



# Más allá de la revolución híbrida: La paradoja del trabajo flexible en Latinoamérica

Incertidumbres, oportunidades y  
demandas de la nueva era del trabajo  
en la región

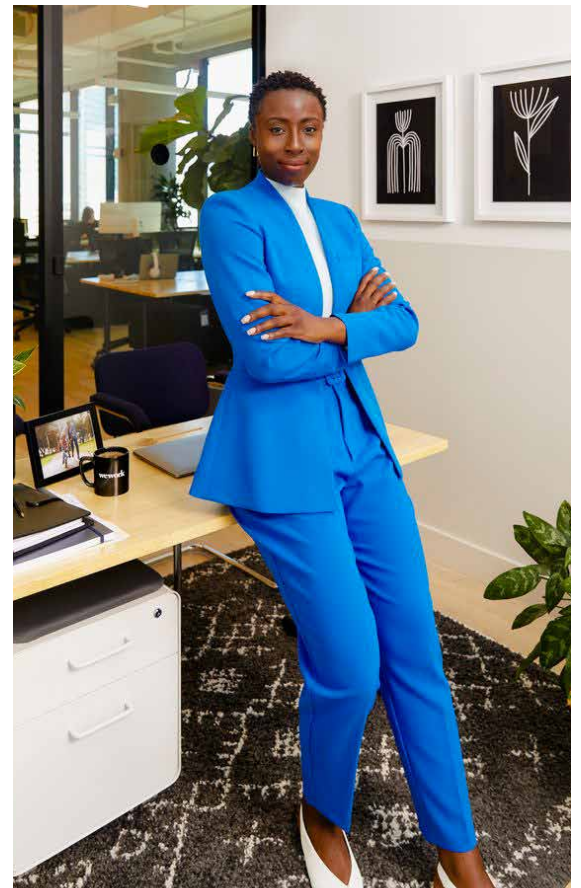
# Las dinámicas laborales y sus tendencias en Latinoamérica

El inicio de la pandemia parece haber quedado en el pasado. El aislamiento ha dejado de ser, en la gran mayoría de los países, una forma de vida y poco a poco los espacios públicos y comunes se han ido recuperando. La difusión de vacunas contra el COVID-19, las reducciones en las tasas de contagio, la disminución de la tasa de mortalidad y la comprensión del virus, nos posicionan en una etapa completamente diferente, llena de retos e interrogantes. Una nueva etapa, que parece haber dejado atrás el cuestionamiento de si adoptar o no, un esquema híbrido; esa es ya una realidad. La flexibilidad se corona el día de hoy como uno de los principales motivadores de trabajo en Latinoamérica.

Pero, ante esta nueva realidad, ¿cuáles son las dinámicas laborales que generan tendencia en Latinoamérica? ¿están listos los países latinoamericanos para adoptar dichas dinámicas? ¿qué es lo que hace que esas dinámicas se conviertan en tendencia?. Guiado por estas interrogantes, WeWork en alianza con Page Resourcing, marca de consultoría dentro de PageGroup, decidió encuestar a más de 8,000 colaboradores de seis diferentes países para descubrir cuáles son las dinámicas laborales con mayor tendencia.

El estudio, centrado en aspectos cualitativos y cuantitativos, contempló la aplicación de entrevistas focalizadas semiestructuradas, así como encuestas digitales. La muestra integrada por profesionales de más de 15 sectores con un rango de edad entre 19 y 62 años, permitió comprender no sólo las dinámicas presentes en Latinoamérica, sino también la aceptación que tienen las diferentes generaciones sobre éstas. Al mismo tiempo, el análisis transversal de las opiniones de todas las generaciones abre el discurso sobre cómo lograr el trabajo colaborativo, la integración y los procesos creativos en equipos multigeneracionales.

Con el objetivo de estudiar la región de forma integral, el análisis de resultados se realizó primero de forma general para los seis países y, posteriormente, de forma particular en cada uno de ellos; haciendo posible la identificación de fenómenos transversales pero, también, de particularidades nacionales que nos invitan a cuestionarnos sobre la factibilidad de las nuevas tendencias laborales en cada uno de los territorios.



La interpretación de los resultados identificó dos grandes ejes de análisis; por un lado, la flexibilidad y la motivación que esta conlleva y, por otro lado, la productividad y la responsabilidad inherente a ella. El primer eje -la flexibilidad- integra dos grandes dinámicas: nómadas digitales y contrataciones internacionales. Mientras que, la segunda -productividad-, trae a la mesa el incremento de días de vacaciones y la reducción de días laborales. Lo anterior se traduce en que ambas impulsen la resignificación de la naturaleza de las oficinas que, en la post-pandemia, han dejado de ser un lugar físico para convertirse en espacios de conexión.

## Metodología

El presente estudio se realizó con el propósito de comprender las nuevas perspectivas y percepciones respecto a las dinámicas de trabajo que se desarrollaron a raíz de la pandemia por COVID-19 y los elementos que permitieron que estas se convirtieran en tendencias en Latinoamérica.

Para su ejecución, se siguieron en 2 metodologías: por un lado, la realización de 250 entrevistas focalizadas, semi estructuradas y orientadas a la obtención de datos cualitativos sobre las nuevas dinámicas laborales y su popularidad entre las diferentes generaciones latinoamericanas.

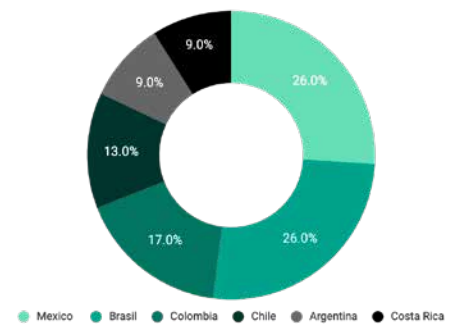
La muestra elegida indistintamente se distribuyó a lo largo de seis países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y México.

Mientras que la aplicación de encuestas digitales, para la obtención de información cuantitativa, tuvo como objetivo identificar los principales elementos presentes en las dinámicas laborales post-pandémicas según la experiencia de 8,000 profesionales distribuidos de la siguiente manera:



Una nueva etapa, que parece haber dejado atrás el cuestionamiento de si adoptar o no, un esquema híbrido; esa es ya una realidad.

Gráfico 1 - Muestra por país



# Perfil de los encuestados

## Demográfico

Para realizar este estudio encuestamos 8,000 personas para conocer a profundidad la perspectiva del talento en un periodo en el que la forma de trabajar sufrió profundos cambios que afectaron y seguirán afectando las vidas de todas las personas, independientemente de la generación y género al que pertenezcan y, tras el cual, la flexibilidad laboral y la productividad cobraron una relevancia inédita para convertirse en un común denominador de las expectativas del talento.



## Generación

Las generaciones con mayor participación en la encuesta son millennials (personas de 26 a 40 años) y Generación X (personas de 41 a 56 años), seguidos por la Generación Z y, finalmente, la generación de Baby Boomers.

## Género

Del número total de encuestados, el 53% se identifica con el género femenino, 46% se identifica con el género masculino y 0,4% no-binario. El 0,1% de los encuestados no contestaron.

Gráfico 3 - Género

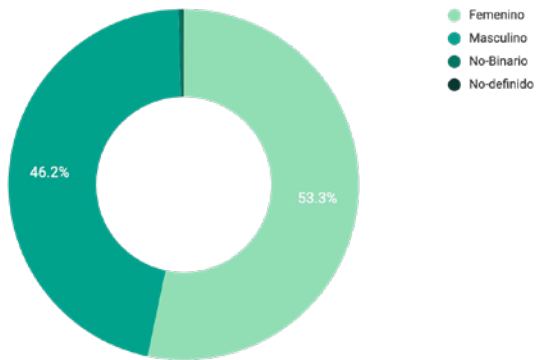
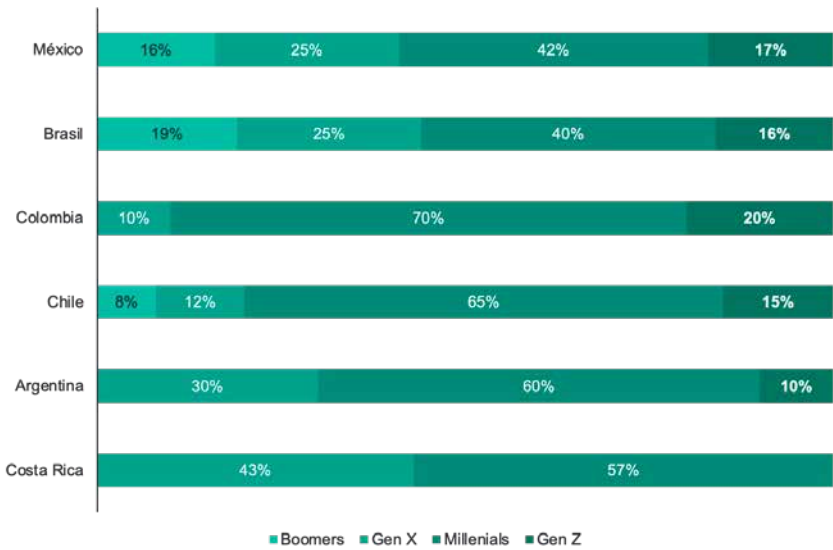


Gráfico 2 - Generación



## Sector

Los sectores con mayor participación en la encuesta son variados: educación, retail, RH, entre otros se destaca la gran participación del sector de tecnología, seguido por la industria financiera y de las telecomunicaciones.

