos

Síntomas

12. ¿Existen protocolos para la confirmación de los invitados, proveedores y/o colaboradores al momento de presentar síntomas?

- Si el espacio está alquilado, coordine con el propietario/ agente de la propiedad para determinar si se requerirá prueba o notificación de que no hay síntomas al ingresar al edificio. Luego, decida si la prueba será necesaria para ingresar a su oficina.
- Si es propietario o alquila todo el edificio, decida si se requerirá prueba o notificación o declaración jurada de que no hay síntomas durante un período de tiempo después de que su negocio vuelva a ocupar el espacio.
- Decida qué se hará con las notificaciones o declaraciones juradas de ausencia de síntomas y casos positivos. Tenga en cuenta los problemas de privacidad que rigen el uso y la divulgación de dichos datos.

13. ¿Existen protocolos a tratar con los trabajadores e invitados que muestran síntomas de COVID-19?

- Decida si se permitirá la entrada a los trabajadores e invitados que presenten síntomas.

- Asegúrese de que haya coherencia en la aplicación de estos protocolos.

14. ¿Existen protocolos que deben seguir los trabajadores que dieron positivo en la prueba de COVID-19?

- Decida si los trabajadores que hayan dado positivo recientemente deberán ponerse en cuarentena y proporcionar un diagnóstico médico de la infección.
- Además, decida si el área ocupada y/o frecuentada por el empleado necesita desinfección adicional.
- Coordine los protocolos con los proveedores cuyos colaboradores atienden su(s) sitio(s).

15. ¿Su política de privacidad de datos se alinea con las pautas para informar y rastrear la infección y los síntomas de COVID-19?

- Involucre a las partes interesadas adecuadas para garantizar que las medidas de protección de la privacidad de los datos estén en vigor y se cumplan.



Protocolos

Comunicación

16. ¿Existen protocolos para comunicar a los colaboradores en formación inicial sobre el reingreso a las oficinas y sus actualizaciones?

- Establezca protocolos para comunicar la formación inicial y las actualizaciones.
- Confirme que las comunicaciones abordan quién, qué, cuándo, dónde y cómo.

17. ¿Existe alguna forma de recopilar sugerencias para mejorar las capacitaciones?

- Cree un circuito de retroalimentación para recopilar sugerencias sobre cómo mejorar la capacitación y abordar los problemas pertinentes.

Capacitación de colaboradores

18. ¿Existe un protocolo sobre cómo los líderes, supervisores y proveedores accederán al material de capacitación?

- Determine los medios más apropiados para distribuir y acceder al material de capacitación y si los materiales deben ser multilingües.

19. ¿Será obligatoria la capacitación?

- Si la capacitación es obligatoria, determine cómo se hará un seguimiento de la participación de los colaboradores y las consecuencias/ resultados por no asistir.
- Asegúrese de que las pautas estén actualizadas, se hayan comunicado y sean accesibles.



Protocolos

Reporte de incidentes

20. ¿Existe un proceso para informar un caso de COVID-19?

- Establezca las pautas que deben seguir los trabajadores y los colaboradores de los proveedores que atienden el sitio para informar su diagnóstico de infección y los requisitos que deben cumplir para que se pongan en cuarentena. Informe además a quienes estuvieron expuestos a ellos y hágales saber de la necesidad de que también sean puestos en cuarentena.

21. ¿Existe un protocolo para el rastreo de contactos?

- Si se iniciara el rastreo de contactos, establezca las pautas sobre cómo se llevará a cabo, así como la manera de proteger sus datos y su privacidad.

Para proveedores

22. ¿Existen protocolos que los proveedores deben seguir para brindar sus servicios?

- Su manual de protocolo de reingreso debe incluir una sección que contenga el proceso que los proveedores deben seguir con respecto al acceso a las instalaciones, el uso de mascarillas, la vacunación, el distanciamiento social, la notificación de incidentes, el acceso y la capacitación sobre los protocolos, la gestión de datos y la privacidad, además de las comunicaciones.
- Cada servicio debe revisarse para identificar cualquier característica única que deba abordarse con orientación adicional.
- Deben reflejarse los cambios en el contrato de servicio para el cumplimiento.



Protocolos

Gestión de cambio

23. ¿Existe un proceso de gestión de cambio (*Change Management*) para introducir y actualizar (*cuando sea necesario*) cada protocolo con un circuito de retroalimentación para liderazgo?

- Cree y siga un programa de gestión de cambios que recopile comentarios sobre la efectividad de los protocolos, el mismo que permitirá modificaciones para cerrar brechas, introducir actualizaciones e informar a los líderes.

24. ¿Los miembros del equipo multifuncional (Legal, Recursos Humanos, Finanzas, Seguridad, IT, EHS, Comunicaciones, Bienes Raíces, etc.) aprobaron cada protocolo?

- Involucre la experiencia departamental necesaria para garantizar que el protocolo cumpla con todas las políticas de la empresa/edificio y las regulaciones locales, estatales y nacionales.

25. ¿Se ha informado a los proveedores de los protocolos?

- Confirme que cada proveedor apropiado ha sido evaluado, ha recibido los protocolos, está capacitado sobre ellos y que los protocolos cumplan con el contrato de servicio respectivo.





Protocolos

Gestión de cambio

26. ¿Existe alguna forma de dar acceso a los protocolos a los colaboradores y proveedores?

- Cree un medio para que los colaboradores y proveedores accedan fácilmente a los protocolos. Un código QR en las tarjetas magnéticas de control de accesos es una buena manera.
- Considere distribuir un documento digital o proporcionar un enlace a los protocolos.
- El acceso y la distribución deben estructurarse para minimizar la complejidad de comunicar actualizaciones a los protocolos.
- Decida si habrá un documento de protocolo que aborde todos los protocolos, o bien un documento separado para cada protocolo.

27. ¿Existe un punto de contacto para cada protocolo?