## Número de empleados

Entre los colaboradores encuestados, el 36% pertenecen a una empresa que está conformada por un equipo de 1 a 100 personas, siendo el sector más amplio; seguido por colaboradores que pertenecen a empresas con equipos de 101 a 500 personas; mientras que el 20% forma parte de empresas con equipos pequeños que están conformados de 1 a 10 personas.

## Tipo de contratación

Dentro de la muestra encuestada, la mayor participación (94%) se dió por parte de colaboradores que cuentan con un contrato indeterminado.

## Modalidad actual de trabajo

Con base en las respuestas de los encuestados, es claro que la modalidad actual de trabajo que predomina es la de formato híbrido con 66%.

Gráfico 4 - Sector

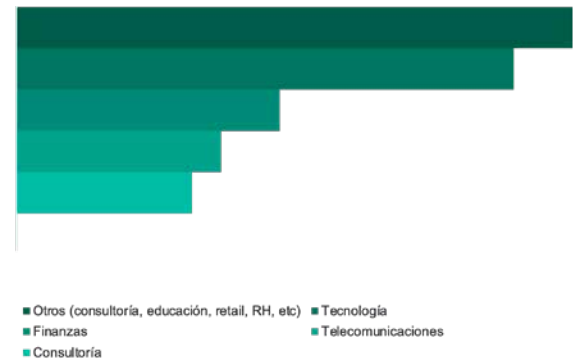


Gráfico 5 - Número de Empleados

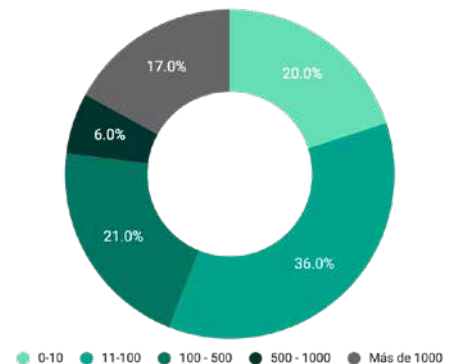


Gráfico 6 - Tipo de contratación

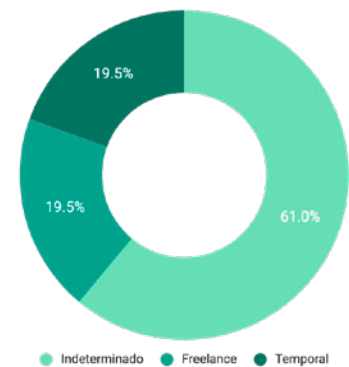
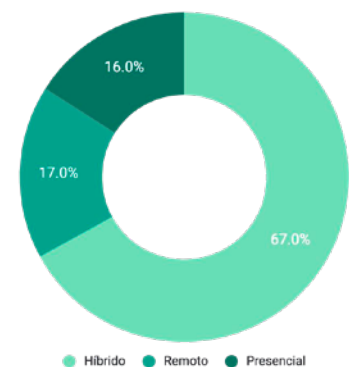


Gráfico 7 - Modelo actual de trabajo





## Cambio presencial, remoto a híbrido

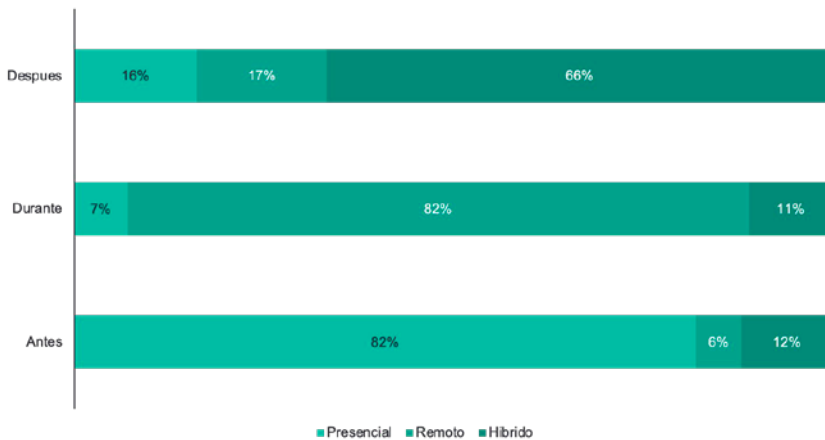

La llegada de la pandemia orilló a más del 72% de las empresas a tener cambios en sus modalidades de trabajo, las medidas sanitarias que cada país estableció fueron el eje rector de muchas de estas decisiones. Pero, ¿cómo afectó la relación de los profesionales con los espacios físicos de trabajo?; ¿cómo cambiaron las preferencias y prioridades de ellos conforme avanzó la pandemia?.

Más del 70% de los encuestados presentó un cambio de modelo de trabajo a raíz de la pandemia (Véase gráfico 8). A pesar de ello, 16% de los latinoamericanos mantienen un esquema de trabajo 100% presencial.

No obstante, las prioridades para estos profesionales cambiaron: mientras que antes de la pandemia, contar con espacios abiertos y lugares de trabajo cómodos se consideraban los dos principales elementos para el trabajo presencial, actualmente, contar con la infraestructura necesaria para interactuar de forma virtual y tener espacios de trabajo seguros, se consideran elementos fundamentales para el correcto desarrollo del modelo presencial de trabajo según nuestros encuestados (Véase gráfico 9).

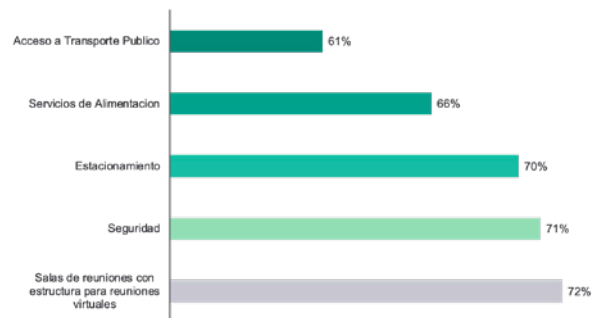
La convivencia de diversas modalidades de trabajo, los cambios en las tendencias y posicionamiento de las mismas, hacen imposible no comparar las ventajas, retos y beneficios de cada una de ellas. Los resultados obtenidos nos muestran que sólo el 16% de personas laboran actualmente en un esquema presencial (Véase gráfico 8). Para ellos, el principal reto de esta modalidad, es el tiempo invertido en los traslados y el impacto que esto genera en su productividad y calidad de vida (Véase gráfico 10).

Gráfico 8 - Modalidad de trabajo

El 70% de los encuestados cambió de modelo de trabajo a raíz de la pandemia. Antes del confinamiento, el principal esquema de trabajo era el presencial, mientras que hoy, el híbrido, se posiciona como la modalidad más popular.

Gráfico 9- Top 5 de elementos fundamentales para el trabajo presencial



Sin embargo, existen muchos beneficios que las personas que ya no poseen dicha modalidad de trabajo (84%) han perdido (Véase gráfico 8).

El 54% de los encuestados a nivel LATAM considera que lo que más extrañan de la modalidad presencial es la formación de relaciones amistosas y estratégicas, además de la integración entre áreas (51%), la cercanía en la gestión de equipos (38%), la separación entre vida-trabajo (36%) y la seguridad en el intercambio de información estratégica (33%).


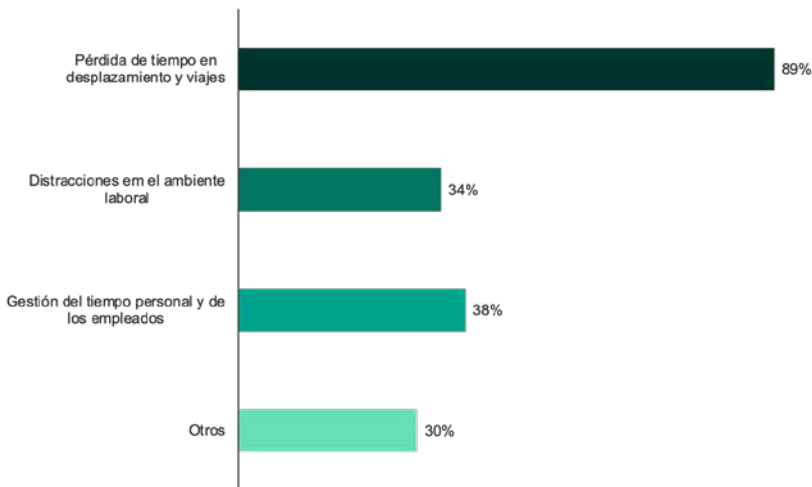
A pesar de esto, el esquema híbrido de trabajo se posiciona como el más atractivo a nivel LATAM ya que 65% de los encuestados la prefieren.

Antes de la pandemia, en la mayoría de los casos, el modelo de trabajo era impuesto por las empresas guiados por temas culturales, presupuestales, o por dinámicas de trabajo tradicionales y políticas internas.


Sin embargo, a raíz de la flexibilización de las medidas sanitarias, cada vez son más las empresas que permiten a sus colaboradores elegir el esquema que más les convenga.

En este sentido, el 64% de los encuestados desearía tener la oportunidad de elegir su esquema mientras que el resto prefiere que su líder (22%) o la empresa (13%) lo elijan por ellos (Véase gráfico 11).

Gráfico 10 - Retos de la modalidad de trabajo presencial

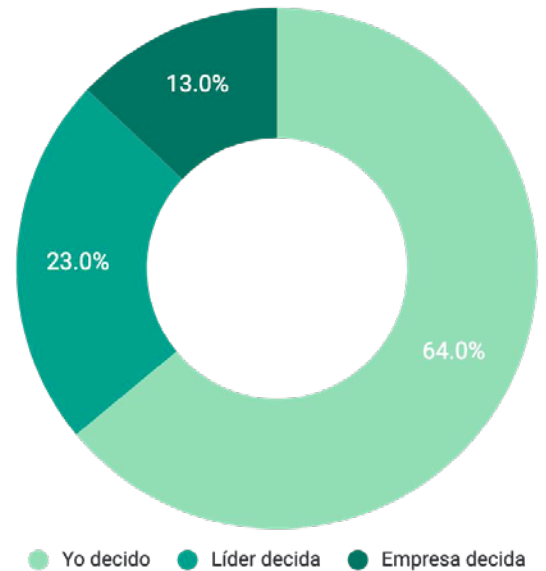


50% de los C-levels, 51% de los encuestados con rango de Staff y el 46% de los encuestados pertenecientes a una StartUp considera que el tiempo promedio ideal/aceptable de traslado a la oficina es de 30 a 40 minutos.



65% de los encuestados prefieren el esquema híbrido de trabajo.

Gráfico 11- ¿Quién debería decidir el esquema de trabajo?



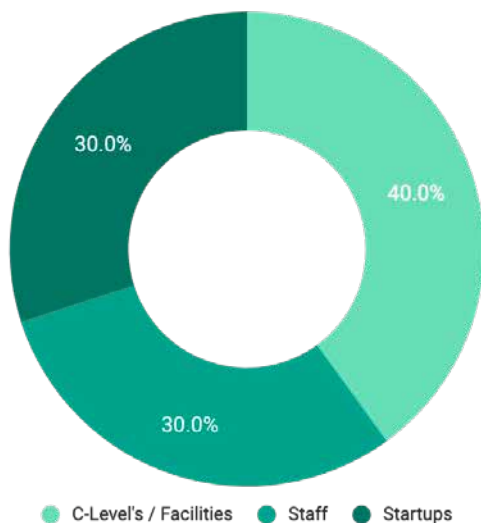



De los encuestados, el 67% posee la modalidad de trabajo de su preferencia, mientras que el 33% de los entrevistados le gustaría cambiarla: 1% por un esquema presencial argumentando querer mayor separación entre la vida personal y profesional, 18% a un esquema remoto buscando incrementar su productividad y disminuyendo los tiempos de traslado entre la casa y la oficina y, finalmente, un 14% afirma que desea un esquema híbrido para contar con mayor flexibilidad, y con un espacio de conexión y convivencia con sus equipos sin sacrificar el balance con su vida personal (Véase gráfico 13).

El 66% de los profesionales a nivel Latinoamérica, se encuentra trabajando actualmente en esquema de trabajo híbrido (Véase gráfico 8). De este porcentaje, el 79% considera fundamental para su dinámica de trabajo el contar con alguna sala de juntas con estructura necesaria para realizar reuniones virtuales. Pero este no es el único de los factores que consideran importante, la ergonomía (63%) y beneficios asociados a alimentación (43%) se posicionan también como uno de los elementos más importantes.

La popularidad de este modelo de trabajo es evidente, se posiciona en Latinoamérica, no sólo como el más popular, con un 69% de preferencia sino, también, como el más usado con el 66% de los encuestados laborando bajo este. Las ventajas son muy diversas y están estrechamente vinculadas con la productividad y la flexibilidad (Véase gráfico 14).

Gráfico 12 - Porcentaje de personas participantes para cada posición/sector - LATAM

**El 95% de los encuestados en posiciones de Staff considera que la flexibilidad (en cuanto a modalidad, horarios, etc) cobra relevancia a la hora de un nuevo empleo (el porcentaje incrementa a 100% si se analizan los encuestados pertenecientes a StartUps).**

Además, el 78% de los encuestados con rango de staff, acepta que se cambiaría de trabajo por temas de flexibilidad, mientras que, en los C-levels, el 89% cambiaría por el mismo motivo.

Gráfico 13 - Cambios de esquema laboral

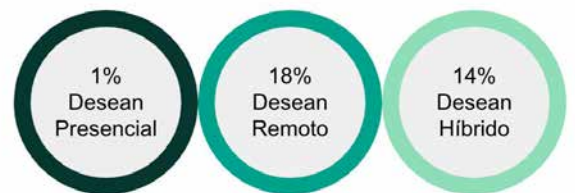
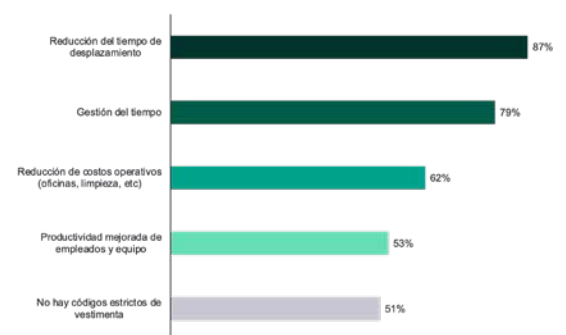


Gráfico 14 - Principales ventajas que ofrece la modalidad de trabajo híbrido - LATAM



El 87% de los encuestados consideran que la gestión del tiempo es la ventaja del trabajo híbrido. No sólo por la reducción o eliminación de los tiempos de tránsito al centro de trabajo, sino también por la flexibilidad que otorga para realizar otro tipo de actividades como realizar ejercicio, convivir con familia y descansar.

A pesar de las ventajas, el modelo híbrido trae consigo diversos retos también. La fusión de espacios de trabajo con espacios de vida personal, los cambios en las dinámicas familiares y la pérdida o disminución de contacto con equipos de trabajo han generado que, en ocasiones, el incremento de flexibilidad esté estrechamente vinculado con el incremento de carga laboral.

Según el 53% de los encuestados el principal reto al que se enfrentan al adoptar este esquema de trabajo es visibilizar su trabajo y posicionarse con compañeros y líderes (Véase gráfico 15); motivo por el cual, en ocasiones su carga de trabajo y/o esfuerzo tiene que incrementarse aún más para posicionarse de forma correcta en la empresa. Por su parte, el 46% considera que, separar la vida personal de la profesional se vuelve más complicado debido a que ambas se desarrollan en el mismo espacio físico.

Pese a los retos que el modelo supone, más del 70% de los encuestados considera que la adopción de un esquema de trabajo híbrido ha traído impactos positivos en su salud mental (Véase gráfico 16). Esta se ha colocado en los últimos 3 años como un elemento clave en la composición del salario emocional. Según un estudio realizado por PageGroup (2022), el 60% de los colaboradores en latinoamérica siente algún apoyo o contención emocional/mental por parte la compañía para la que trabaja. De este porcentaje, el 28% considera que se realiza a través de la flexibilidad.

El impacto positivo se dio de forma casi igualitaria entre hombres y mujeres. Mientras el 80% de los encuestados del género masculino refirieron que el trabajo híbrido tuvo un impacto "Positivo" o "Muy Positivo" en su salud mental, el 76% de las mujeres encuestadas aseguró que el impacto ha sido "Positivo" o "Muy Positivo".



La gestión del tiempo es la mayor ventaja del trabajo híbrido para los encuestados.

Gráfico 15 - Retos del sistema híbrido

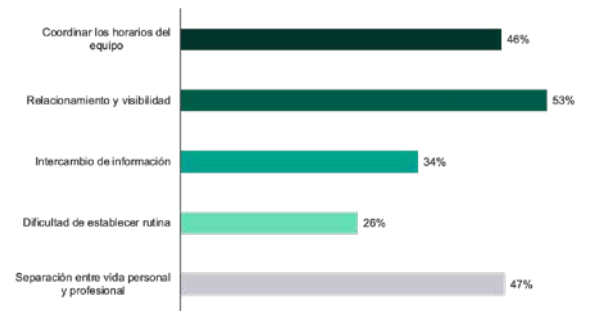
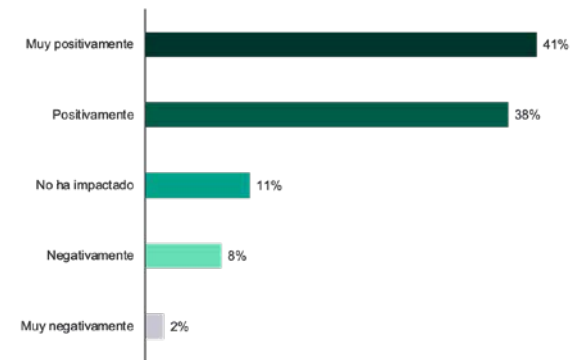


Gráfico 16 - ¿Cómo ha impactado tu salud mental el trabajo híbrido?