- Identifique puntos de contacto para colaboradores y proveedores que estarán disponibles para responder preguntas, administrar los protocolos e iniciar cambios cuando sea necesario.
- Confirme que los puntos de contacto estén actualizados, en su lugar, accesibles y capacitados en sus responsabilidades.

28. ¿Hay un gerente responsable de los protocolos?

- Asigne un(os) líder(es) que coordinarán los protocolos, los esfuerzos del punto de contacto como se describe anteriormente, resolverán los conflictos y supervisarán el programa de gestión de cambios.
- Confirme que el gerente está en su lugar, disponible, señalado y capacitado para sus responsabilidades y coordinando con el punto de contacto.



Protocolos

Casos de estudio

Alcanzando una efectiva estrategia de reingreso

El reto del cliente

Colliers trabajó con una de las diez firmas de corredores de seguros más grandes con sede en los EE.UU. durante la pandemia para desarrollar una estrategia de trabajo distribuido que permitiera a los colaboradores trabajar desde casa la mayoría de los días de la semana. Sin embargo, cuando se trató de implementar la estrategia, la empresa no se encontraba preparada para ello debido a la poca infraestructura establecida. Carecían de los elementos claves necesarios para el éxito de las operaciones de trabajo remoto, y su equipo interno no tenía la experiencia para saber qué elementos eran necesarios para comenzar la transición.

Continuaron trabajando con Colliers para obtener ayuda en la determinación de los programas de apoyo que mejor se adaptaban a sus necesidades y lo que se requeriría para seguir adelante.





Protocolos

Casos de estudio

Alcanzando una efectiva estrategia de reingreso

Como Colliers aborda el reto

Colliers desarrolló un plan estratégico distribuido para el lugar de trabajo, que incluía compartir escritorios y un programa de trabajo desde casa para los colaboradores. Para configurar el programa evaluaron lo que el cliente tenía para configurar dicha estrategia. La herramienta de Evaluación de Programas, propiedad de Colliers, se implementó para comprender la preparación de 55 elementos claves del programa necesarios para el trabajo distribuido. Los elementos evaluados incluyeron capacidad tecnológica, apoyo de los gerentes, mensajes de liderazgo, gestión del cambio, habilitación de los colaboradores, capacitaciones y nuevas métricas. Colliers entrevistó a los líderes del cliente para determinar el estado de cada elemento, con las siguientes preguntas: ¿Se iniciaron los elementos citados? ¿Están en desarrollo? ¿Están aprobados? ¿Están actualmente en uso? ¿Son eficaces? Colliers ofreció asistencia, consejos, ejemplos y entrenamiento para ayudar al cliente a estar listo para implementar su estrategia de transformación.

Resultados, impacto y resultados medibles

El cliente impulsó una iniciativa de retorno a la oficina destinada a mejorar la agilidad en el lugar de trabajo, con el apoyo del equipo de Colliers. Algunos de los elementos del programa continúan desarrollándose hasta hoy. Colliers continúa asistiendo en su proceso de toma de decisiones que involucra comunicaciones, políticas, tecnología y métricas.



Servicios de implementación

¿Ha revisado su programa de servicios de implementación para adaptarse al cambio en los patrones de trabajo de los colaboradores?



Servicios de implementación

1. ¿Tiene un plan para preparar los servicios de implementación para el reingreso de los trabajadores a su lugar de trabajo?

- ☐ Siga las pautas regulatorias distritales, provinciales, regionales y nacionales para verificar que el inmueble está listo para la ocupación de cada ubicación, y asegúrese de que se reflejen en el plan.
- ☐ Realice un *checklist* que identifique en detalle los servicios y sistemas que deben estar operativos para el reingreso del personal. Luego, prepare un plan para verificar el estado de cada uno de estos.
- ☐ Prepare un plan de comunicación para el retorno a la oficina de los colaboradores y personas subcontratadas. Decida como protegerá a sus colaboradores y visitantes. Si usted es propietario de un inmueble y el espacio esta alquilado a inquilinos, o si usted ha arrendado una parte del espacio a otros usuarios, coordine la evaluación y las comunicaciones con esos inquilinos y subarrendatarios.

2. ¿Ha ajustado sus servicios para dar soporte a un ambiente de trabajo híbrido?

- ☐ Debe alinear la implementación de sus declaraciones de trabajo para que reflejen las nuevas pautas de ocupación.
- ☐ Asegúrese de que los contratos, alcances, especificaciones, comodidades y soporte relacionados a los servicios de implementación sean diseñados con flexibilidad para ajustarse fácilmente a la densidad del edificio y los cambios de ubicación de los ocupantes. Se recomiendan modelos de alcances y precios predefinidos para una respuesta rápida.
- ☐ Confirme que los planes satisfacen las necesidades actuales de la empresa y cumplan con todos los mandatos correspondientes, incluidas las normativas de la empresa, la construcción, locales, distritales, provinciales, regionales y nacionales.

3. ¿Puede dar soporte a un entorno de trabajo híbrido continuo?

- ☐ Supervise periódicamente el alcance, las especificaciones, los sistemas de apoyo y las comodidades de todos los servicios del edificio para alinearlos con la densidad del edificio y la ubicación de los ocupantes. Haga ajustes según sea necesario.



Servicios de implementación

- ☐ Para garantizar la eficiencia y las mejores prácticas, una buena regla general es evaluar todos los servicios del edificio, incluido su modelo de prestación de servicios, una vez que se haya completado el reingreso.
- ☐ Revise los documentos de arrendamiento y subarrendamiento para conocer los términos y condiciones que afectan la limpieza, las reparaciones y el mantenimiento, así como los otros servicios.

4. ¿Tiene un plan para preparar los servicios de limpieza para el retorno a la oficina?