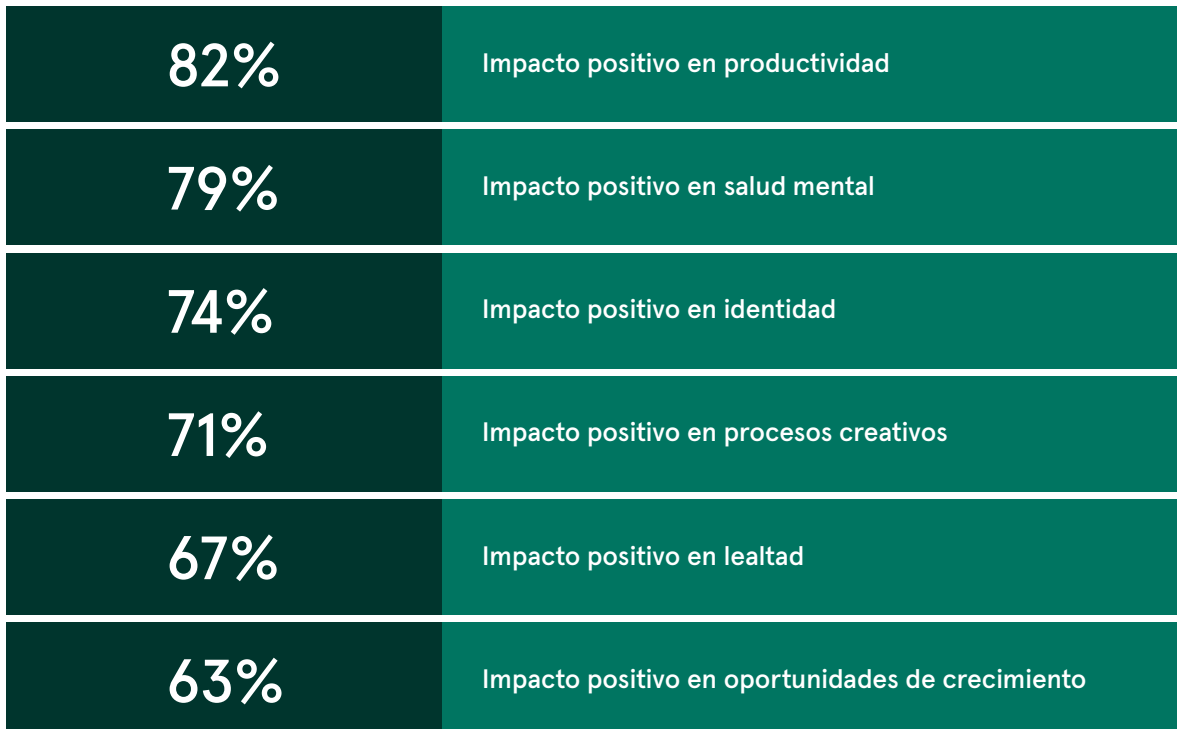




El esquema híbrido de trabajo se posiciona como el más favorecedor para la salud mental. Los colaboradores que trabajan bajo este perciben que fomenta el balance entre la vida personal y profesional, les permite desarrollar herramientas de autogestión y les brinda la oportunidad de mantener espacios de interacción, tanto en su vida personal como profesional, aprovechando las comodidades de no trasladarse a la oficina pero, también, la posibilidad de contar con un espacio de convivencia profesional que les brinde herramientas de conectividad de calidad y la oportunidad de conectar con otros para el reconocimiento y enriquecimiento de su trabajo.

No sólo la salud mental de los encuestados se ha visto impactada de forma positiva por la adopción de modelos híbridos. Existen también otros ámbitos como:

Gráfico 17 - Los impactos del modelo híbrido





## Las oficinas como espacio de conexión

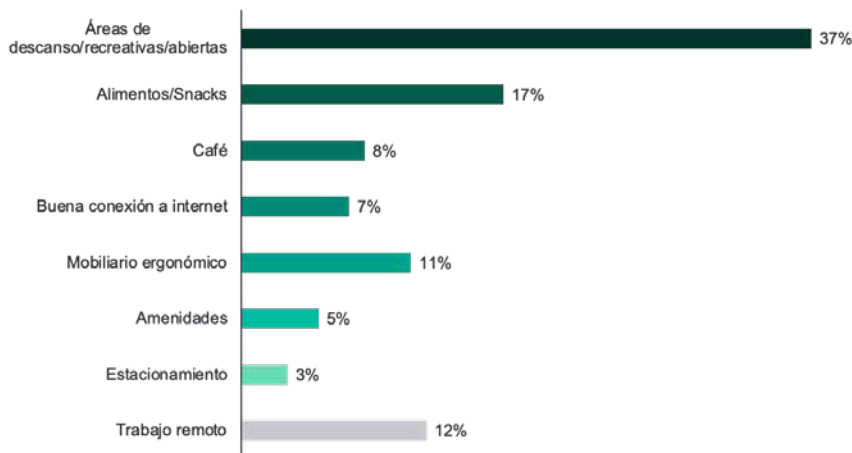
Los primeros meses de la pandemia generaron oleadas de despidos masivos y la incertidumbre generó que millones de empresas frenaran contrataciones a nivel internacional independientemente del sector y/o nivel de cargo; golpeando el mercado laboral fuertemente. Sin embargo, la necesidad de superar los obstáculos y el reto de adaptarse a la nueva realidad (mucho más digital) obligó a las empresas a tomar decisiones más estratégicas y a abrirse a posibilidades que antes, de forma casi inconsciente, descartaban.

Poco a poco el mercado laboral comienza a reactivarse, incluso en algunos sectores a acelerarse, por lo que el posicionamiento de la marca empleadora, la alineación con las tendencias y la innovación de frente a los colaboradores y candidatos son, sin duda, elementos fundamentales en el diseño de propuestas de valor para los empleados (EVP Employee value proposition).

De esta forma, las oficinas que anteriormente se consideraban un lugar físico para desempeñar una actividad determinada, el día de hoy se han transformado en espacios de conexión infinita que contemplan desde la colaboración de procesos creativos, hasta la vinculación con profesionales de otros sectores.

La resignificación de espacios contempla la adaptación de los mismos; al preguntarle a nuestros encuestados, ¿qué elementos considerarían fundamentales en las empresas del futuro?, más del 38% consideró que, contar con espacios de descanso e interacción, es el principal elemento (Véase gráfico 18).

Gráfico 18 - Oficinas del futuro



En este sentido, la resignificación de espacios de trabajo resulta fundamental. El 97% de los encuestados considera que las oficinas están estrechamente vinculadas con temas de integración y desarrollo humano debido al intercambio de ideas, convivencia y conexiones generadas como consecuencia de la interacción presencial.



Los espacios de trabajo se han convertido en un espacio de conexión, no sólo con compañeros sino también con posibles aliados y/o clientes. 41% de los encuestados considera que las oficinas pueden ser un espacio potencial de networking. Mientras que el 97% reconoce que fomenta temas de integración y desarrollo humano, gracias a la constante interacción con otras áreas o empresas.



# La flexibilidad como motor del trabajo en la post-pandemia

La flexibilidad se corona el día de hoy como uno de los principales motivadores de trabajo en Latinoamérica. El 95% de los entrevistados considera que la flexibilidad tiene un impacto positivo en su estado anímico. Incluso, el 56% de los encuestados se muestra negativo a la idea de regresar a un esquema 100% presencial (Véase gráfico 19).

Resulta interesante analizar la forma en las que los motivadores de los profesionales han cambiado de forma tan radical en sólo un par de años. Según estudios realizados por PageGroup (2018-2022), antes de la pandemia, los principales motivadores eran: salario competitivo, con metas desafiantes, junto con tener un plan de carrera definido y disfrutar de calidad de vida. Dichos motivadores cambiaron en pleno auge pandémico por: estabilidad, balance entre vida personal-profesional y salario.

Sin duda alguna, una de las principales consecuencias de la pandemia fue la adopción de esquemas de trabajo con mayor flexibilidad debido al trabajo remoto y/o híbrido generado por el aislamiento.

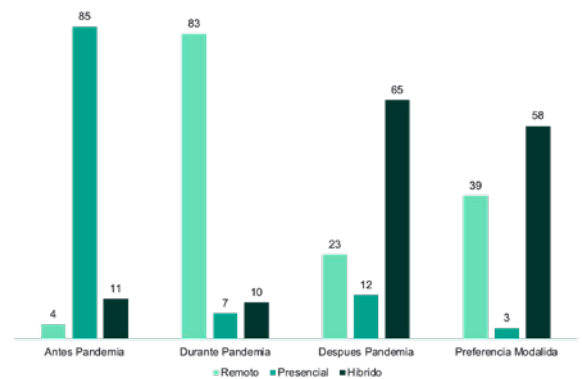
Incluso, en muchos de los casos la adopción de estos, fue de forma casi obligada por lineamientos establecidos por los propios gobiernos. Al adoptarlos, existía un gran desconocimiento acerca de los posibles impactos que tendrían. Hoy, un par de años después, el 48% de los latinoamericanos considera que la adopción de esquemas de trabajo flexibles posee un impacto positivo. Según nuestros encuestados, el mayor impacto se dio en los ámbitos de salud mental con 65% y productividad con 63% de impacto positivo.

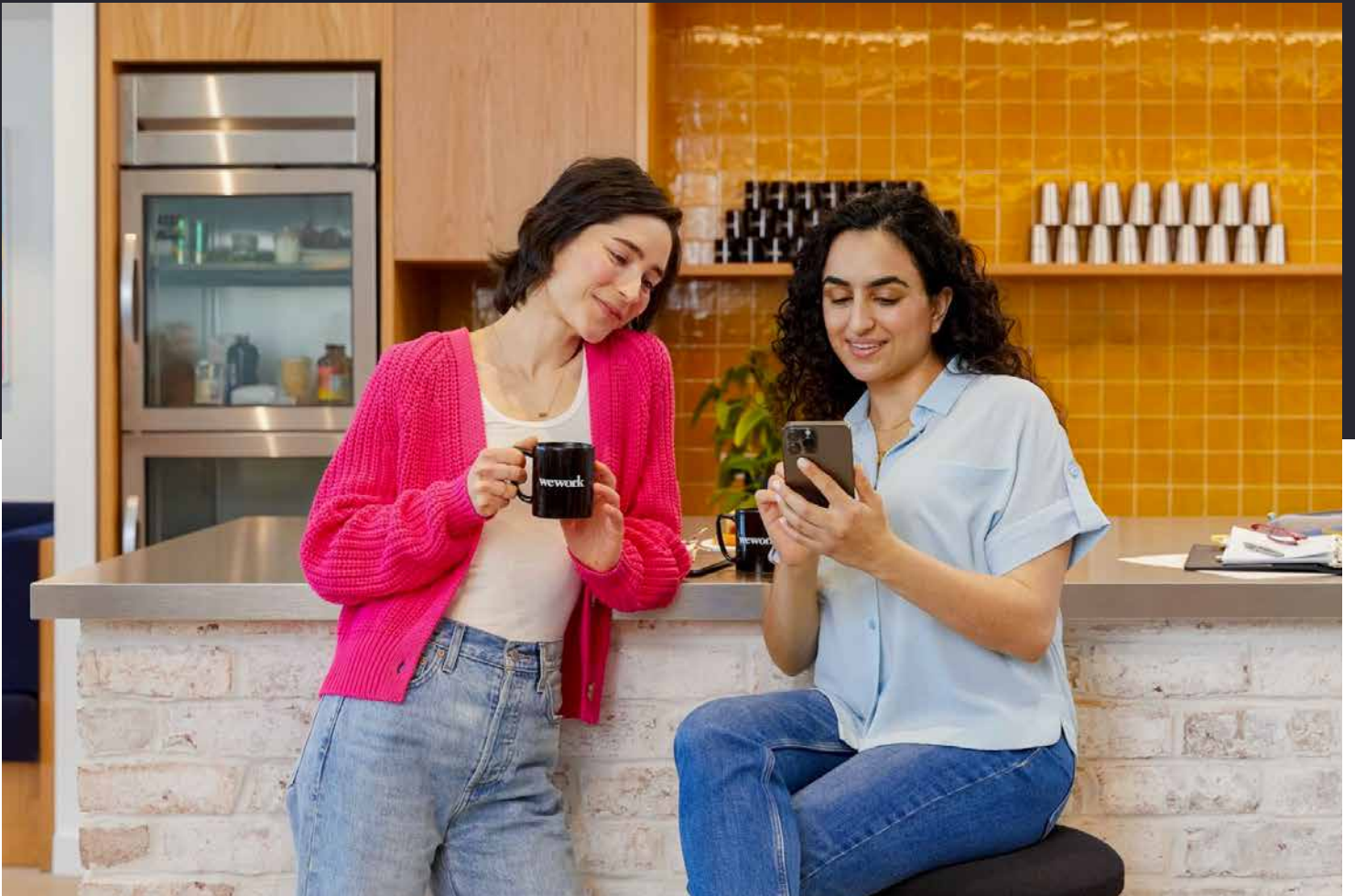
El 97% de la generación Z considera que la flexibilidad tiene un impacto positivo en su estado anímico. Además, el 67% de los millennials que tienen un esquema de trabajo flexible considera que ha tenido un impacto positivo en su salud mental. De igual manera, el 98% de la generación X encuestada siente que la flexibilidad ha tenido un impacto positivo, principalmente en su salud mental. Finalmente, más del 70% de la generación Baby Boomer afirma el impacto positivo sobre su creatividad y salud mental gracias a la flexibilidad del esquema de trabajo híbrido.



El día de hoy la flexibilidad, el balance personal-profesional, paquete de beneficios y salario son considerados los principales motivadores de trabajo.

Gráfico 19 - Modalidad de trabajo





**Las nuevas tendencias  
que llegaron con la evolución  
de los modelos de trabajo  
después del Covid-19**



# Los nómadas digitales: el colaborador del siglo XXI

Los nómadas digitales son profesionales que se trasladan de país a país financiando sus viajes y estilo de vida a través del trabajo en línea sin importar su ubicación. Cómo su nombre sugiere, no poseen un lugar fijo de vivienda; por el contrario, procuran quedarse un tiempo corto en el mismo lugar. Si bien se presentan en el mercado laboral desde hace más de una década; las introspecciones personales generadas a raíz del aislamiento, el desdibujamiento de límites físicos entre de vida personal y profesional generados por la pandemia y los movimientos sociales iniciados a raíz de la Gran Renuncia detonaron que, esta dinámica, se convirtiera en una tendencia sobre todo para profesionales pertenecientes a las generaciones Y y Z.

Esta dinámica ha sido conscientemente fomentada en varios países latinoamericanos que, en un intento de reavivar el golpeado sector turístico y, motivados por reactivar la economía, han buscado fortalecer el acceso a internet, apoyar e incentivar la creación de espacios de trabajo flexibles y colaborativos e, incluso, han creado documentos migratorios y/o de visado enfocados 100% en esta modalidad (Véase gráfico 20)



En un estudio realizado por PageGroup en 2021, el diseño de paquetes de beneficio atractivos forma parte de las tres prioridades en la elaboración de una estrategia efectiva de atracción de talento. Sólo el 5% de los encuestados poseen vales de coworking, a pesar de que al 71% le parece una prestación interesante y desearía recibirla.



El 71% de los encuestados se muestra a favor de esta dinámica, mientras que el 73% de ellos consideran que el recibir vales de espacios de trabajo colaborativos como beneficio o prestación sería atractivo.





Según nuestros encuestados, tres 3 elementos fundamentales que deben ser considerados para convertirse en un nómada digital de forma satisfactoria son: identificar un espacio de trabajo que permita desarrollar de forma simultánea la vida profesional y personal, contar con acceso a internet de calidad y tomar en cuenta los husos horarios.

Gráfico 20 - Países que cuentan con visa para nómadas

<b>Argentina</b>	Otorga visas hasta por seis meses, con posibilidad de renovación a extranjeros que quieran trabajar en dicho país de forma remota.	Visado aprobado
<b>Brasil</b>	Otorga visa VITEM XIV, dicho visado otorga además asistencia jurídica a los extranjeros que decidan residir en el país para trabajar de forma remota.	Visado en estudio
<b>Chile</b>	La adopción de programa Start-up Chile, aporta visas e incentivos monetarios a emprendedores extranjeros.	Visado en estudio
<b>Colombia</b>	En su resolución 5477, se contempla la creación de nuevos tipos de visado orientados a nómadas digitales y trabajadores remotos con la cual podrán trabajar en el país hasta por dos años en caso de cumplir con los requisitos.	Visado aprobado
<b>Costa Rica</b>	Cuentan con la ley 10008 para atraer trabajadores y prestadores remotos de servicio de carácter internacional y otorgan visas a los nómadas digitales.	Visado aprobado
<b>México</b>	No cuentan con visas exclusivas para nómadas digitales pero brindan residencia temporal con las cuales los extranjeros pueden residir en el territorio por más de 180 días y hasta 4 años en caso de cumplir con los requisitos	Visado no existente



Visado aprobado



Visado en estudio



Visado no existente

# Contrataciones internacionales: una tendencia laboral en auge

La globalización orilló a que las empresas iniciaran, desde hace varias décadas contrataciones internacionales e, incluso, contrataciones de expatriados. Sin embargo, esta dinámica se convirtió en tendencia durante la pandemia gracias a la gentrificación por motivos salariales desencadenada por la desaceleración del mercado laboral durante los últimos años, sumado a la búsqueda de mejor calidad de vida. Dentro de la muestra, el sector de Startups es el que mayor interés muestra en esta tendencia; tres de cada cinco encuestados pertenecientes a StartUps afirma estar interesado y/o abierto a contratar personas y/o trabajar con profesionales que residan en otros países. La adopción de esta dinámica y su posicionamiento como tendencia requiere tomar en cuenta diversos elementos fundamentales para su correcta ejecución tales como: la asignación salarial y los aspectos legales e, incluso, fiscales.