- ☐ Alinee sus declaraciones de trabajo de limpieza y los precios para reflejar la densidad de ocupación, las áreas de ocupación, el uso cambiado de las áreas y las nuevas pautas de limpieza emitidas por su empresa y/o por las autoridades sanitarias. También elabore un plan de limpieza para cuando se reporte una infección, y tenga en cuenta el uso de productos para el saneamiento adecuado que estén aprobados por las autoridades.
- ☐ Alinee el plan con el propietario si el espacio es alquilado.

5. ¿Tiene un plan para preparar y operar el Sistema de Calefacción, Ventilación y Aire Acondicionado (HVAC)?

- ☐ Evalúe el estado de funcionamiento del sistema de ventilación.
- ☐ Compruebe la capacidad de circulación del aire correctamente, la inyección de aire fresco y las cantidades recomendadas de aire fresco a las áreas de oficinas, salas de reuniones, áreas comunes, etc.
- ☐ Verifique el sistema de filtración de aire.
- ☐ Determine si es necesario reequilibrar el sistema y/o las actualizaciones para los controles y la filtración (por ejemplo, irradiación germicida ultravioleta, filtros MIRV, etc.).
- ☐ Comunique los cambios operativos al equipo de mantenimiento.
- ☐ Busque alinearse con las declaraciones de trabajo del proveedor de servicios y con los precios, si el mantenimiento es tercerizado. Comunique cambios operativos a los colaboradores para mantenerlos informados.
- ☐ Si el espacio es alquilado, y el propietario es responsable de la operación y el mantenimiento del sistema, coordine la evaluación y las comunicaciones con él.



Servicios de implementación

- Revise los documentos de arrendamiento y subarrendamiento en cuanto a los términos y condiciones que impactan el Sistema de Calefacción, Ventilación y Aire Acondicionado (HVAC).

6. ¿Hay un plan para ajustar, actualizar, y revisar la operatividad de las tecnologías que dan soporte a las operaciones en la oficina?

- Revise los controles para HVAC, iluminación, acceso, reserva de salas, y ascensores, para garantizar que estén en funcionamiento y se hayan ajustado para adaptarse a cualquier cambio en la ocupación

7. ¿Tiene un plan para preparar y reposicionar el paquete de comodidades, como los servicios de conserjería, servicio de comidas, servicios de venta minorista, etc., que estarán disponibles para los ocupantes?

- El plan de servicios y/o el de conserjería debe adaptarse a:
 - 1) Los inquilinos que tienen acceso a las comodidades ofrecidas por el propietario;
 - 2) Las comodidades que ofrece su empresa dentro de su local arrendado o del edificio, si es el propietario.
- Revise los acuerdos con los proveedores de servicios

para garantizar que el nivel de servicio anticipado y los cambios en las horas de operación sean posibles dentro de los términos y condiciones del acuerdo de servicios.

- Determine si la compensación y/o las tarifas deben modificarse.
- Revise los acuerdos de arrendamiento y subarrendamiento para determinar si los cambios anticipados en el nivel de servicio de amenidades cumplen con los términos y condiciones del arrendamiento o subarriendo.
- Decida cómo abordar las discrepancias. Comunicar los cambios a las partes interesadas.

8. ¿Cuál es el impacto financiero de los cambios operativos y las mejoras de capital que deben realizarse para preparar el espacio para el regreso a la oficina?

- Prepare un presupuesto que aborde los cambios en el plan operativo que se implementará, el costo de las tecnologías adicionales que se implementarán y los gastos de capital para mejorar los sistemas operativos necesarios para cumplir con los requisitos de reocupación.
- Obtenga la aprobación por escrito de los costos y las asignaciones presupuestarias para financiarlos.



Preparación del lugar de trabajo

¿Ha analizado y
preparado el espacio
de su oficina para un
retorno exitoso?



Preparación del lugar de trabajo

1. ¿Cuál es su método para determinar quién debería trabajar en sus oficinas y quién debería continuar trabajando virtualmente?

- Definición de las necesidades funcionales
- Idoneidad de la configuración de la oficina en casa
- Departamento / grupo organizativo
- Elección del gerente
- Duración del viaje diario
- Necesidad de interactuar con otros departamentos
- Necesidad de supervisión
- Aprender de los mentores
- Implicancias legales

Desarrolle e implemente una encuesta para sus colaboradores que se centre en su experiencia con el trabajo virtual, cómo trabajan, con quién interactúan, los comportamientos que impulsan la productividad y los tipos de cultura laboral que su organización desea impulsar.

Esta no es una encuesta de satisfacción. No pregunte: “¿Qué quieres?”, en su lugar pregunte: “¿Qué haces?”. Estos datos le ayudarán a identificar a las personas o grupos que podrían ser buenos candidatos para seguir trabajando de forma distribuida.

Examine los datos de diversas formas, por ejemplo, por grupo, sexo, antigüedad, edad, etc., para desarrollar conocimientos. Esto lo ayudará a comprender y optimizar mejor las adyacencias de trabajo, los requisitos funcionales y los impulsores culturales que informarán quién ingresa a la oficina y con qué frecuencia.

2. ¿Cómo ha medido la productividad de los trabajadores virtuales durante la pandemia?

- Opinión de los colaboradores
- Opinión del gerente
- Métricas comerciales para el desempeño del equipo
- Métricas para el desempeño individual
- Resultados comerciales generales de la empresa

Hay ventajas en encuestar a colaboradores y gerentes para comprender su percepción de la productividad. Comparar y contrastar los datos de colaboradores y gerentes proporcionará información y, en muchos casos, probablemente muestre alineación. Muchas empresas han experimentado aumentos de productividad y lo han incorporado a sus objetivos para el 2021. Además, le ayudará a recopilar datos concretos sobre la productividad.

Use las mismas métricas que empleaba para medir productividad antes del COVID-19.



Preparación del lugar de trabajo

3. ¿Los gerentes están de acuerdo con las perspectivas de sus equipos sobre la productividad?