Desde la perspectiva salarial: definir si se asignarán salarios universales (consideran que el profesional es independiente a la ubicación y, por lo tanto, el salario también lo es por lo que sin importar el lugar de residencia el sueldo será el mismo) salarios por costo de vida (contempla que el salario debe vincularse con el poder adquisitivo y, por lo mismo, alinearse al lugar en donde el trabajador resida) o salarios de sede (establece que los sueldos deben estar anclados a la organización, por lo mismo dependerán del país en el que se encuentren registradas las ganancias de la compañía).

Desde la perspectiva legal laboral: resulta fundamental validar las especificaciones legales del país en el que se encuentra registrada la empresa a pesar que la dinámica cada vez obtiene mayor fama entre las empresas, sobre todo de reciente creación, teniendo en cuenta que la alineación a las legislaciones nacionales debe mantenerse en todo momento.



3 de cada 5 encuestados pertenecientes a StartUps comentan estar interesados en trabajar con gente que resida en otros países debido a la diversidad que esto implica. Los encuestados consideran que; al contar con un equipo multicultural, la riqueza de los procesos creativos incrementa, al mismo tiempo que la solución de problemas es más eficiente debido a la diversidad de ópticas y experiencias aportadas por cada uno de los colaboradores.



Al día de hoy, el sueldo continúa siendo el principal motivador de cambio de trabajo en Latinoamérica, seguido del balance entre vida personal-profesional, las oportunidades de crecimiento y el clima laboral.


Este último, se posiciona también como el principal elemento de retención para los profesionales.

# Productividad: el factor clave en la rentabilidad de las empresas

Es cierto que la pandemia trajo consigo muchos cambios a nivel mundial, desde la desaceleración económica a escala macro global cómo, también, el descubrimiento de gustos y preferencias laborales desde una perspectiva micro e individual, según la experiencia que haya tenido la persona en sus condiciones profesionales durante la transición pandémica.

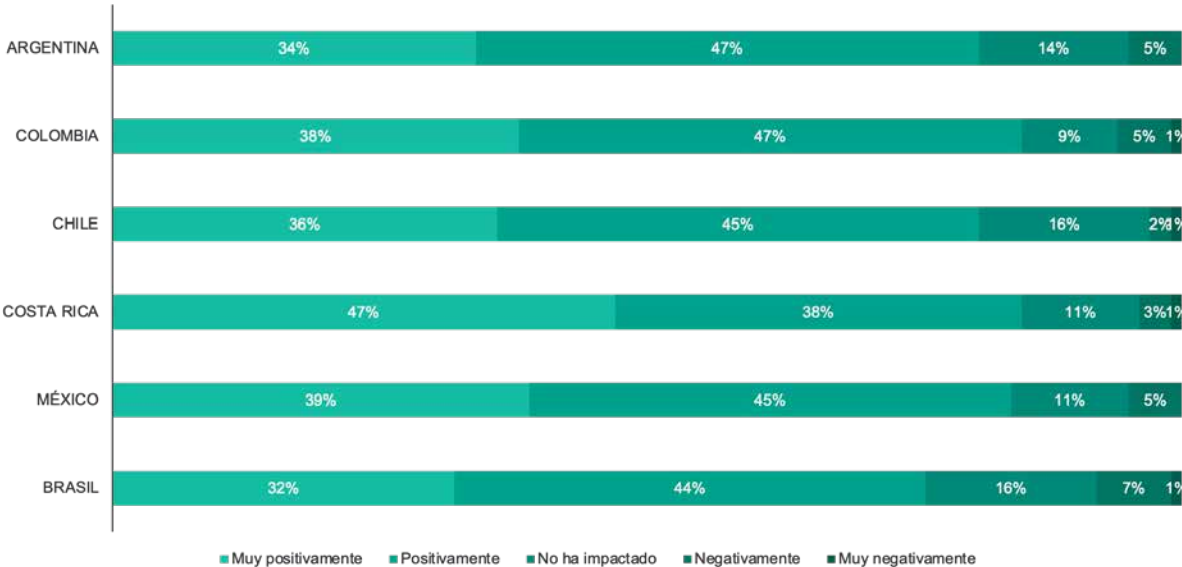
Aquí es donde la productividad entra como factor clave en la rentabilidad de las empresas. Sobre todo debido a que, la mayoría de ellas, aún se encuentran en recuperación económica. Entonces, surgen preguntas como: ¿qué acciones y decisiones deben tomar las compañías?; ¿cuáles de ellas tendrán un impacto positivo/negativo en su performance?; ¿cuáles son los principales desafíos a los que se enfrentan? y, ¿cómo deben posicionarse como marca empleadora frente a un mercado laboral que comienza a recuperarse e incluso a acelerarse?

Intentado resolver estos interrogantes las empresas han optado por adoptar, además de un modelo híbrido (Véase gráfico 21), dinámicas o debates como: la semana laboral de cuatro días y el incremento de vacaciones. Ambas, tienen como objetivo, contar con una fuerza laboral más descansada y por ende más productiva.



El 64% de la generación Z considera que su productividad ha aumentado gracias al trabajo híbrido. El 66% de la generación Millennials comparte la misma opinión. Por el contrario, existen opiniones divididas entre el 50% de la generación Baby Boomer los cuales consideran que su productividad ha aumentado gracias a la flexibilidad del trabajo híbrido Vs. el otro 50% piensa que ha disminuido debido a este esquema.

Gráfico 21 - Impacto productividad por país



# ¿Qué opinan los latinoamericanos sobre la semana laboral de cuatro días?

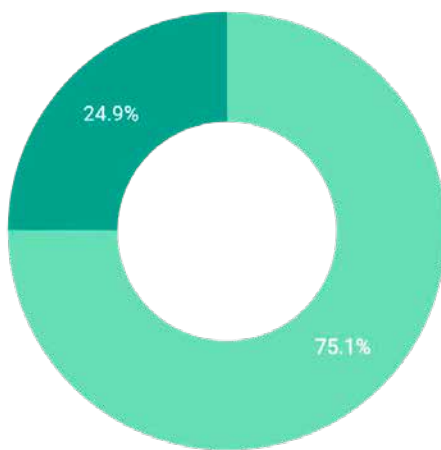
Dicha tendencia está tomando cada vez más fuerza y empieza a consolidarse a través de proyectos piloto, subsidios o programas voluntarios en países como Australia, Bélgica y Reino Unido. Pero, ¿esta dinámica podría convertirse en tendencia en Latinoamérica?, ¿están preparados los países latinoamericanos para estas acciones?

El 75% de los encuestados opina que su productividad incrementa al contar con una semana laboral de 4 días. (Véase gráfico 22)

Sin embargo, existen también preocupaciones en torno a la dificultad para adoptarlo en ciertas industrias y los riesgos que podría conllevar el interactuar con clientes, proveedores o países que no lo hayan adoptado.

Sin duda alguna el éxito de esta dinámica dependerá, en gran medida, de la visibilidad que las empresas que están implementando estos ejercicios piloto brindan visibilidad de los alcances, logros, lecciones aprendidas y exponer los resultados de las prácticas implementadas, con el objetivo de que nuevas regiones puedan evaluar la introducción de éstas y ajustarlas a su cultura, sistemas y condiciones laborales.

Gráfico 22 - Productividad en semana de trabajo de 4 días - LATAM



- Creo que sería más productivo para hacer mis tareas durante 4 días de trabajo
- Creo que no lograría hacer todo mi trabajo en solamente 4 días de trabajo



La reducción de gastos para las empresas y empleados, la posibilidad de una mejor planificación de actividades, el contar con un día adicional para actividades personales y los beneficios para la salud mental son otros de los motivadores que los encuestados encuentran para apoyar la semana de cuatro días.



65% de los encuestados considera que la adopción de esta dinámica impactaría positivamente a través de la reducción del estrés laboral, el incremento del compromiso y lealtad por la empresa, menor ausentismo, mayor equilibrio entre vida-trabajo y mayor bienestar/felicidad al sentirse cuidados y valorados por la compañía. Lo que se traduce al incremento de contratación y retención de talentos por medio de la flexibilidad.



**Costa Rica**

Lo que inició como una crisis sanitaria, se convirtió en uno de los eventos históricos que más afectaciones ha tenido en la historia del hombre moderno. Los impactos generados de forma inicial en la salud y en el bienestar, se expandieron a áreas económicas, sociales, culturales y personales.