Si los gerentes no están de acuerdo con las percepciones de las personas que administran, realice entrevistas específicas para comprender la brecha en el resultado. Desarrolle un plan de reingreso integral que aborde las habilidades de los gerentes para mejorar la productividad y alinearse con sus colaboradores.

Si los gerentes están de acuerdo con los colaboradores que administran, asegúrese de que su regreso a la oficina mantenga los aspectos positivos que conducen a la percepción compartida de una mayor productividad.

4. ¿Cómo determinará la mejor ubicación para las actividades que impulsan la productividad? ¿La oficina o un lugar afuera?

- Observación
- Opinión gerencial
- Opinión de los colaboradores
- Performance de los colaboradores

Desarrolle métodos para evaluar y garantizar que las actividades que conducen a la productividad estén respaldadas en la oficina en su plan de regreso a la oficina. Además, determine cómo los colaboradores que continuarán trabajando virtualmente pueden interactuar exitosamente con aquellos que han regresado a la oficina. Mantenga el pulso en esto con frecuencia para que se dé cuenta de los problemas y pueda abordarlos antes de que provoquen daños duraderos.

5. Si algunos colaboradores continuarán trabajando virtualmente, ¿tiene comunicaciones claras y sólidas sobre cómo trabajarán los colaboradores en la oficina y en el hogar en este nuevo modelo?

Es muy probable que regresar a la oficina signifique que algunos colaboradores continuarán trabajando virtualmente. Asegúrese de tener un plan de comunicación sólido para ayudar a ambos grupos, a los trabajadores virtuales y a los que vuelven a la oficina, a prosperar.

Incluya comunicaciones y mensajes ejecutivos, casos de éxito para el cambio, nuevos comportamientos que conduzcan el éxito, estructuras de apoyo – gobernanza y evaluación continua.



Preparación del lugar de trabajo

6. ¿Cómo determinará el estado de la cultura de su empresa después de que los colaboradores regresen a la oficina?

El trabajo virtual puede haber tenido un impacto en su cultura. Es importante evaluar ese impacto y determinar cómo corregirá o mejorará los cambios.

Una estrategia deliberada para definir y habilitar una cultura deseada es importante para atraer y mantener a los mejores talentos.

7. ¿Qué información ha reunido para informar tu estrategia?

- Encuesta a colaboradores
- Entrevistas
- Focus groups con colaboradores
- Comentarios casuales / conversaciones en el pasillo
- Supervisar comentarios
- Observaciones
- Otros

Considere la forma más eficiente de recopilar datos sobre su empresa que informarán las decisiones y minimizarán las interrupciones internas que distraen la productividad.

8. ¿Ha planeado cómo recopilará los datos de sus colaboradores durante los primeros seis meses después de regresar a la oficina para evaluar el éxito?

- Establezca una encuesta periódica para medir el sentimiento de la eficacia de su programa de regreso a la oficina y utilice los conocimientos para ajustar su estrategia.
- Incluya preguntas para comprender el valor del lugar de trabajo como una herramienta para impulsar la productividad y la conexión cultural, la satisfacción de los colaboradores, las comodidades, la flexibilidad, los tipos de espacio y la tecnología.
- Además, mida cómo los colaboradores utilizan el espacio para ver qué áreas son las preferidas y las que necesitan ser reconfiguradas.



Preparación del lugar de trabajo

9. ¿Ha establecido criterios de éxito medibles para evaluar su regreso a la oficina?

Desarrolle un conjunto holístico de métricas clasificadas que reflejen los objetivos de su empresa relacionados con el crecimiento, la gestión de costos, la contratación, el desgaste, el compromiso, los márgenes, la cultura / valores y otras medidas específicas de su organización.

Las métricas podrían incluir:

- Éxito financiero
- Estado de la cultura y las normas
- Éxito del equipo
- Satisfacción del empleado
- Éxito del gerente
- Atracción y retención de talentos
- Apoyo técnico
- Colaboración
- Soporte de tareas funcionales
- Bienestar de los colaboradores

10. ¿Qué tan fuerte, activo y visible es el apoyo de liderazgo de los altos mandos de su empresa para su estrategia de retorno a la oficina?

Tener un liderazgo activo y visible es el mejor camino para asegurar el éxito de su estrategia.

Desarrolle una forma de fomentar la defensa del liderazgo de los altos mandos en la empresa, alineándola a los objetivos del negocio y de atracción / retención de talento y posicionándola para competir eficazmente contra sus pares ahora y en el futuro.

11. ¿Tiene una justificación empresarial bien articulada para su estrategia de reingreso?

Vincular su estrategia de reingreso a los objetivos comerciales, tanto a corto como a largo plazo:

- Le ayudará a generar entusiasmo entre los líderes para apoyar su estrategia;
- Les ayudará a los gerentes a contar mejor la historia a los equipos que ellos manejan; y
- Lo ayudará a involucrarse mejor en su estrategia de regreso a la oficina a largo plazo.



Preparación del lugar de trabajo

12. ¿Ha establecido estructuras para continuar apoyando y mejorando su estrategia de reingreso?

Cuando los colaboradores regresen, es probable que tengan necesidades de apoyo nuevas y diferentes. Estos pueden estar relacionados con nuevas tecnologías colaborativas, normas y dinámicas de equipo, nuevas métricas, nuevos regímenes de limpieza, nuevos protocolos de reuniones, etc.

(Ver sección de protocolos y servicios de implementación).

13. ¿Tiene un equipo multidisciplinario dedicado en lugar para impulsar y respaldar su estrategia?

Considere dos áreas de responsabilidades del equipo.

- El primero es un equipo operativo multifuncional que comprende líderes de RR.HH., TI, Operaciones, Finanzas y Legal para impulsar la toma de decisiones y la comunicación con los equipos de liderazgo senior de la organización.

- El segundo equipo debe centrarse en habilitar las recomendaciones desarrolladas en el informe desde el lugar de trabajo, las instalaciones y el punto de vista de la entrega de los bienes raíces.