El COVID-19, y el aislamiento decretado como medida de contención, generó que los esquemas de trabajo se convirtieran en uno de los principales temas en la agenda pandémica. Las pérdidas generadas por la desaceleración de la economía y profundizadas por la incertidumbre y desconocimiento del virus, provocaron que millones de empresarios tuvieran que tomar decisiones presupuestales complicadas. La reducción de personal y el cambio (o cierre) de espacios físicos fueron algunas de las más notorias en el entorno laboral.

A casi tres años del origen de la pandemia, la realidad laboral parece haberse adaptado. Muchas de las interrogantes e inquietudes parecen haberse resuelto; y muchas más han ido desapareciendo de las mesas de debate para dar paso a nuevas dinámicas y realidades. La llegada de estas obliga a los gobiernos, empresarios y profesionales a cuestionarse la forma de mejorarlas, mantenerlas o modificarlas en pro del desarrollo. Con el objetivo de comprender las particularidades de cada uno de los países, el presente capítulo tiene como objetivo analizar el caso específico de Costa Rica; su transición por los diferentes esquemas de trabajo, la realidad desencadenada por ellos y, sobre todo, la opinión que los profesionales tienen sobre las nuevas dinámicas de trabajo que generan tendencia en Costa Rica.

## COVID-19 en Costa Rica

El 16 de marzo de 2020 Costa Rica inició, como parte de las medidas contra el COVID-19, su etapa de confinamiento con la declaración de un estado de emergencia. Durante poco más de 2 meses el esquema laboral fue mayoritariamente remoto, hasta el inicio de las etapas de reapertura de actividades (que se llevó a cabo en 4 fases). Finalmente, el 3 de agosto el país inició la etapa de la "nueva normalidad".


Según un estudio realizado por el Banco Mundial (BM) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 2021, el 28% de la población empleada antes de la pandemia perdió su empleo y 59% cambió la modalidad del mismo. Poco a poco, como en el resto de los países de América Latina, Costa Rica y su mercado laboral parecen reponerse de la pandemia y adaptarse a la nueva realidad.




# Transición de modelos laborales en Costa Rica

En Costa Rica más del 88% de la población cambió de modalidad de trabajo a raíz de la pandemia (Véase gráfico 23). Mientras que durante esta, el 83% de la población encuestada declaró trabajar en un esquema 100% remoto, el día de hoy el 63% labora en un esquema híbrido.

Al igual que en el resto de los países contemplados en el estudio, los profesionales de Costa Rica encuentran este esquema como el más atractivo con un 60% de popularidad (Véase gráfico 24).



El 88% de la población cambió de modalidad trabajo a raíz de la pandemia.



La modalidad híbrida es la más atractiva de los encuestados en Costa Rica, con 60% de popularidad.

Gráfico 23 - Transición de esquemas laborales

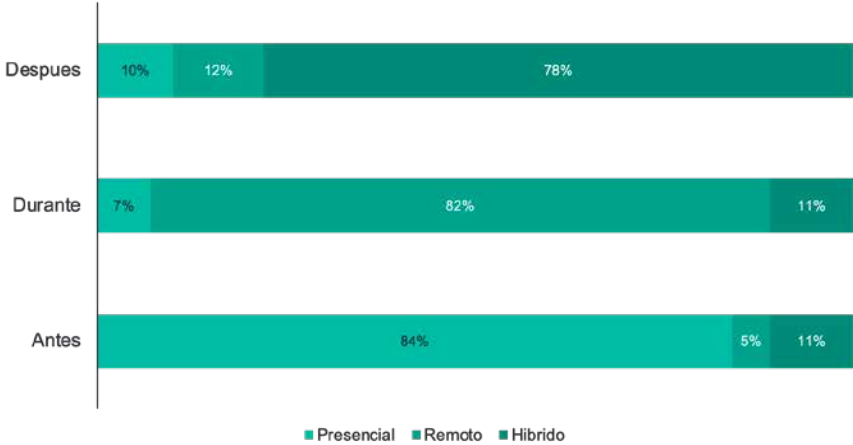
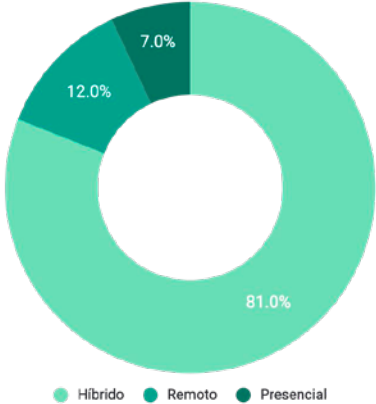


Gráfico 24 - Preferencia de modalidad de trabajo





Esta elección se debe, en gran medida, a temas de productividad y calidad de vida. El 100% de los encuestados aseguran que uno de los mayores retos y desventajas del trabajo 100% presencial es el tiempo desperdiciado en traslados. El 41% de los encuestados asegura que después de los aprendizajes que la pandemia trajo, un periodo de 20 -30 minutos de trayecto de su casa al centro de trabajo es lo que estarían dispuestos a invertir.

Si bien los tiempos de traslado y la pérdida de productividad como consecuencia de los mismos, es el principal reto que los costarricenses encuentran al trabajo presencial, no es el único. Según los resultados del estudio las distracciones existentes en las oficinas y la limitación de gestión de tiempo personal son factores que no sólo retan, sino que vuelven menos atractivo al modelo presencial (Véase gráfico 25)

Sin embargo, el modelo presencial no es el único que posee retos a ojos de los profesionales de Costa Rica. Según nuestros encuestados, el principal reto del modelo híbrido es la falta de interacción con compañeros y líderes, y la ausencia de visibilidad de su trabajo. En este sentido, los encuestados encontraron fundamental el contar con un espacio de trabajo en el que puedan tener conexiones con su equipo, e incluso otras áreas. Otro de los mayores retos que los costarricenses encuentran en el esquema híbrido es la separación entre la vida personal y profesional (Véase gráfico 26).

A pesar de todos los retos que el modelo posee, se corona como el más común (63%) y el más popular (60%) entre nuestros encuestados.



El mayor reto del trabajo 100% presencial es el tiempo desperdiciado en traslados.

Gráfico 25 - Retos del trabajo presencial

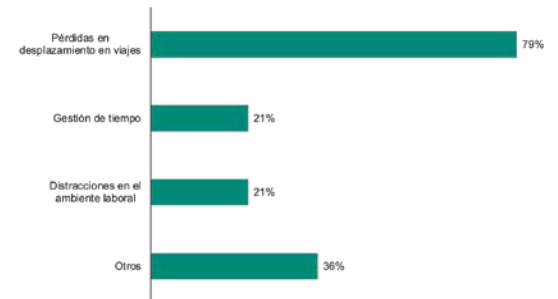
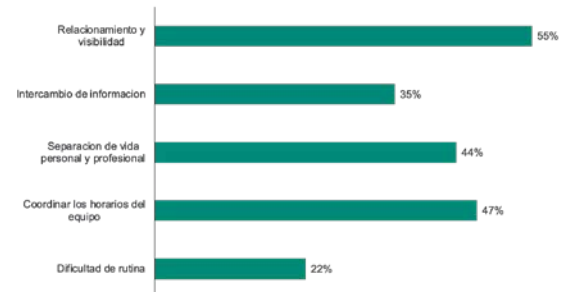


Gráfico 26 - Retos del trabajo híbrido



# Preferencias en Costa Rica

Costa Rica ha seleccionado el modelo híbrido como el más popular, 60% de nuestros encuestados comenta que si tuviera que elegir un esquema de trabajo este sería el híbrido sería el que elegiría debido a la flexibilidad que otorga y los beneficios que genera en el entorno personal y profesional. En este sentido, resulta interesante analizar que sólo al 61% de los costarricenses le gustaría elegir su esquema de trabajo. El resto, prefieren que su líder o la empresa lo elija por ellos (Véase gráfico 27)

Sin importar quién haya elegido el esquema de trabajo, los resultados del estudio nos muestran que la adopción del trabajo híbrido ha generado impactos mayoritariamente positivos en la población de Costa Rica, siendo la productividad (85%) y la salud mental (79%) los principales ámbitos impactados (Véase gráfico 28).

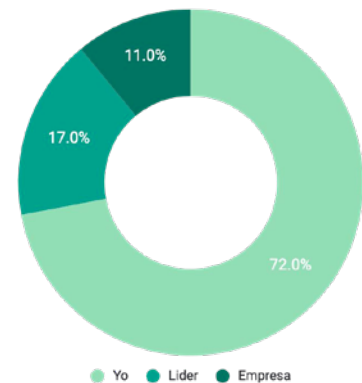
Gráfico 28 - Los impactos del modelo híbrido

85%	Impacto positivo en productividad
83%	Impacto positivo en salud mental
83%	Impacto positivo en lealtad
81%	Impacto positivo en identidad
79%	Impacto positivo en procesos creativos
66%	Impacto positivo en oportunidades de crecimiento



La adopción del trabajo híbrido ha generado impactos mayoritariamente positivos en la población de Costa Rica, siendo la productividad (85%) y la salud mental (83%) los principales ámbitos impactados (Véase gráfico 28).

Gráfico 27 - ¿Quién debería elegir los esquemas de trabajo?