14. ¿Tiene capacitación y un chequeo de salud en línea para colaboradores antes de que vuelvan a ingresar?

Desarrolle un proceso estándar para enseñar y preparar a los colaboradores para su regreso.

- Incluya sus políticas sobre vacunas, controles de temperatura en el hogar y otras informaciones necesarias, relativas por ejemplo a viajar y a estar cerca de otras personas que presenten síntomas.
- Brinde orientación sobre máscaras, rotaciones de ocupación, distanciamiento, higiene de manos, espacio personal, desinfección y qué hacer si alguien en la oficina se enferma.

(Ver sección de Protocolos).



Preparación del lugar de trabajo

15. ¿Ha desarrollado y comunicado sus políticas?

¿Está animando a los colaboradores a vacunarse?

¿Está animando a los colaboradores a declarar que han sido vacunados?

¿Se requerirá que los colaboradores no vacunados usen una máscara en la oficina?

¿Las políticas de uso de mascarillas más estrictas de su empresa tienen precedencia sobre las pautas estatales o locales?

Colabore con RR.HH. y asegúrese de haber desarrollado una política bien articulada sobre todas estas cuestiones.

Publique, difunda y capacite a los colaboradores sobre sus políticas específicas. [\(Ver la Sección de Protocolos\).](#)

16. ¿Tiene un plan para gestionar la ocupación?

Orgánico: los colaboradores eligen cuándo y con qué frecuencia entran.

Administrado: los gerentes deciden cuándo ingresan los colaboradores a la oficina y con qué frecuencia.

Todo incluido: usted utilizará sus oficinas de la misma manera que antes del COVID-19.

Desarrolle un plan estructurado para saber con qué frecuencia el personal usará las oficinas cuando regresen. *¿Continuarán con escritorios designados o se empleará un sistema más fluido? ¿Se permitirá que los colaboradores escojan qué días y con qué frecuencia vendrán a la oficina? ¿O usted proporcionará reglas y pautas para los días que la gerencia espera que los colaboradores asistan a la oficina? ¿Vendrán sus colaboradores todos a la vez para una sola reunión de equipo o de vez en cuando para reuniones más pequeñas?*

¿Cómo se asegurará de que, cuando los colaboradores vayan a la oficina, las personas con las que quieren reunirse también estén en la oficina?

Además, considere los sistemas de reserva de salas y el seguimiento de la ocupación para que pueda administrar y monitorear eficazmente el uso de sus espacios, así como determinar si estos cumplen con sus objetivos de ocupación.



Preparación del lugar de trabajo

El Modelo Lentes de Colliers predice el éxito del trabajo distribuido.

El trabajo distribuido, en cierta forma, está aquí para quedarse y será parte de las estrategias de cartera de los ocupantes en el futuro. Las preguntas sobre el trabajo distribuido son:

- *¿Quiénes pueden prosperar trabajando virtualmente?*
- *¿Con qué frecuencia estarán en la oficina?*
- *¿Cuál será el impacto en el tamaño y diseño del lugar de trabajo?*

El Modelo Predictivo Lentes de Colliers recopila datos sobre cómo tus colaboradores y gerentes han experimentado el trabajo distribuido para ayudar a predecir quién se beneficiará de continuar trabajando de esta manera en el futuro. También informa sobre los cálculos de los asientos requeridos, las necesidades especiales de espacio y el área total requerida.

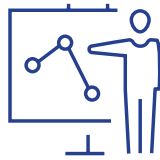
El modelo examina el trabajo distribuido a través de seis lentes basados en los mejores indicadores del éxito de nuestras experiencias con otros ocupantes.

Los grupos funcionales que obtienen un puntaje alto en estos lentes son buenos candidatos para continuar trabajando de manera distribuida. Los grupos con puntajes más bajos probablemente tendrán más éxito trabajando en la oficina.

Este modelo no solo identifica quién puede trabajar de manera distribuida, sino que también aporta al cálculo de los asientos requeridos, las necesidades especiales de espacio y el total de metros cuadrados requeridos.



Preparación del lugar de trabajo



• Productividad

¿Son productivas las personas que trabajan fuera del sitio?



• Cultura

¿Existe una cultura de confianza para sustentar el trabajo virtual?



• Gestión

¿Se puede gestionar eficazmente a las personas cuando trabajan fuera de la oficina?



• Actividad

¿Trabajar desde casa apoya las actividades que los colaboradores necesitan para ser productivos?



• Conexión

¿Están los colaboradores conectados entre sí por motivos de trabajo y cohesión social?
¿Están conectados con los líderes y la misión?



• Deseo

¿Los colaboradores consideran positiva la continuación del trabajo virtual?

Los Lentes del Modelo Predictivo de Colliers



Preparación del lugar de trabajo

Casos de estudio

Gestionar las expectativas de los colaboradores

El reto del cliente

Un líder de administración de propiedades en USA se enfrentó a un serio desafío en el lugar de trabajo. La programación del trabajo desde casa se había convertido en una tendencia post pandemia indiscutible, lo que significaba que existía la posibilidad de reducir los gastos generales de la oficina al reducir el tamaño del espacio. Sin embargo, los líderes de la empresa no estaban seguros de cuánto ajustar la superficie de sus oficinas de Nueva York y Florida. Al igual que muchas empresas que se recuperan de la pandemia, descubrieron que, al contratar personal, una de las primeras preguntas era cuánta flexibilidad se les permitía a los colaboradores en términos de tiempo y ubicación. El cliente siempre había tenido una fuerte cultura organizacional en la oficina y se preguntó si los equipos en el sitio podrían funcionar mejor a largo plazo. Estas y otras incertidumbres dejaron a la empresa sumida en incógnitas. Buscando orientación, se acercaron a Colliers para obtener ayuda.





Preparación del lugar de trabajo

Casos de estudio

Gestionar las expectativas de los colaboradores

Como Colliers aborda el reto

Colliers se había asociado previamente con el cliente para desarrollar una estrategia en el lugar de trabajo para sus operaciones en Florida en 2018, e intervino para actualizar ese trabajo y desarrollar nuevas estrategias para dos de sus oficinas. Llevaron a cabo encuestas a los colaboradores y entrevistaron a los principales líderes de la empresa. También facilitaron sesiones de visión de liderazgo para intercambiar ideas e identificar los problemas más desafiantes que enfrentaba el cliente. Encontraron diferentes perspectivas entre los líderes de la empresa, que preferían la participación en el sitio, y los colaboradores, que favorecían una mayor flexibilidad en la ubicación y el horario.

El equipo de Colliers examinó la evidencia recopilada y trabajó con el equipo de liderazgo del cliente para aprovechar la oportunidad de fortalecer la marca de su empleador mediante la adopción de un horario de trabajo híbrido (en parte virtual). Demostraron claramente que el COVID-19 había cambiado las expectativas de los colaboradores en el lugar de trabajo. La modernización de la experiencia laboral de los colaboradores ayudaría a la empresa a elegir una sólida selección de candidatos para el trabajo en el futuro. Luego, Colliers ayudó a los líderes a identificar qué colaboradores serían los más adecuados para prosperar en un entorno de trabajo completamente distribuido. Esto les permitió recomendar un margen razonable de reducción de superficie en la oficina.

Resultados, impacto y resultados medibles

El cliente pudo utilizar la evidencia de sus colaboradores y gerentes para tomar decisiones racionales sobre cuánto espacio necesitaban y cómo trabajarían los colaboradores en el futuro. Todo ello manteniendo su cultura distintiva: la de los colaboradores primero.



Habilitación de tecnología

¿Se cuenta con las soluciones tecnológicas adecuadas para gestionar un retorno total a la oficina y cualquier otra solución híbrida?



Habilitación de tecnología

1. ¿Tiene un espacio o sistema efectivo de reserva de espacios?

Las estrategias de reingreso podrían incluir algunos entornos no asignados, donde los grupos designados no tienen escritorios asignados.

Si este es el caso de su programa de reingreso, considere implementar un sistema de reserva de espacios para garantizar que los colaboradores no asignados puedan estar seguros de tener un lugar para trabajar cuando vayan a la oficina. Estos sistemas también le permitirán realizar un seguimiento de cómo se utilizan o reservan ciertos espacios, proporcionando información sobre qué tan bien se está llevando a cabo su estrategia de reingreso.

2. ¿Tiene un sistema de gestión de visitantes?

Asegúrese de que los protocolos de reingreso apropiados estén integrados en su sistema de gestión de visitantes o incorporados en el sistema de gestión de visitantes del propietario u edificio.

Asegúrese de que la información contenida en su entorno de “intercambio de archivos” (que se describe a

continuación) y el sistema de gestión de visitantes se correspondan para garantizar que los protocolos estén actualizados.

3. ¿Tiene una plataforma de reuniones eficaz y colaborativa (WebEx, Google Meet, Zoom, Microsoft Teams, etc.)?

Explore e implemente una solución que le brindará la funcionalidad adecuada al precio adecuado para su organización. Desarrolle los requisitos para dicho sistema con sus equipos de TI, estrategia en el lugar de trabajo y RR.HH.

Desarrolle los requisitos para dicho sistema con sus equipos de TI, estrategia en el lugar de trabajo y RR.HH.

4. ¿Tiene una plataforma de intercambio de archivos eficaz (SharePoint, Teams, Google Docs, etc.)?

Considere implementar una solución digital para permitir el uso compartido y la colaboración digital en documentos. Asóciese con las áreas de TI y RR.HH. con el fin de desarrollar los criterios para dicho sistema.

Evalúe la eficacia de su sistema de intercambio de archivos y ajústelo según sea necesario.



Habilitación de tecnología

5. ¿Tiene una formación y un apoyo eficaz para los colaboradores y gerentes sobre cómo utilizar sus plataformas colaborativas?

Desarrolle, subcontrate o compre programas de capacitación en línea para garantizar que sus equipos aprovechen al máximo el trabajo, tanto en la oficina como de manera distribuida.

Establezca preguntas frecuentes y mejores prácticas. Cree portales y sitios on line para compartir experiencias, así los colaboradores pueden aprender unos de otros.

6. ¿Tiene un plan de flujo de trabajo digital que incluye informes de incidentes, orden de trabajo CMMS, IWMS, seguimiento de la ocupación en tiempo real o herramientas integradas de gestión del rendimiento?

Cree un plan para la automatización del flujo de trabajo y la gestión de datos que incluya oportunidades para mejorar la prestación de servicios y los costos.

7. ¿Utiliza tecnología de construcción inteligente para monitorear la temperatura, la humedad y la calidad del aire en tiempo real?

Considere revisar las evaluaciones programadas o el monitoreo continuo de la temperatura, la humedad y la calidad del aire para mantener un programa de construcción saludable.

8. ¿Cómo hará un seguimiento de la utilización del espacio después del reingreso de las personas?

Es importante saber qué espacios encuentran más útiles los colaboradores, y cuáles necesitan ser reconfigurados o reutilizados. Puede realizar un seguimiento de su utilización a través de:

- Observación en recorridos regulares
- Sensores
- Capturar señales de WIFI



Comunicación y capacitación

¿Ha desarrollado procesos de comunicación y materiales para responder preguntas sobre el regreso a la oficina?



Comunicación y capacitación

1. ¿Ha elaborado una guía corporativa para los comportamientos de salud y seguridad que se espera de los colaboradores?

La orientación debe cubrir lo que se espera de los colaboradores con respecto al uso de mascarillas, vacunas, distanciamiento, notificación de síntomas, divulgación de viajes, protocolos de llegada al edificio y limpieza e higiene en la oficina.

2. ¿Tiene una hoja de trabajo de planificación previa a la entrada o un libro de estrategias?

Desarrolle una guía para abordar la preparación del sitio y el proceso de aprobación de apertura.

3. ¿Tiene un equipo multifuncional de reentrada?

Desarrolle un equipo multifuncional con representantes de las áreas de RR.HH., SSM (Salud, Seguridad y Medio Ambiente), Legal, Administración de instalaciones, TI, Seguridad, Finanzas, Administración de riesgos, Comunicaciones y cualquier otra parte interesada pertinente.

4. ¿Existe un programa de capacitación estructurado para líderes, supervisores, colaboradores y proveedores?

Determine el tipo de información y capacitación que sería apropiada para líderes, supervisores, colaboradores y proveedores, y decida si debería ser obligatoria. Identificar los recursos necesarios, el tiempo necesario para prepararlo y el costo.

5. ¿Ha determinado quién llevara a cabo el entrenamiento?

Identifique quién llevará a cabo la capacitación y el lugar para brindarla: videoconferencia, en persona o ambos. Establezca formas para que la capacitación se actualice con frecuencia a medida que cambien las circunstancias.

6. ¿Existe algún medio para acceder fácilmente a los materiales de capacitación?

Utilice sus canales disponibles para distribuir materiales y sesiones de capacitación (por ejemplo, un portal de capacitación en la web, correo electrónico, intranet, plataformas de formación de equipos como Microsoft Teams o Google Meet, o un proveedor de capacitación externo). Determine el formato en el que se compartirán los materiales: enlaces o PDF.



Comunicación y capacitación

7. ¿Ha desarrollado materiales basados en plantillas y planificación para la mensajería de los colaboradores?

Las comunicaciones de los colaboradores deben abordar la salud, la seguridad y el acceso al edificio. Elabore los materiales de tal modo que se adapten al tipo de ocupación: espacio de propiedad o espacio alquilado.

8. ¿Ha implementado guías y materiales de comunicación para clientes, proveedores y visitantes?

Determine quién debe recibir las comunicaciones y los materiales de orientación, y cómo se accederá a ellos.

9. ¿Ha desarrollado letreros y gráficos para que el lugar de trabajo respalde su hoja de ruta de reapertura?

Desarrolle un plan de señalización con gráficos aprobados e instrucciones para la instalación.

Determine quién debe instalarlos y cuándo deben instalarse. Identifique el costo de producción e instalación.

10. ¿Existe un plan para futuras evaluaciones periódicas del programa de capacitación y comunicaciones?

Establezca criterios para revisar periódicamente el programa de capacitación y comunicaciones, con el fin de asegurarse de que siga siendo relevante para las condiciones actuales. Los criterios pueden ser fechas futuras o de acuerdo a eventos ya planificados.



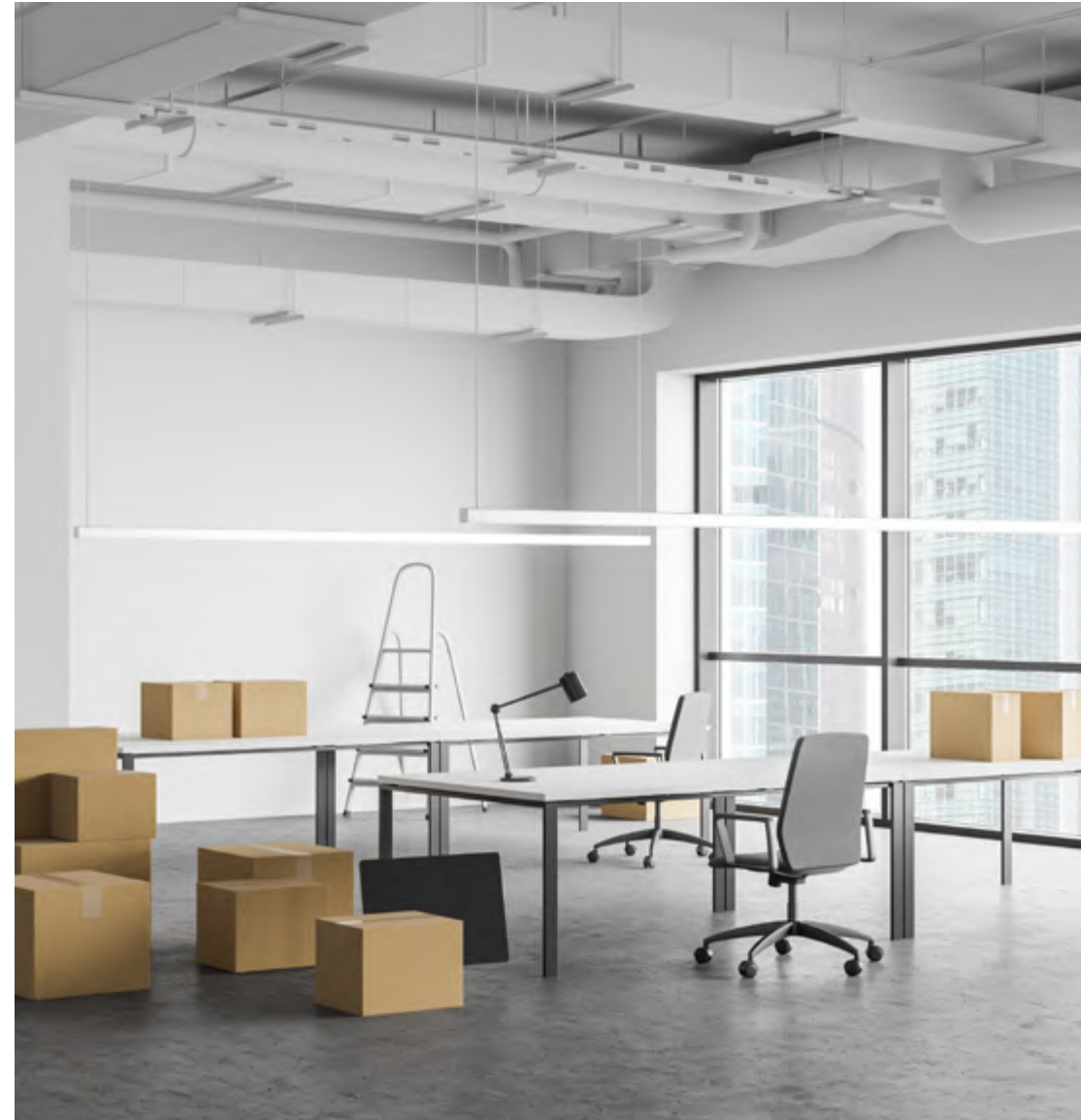
Comunicación y capacitación

Casos de estudio

Resolviendo las necesidades de espacio y negocios

El reto del cliente

Una empresa de medios líder a nivel mundial estaba en proceso de afianzar su fusión con otro grupo de medios cuando se inició la pandemia. Esto introdujo nuevas perspectivas sobre cómo estaba cambiando el trabajo, lo que influiría en la manera en que la fusión se traduciría en decisiones en el lugar de trabajo. El cliente ya había decidido consolidar una de sus operaciones en un solo edificio de gran altura e implementar un modelo de trabajo híbrido. Le pidió entonces a Colliers que los ayudara, primero, a explorar todos los aspectos de cómo el grupo ocupante podría implementar la estrategia híbrida; y segundo, a desarrollar un plan de implementación práctico y un piloto.





Comunicación y capacitación

Casos de estudio

Resolviendo las necesidades de espacio y negocios

Como Colliers aborda el reto

Colliers desarrolló una estrategia de participación integral e inclusiva para garantizar que se escuchara a todas las partes interesadas. Llevó a cabo sesiones de visión de liderazgo, una encuesta para todos los colaboradores y grupos focales con una muestra representativa de colaboradores para comprender quién podría continuar trabajando principalmente desde casa y con qué frecuencia. Asimismo, llevó a cabo un análisis integral de necesidades que abordó tanto los requerimientos de espacio como las comerciales, el cual dio como resultado un programa de requisitos de espacio para todos los estilos de trabajo de los colaboradores.

Resultados, impacto y resultados medibles

El cliente tenía una estrategia conceptual que Colliers ayudó a traducir en una estrategia más específica que abordaba los matices entre los diferentes grupos operativos. El equipo de expertos de Colliers desarrolló un plan para una renovación y reinstalación de todo el edificio durante cuatro años. También inició un piloto de cinco pisos para probar y perfeccionar los conceptos de la estrategia y evolucionar la dirección a medida que se desarrolle el futuro.





Caso de estudio local

Compartimos una
experiencia como
equipo SPS de lo que
está sucediendo en
Perú

Lo que sucede
en Perú

Casos de estudio

Resolviendo las necesidades en el mercado local

El reto del cliente

Una empresa líder del sector de distribución de energías se encuentra con el reto de reducir su metraje debido a cambios dentro de su organización a solo un año de haber invertido en implementar dos pisos de oficinas. Debido a la manera en como estaban distribuidas las unidades inmobiliarias de los pisos el cliente tenía la opción de devolver solo el 20% del área o el 50% de área. Este necesitaba evaluar el aforo y nueva modalidad de trabajo tomando en cuenta estos dos escenarios.

Como Colliers Perú aborda el desafío

El primer reto para Colliers fue evaluar la dinámica de trabajo actual para luego transformarla a una modalidad de trabajo flexible para poder acomodar a los trabajadores en ambos escenarios; el conservador y el extremo. De ser exitoso la compañía tendría la opción de poder negociar entre una u otra opción para la devolución de los espacios.



Lo que sucede
en Perú

Casos de estudio

Resolviendo las necesidades en el mercado local

Resultados, impacto y resultados medibles

Colliers utilizó una metodología, conceptos y estrategias para diseñar el nuevo espacio, estas están centradas en integración, colaboración, transacción y expertise. A su vez se presentaron dos escenarios de trabajo híbrido bajo esquemas de 50/50 (50% presencial y 50% virtual) y 20/80 (20% virtual y 80% presencial). Mediante estos modelos de trabajo flexible se logró habilitar espacios de trabajo individual y colaborativo de 133 puestos de trabajo y 225 puestos de trabajo respectivamente. En el primer escenario (50% - 50%) y devolviendo el 50% del área se disminuyeron solo 25% de los puestos de trabajo mientras que en el escenario 20/80 se aumentaron los puestos en 26%.



Retorno Seguro The book

¿Cómo podemos ayudarte?

Brindamos una asesoría de Retorno Seguro ® basada en data de tu propia empresa, así como protocolos de seguridad y acondicionamiento del espacio.

Es de vital importancia en la coyuntura actual replantear el papel que el espacio físico juega dentro de tu organización: Nosotros te ayudamos a Repensarlo y Planearlo estratégicamente.



MILAGROS ROSSELLO
Director Strategic Project Services Peru
milagros.rossello@colliers.com

Este documento ha sido elaborado por Colliers y es de carácter informativo. La información contenida ha sido proporcionada por fuentes confiables y se presenta en la forma exacta en que fue recibida. Entre las fuentes se incluyen asociaciones y consejos inmobiliarios, así como dependencias de gobierno, entre otras. Colliers no garantiza ni se hace responsable por la veracidad de la información presentada; cualquier parte interesada deberá hacerse responsable de su propia investigación sobre la precisión de la información. Colliers excluye cualquier término deducido o implícito, condiciones y garantías que pudieran presentarse con motivo de este documento y excluye cualquier responsabilidad por daños y perjuicios que pudiera surgir. Esta publicación es propiedad con derechos de autor de Colliers y / o sus licenciantes. © 2021. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial.



Accelerating success.