A pesar de encabezarse como el modelo de trabajo más popular, resulta interesante analizar que sólo el 60% de los costarricenses encuestados tienen el modelo híbrido como preferencia.

Este porcentaje se encuentra casi 15% por debajo del promedio de América Latina. Sin embargo, es el país que considera que mayores impactos positivos ha tenido en áreas como productividad, salud mental y lealtad. Esta situación nos invita a analizar el peso que los retos de visibilidad y contacto con otros compañeros de trabajo, tienen para los costarricenses.

Según el 56% de los encuestados, el mayor reto del esquema se encuentra en la visibilidad que posee su trabajo y la falta de interacciones con sus equipos y otras áreas, ambas situaciones están estrechamente vinculadas con las oportunidades de crecimiento, área de impacto que los encuestados de Costa Rica encuentran con menor impacto positivo con el 66%.

En este sentido, la resignificación de los espacios de trabajo físicos resulta fundamental. La necesidad de contar con un espacio de conexión e intercambio de ideas, sin importar el esquema de trabajo, será fundamental para que los profesionales costarricenses exploten al máximo su potencial, alcanzando así oportunidades de crecimiento.



Segundo 56% de los encuestados el mayor reto del esquema híbrido es la falta de visibilidad e interacciones con otras áreas.

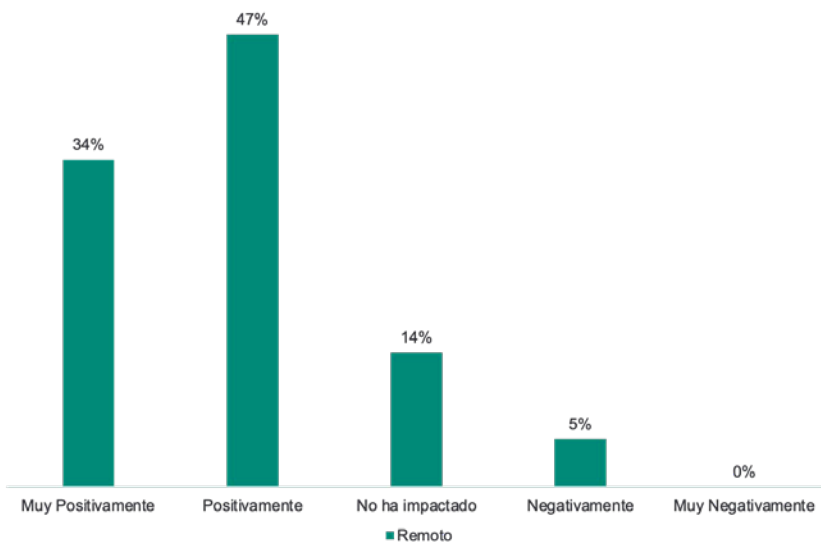


# Flexibilidad y productividad en Costa Rica

La flexibilidad se corona el día de hoy como uno de los principales motivadores para los profesionales en Costa Rica. El 89% de los entrevistados considera que la flexibilidad tiene un impacto positivo en su estado anímico. Incluso, el 42% de los encuestados se muestra negativo a la idea de regresar a un esquema 100% presencial. Debido a que considera que es mucho más productivo y posee mayor calidad de vida en otros esquemas de trabajo.

El 89% de los encuestados pertenecientes a generación Y y Z, comentaron que tener flexibilidad es uno de los tres elementos principales para elegir si cambiar o no de trabajo. No resulta extraño, que la flexibilidad sea uno de los elementos más deseados por los costarricenses en el entorno laboral, cuando el 72% aseguró que esta está estrechamente vinculada con la productividad. En este sentido, según nuestros encuestados, los impactos que la adopción de un sistema con mayor flexibilidad como el híbrido son mayoritariamente positivos entorno a la productividad con un 85% de encuestados que así lo asegura (Véase gráfico 29)

Gráfico 29 - Impactos del modelo híbrido a la productividad



El 89% de los entrevistados considera que la flexibilidad tiene un impacto positivo en su estado anímico.



Para 89% de los encuestados de las generaciones Y y Z flexibilidad es uno de los tres elementos principales para elegir si cambiar o no de trabajo.

# Dinámicas y tendencias laborales en Costa Rica

Costa Rica fue uno de los países de América Latina más afectados por la crisis sanitaria, pero a tres años del inicio de la pandemia el reto parece haberse convertido en aprendizaje, abriendo un abanico de nuevas realidades laborales. Una de ellas es el crecimiento exponencial de nómadas digitales.

En Costa Rica, esta dinámica ha sido adoptada como tendencia debido a los grandes beneficios que trae consigo sobre todo en la reactivación económica y turística; al mismo tiempo que beneficia la diversidad de ideas en los equipos de trabajo. El 13% de nuestros encuestados pertenecientes a la Generación Y (millennials) en Costa Rica declara haber sido, o continuar siendo, nómada digital.

No sólo la población costarricense ha disfrutado de los beneficios de esta tendencia, sino que también el gobierno de Costa Rica ha buscado la atracción de trabajadores internacionales, particularmente la Dirección General de Migración y Extranjería de Costa Rica, con la emisión de la Ley 10008 “Para Atraer Trabajadores y Prestadores Remotos de Servicios de Carácter Internacional” que a su vez está regulada por el Reglamento 43619 H-MGP-TUR.

Esta iniciativa, aunada al creciente interés en la flexibilidad, ha generado que la tendencia de nómadas digitales tenga una aceptación del 90% entre nuestros encuestados que consideran que el principal beneficio es la posibilidad de viajar, así como el fomento del turismo y el crecimiento económico.



El 32% de los costarricenses trabaja, por lo menos 1 día a la semana en lugares que no son su casa.



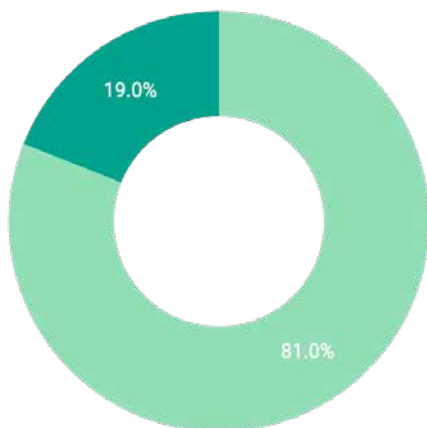
Aunado a lo anterior, el 70% de los participantes refiere que sería necesario o le gustaría un aumento en los días de vacaciones que otorga la ley de Costa Rica para poder ocuparse de cuestiones personales, reducir los niveles de estrés y poder atraer talento de otros países.

Otro debate que ha ocupado la agenda de dinámicas laborales generadas e impulsadas por la pandemia ha sido la reducción de días laborales. La adopción de semanas laborales de 4 días cuenta con mayor popularidad entre nuestros entrevistados. Según nuestro estudio el 67,8% de los costarricenses considera que sería viable siempre y cuando se respetarán las jornadas diarias actuales, aunado a la consideración del sector o la industria. (Véase gráfico 30).



Costa Rica cuenta con 2 semanas de vacaciones, siendo el segundo país con menos tiempo de descanso, sólo por encima de México, aunado a las horas de trabajo anuales (1,913) donde también sólo se encuentra por encima de México (2,124) de los países miembros de la OCDE.

Gráfico 30 - ¿Cómo consideras que afectaría tu productividad la adopción de semanas laborales de 4 días?



- Creo que sería más productivo para hacer mis tareas durante 4 días de trabajo
- Creo que no lograría hacer todo mi trabajo en solamente 4 días de trabajo

# Conclusión

Los impactos de la pandemia son evidentes; según el Banco Mundial la pandemia de COVID-19 ha generado una caída del Producto Interno Bruto (PIB) del 8.1% en América Latina. Sin embargo, los indicadores laborales muestran signos de recuperación en la mayoría de los países respecto a 2020 e, incluso, con respecto a niveles prepandémicos. El mercado laboral, sobre todo en sectores financieros y digitales, ha cobrado una velocidad nunca antes vista y las empresas se enfrentan, no sólo al reto de recuperarse de los golpes generados por la pandemia sino también, a la constante competencia en la atracción y retención de talento. En este sentido, la flexibilización del esquema laboral resulta cada vez más importante debido a sus estrechos vínculos con la productividad, la salud mental, la atracción, retención y motivación del talento.

La adopción y fomento de nuevos esquemas de trabajo generó la aparición y aceleración de dinámicas que poco a poco se han convertido en tendencia. Dichas dinámicas dejan al descubierto la evidente popularidad de los esquemas híbridos. Esquemas que permiten desarrollar habilidades de autogestión, al mismo tiempo que abren mayores posibilidades de conseguir un balance entre vida personal y profesional.

Después de hablar con más de 8,000 profesionales latinoamericanos podemos concluir que la adopción de nuevas dinámicas laborales surge, en gran medida, como estrategia para incrementar la productividad y la flexibilidad. Impactando positivamente aspectos como la identidad y lealtad a través del incremento en la calidad de vida y el balance entre vida personal-profesional. Dichas dinámicas han podido ser adoptadas, e incluso en tendencias, debido al posicionamiento del esquema híbrido como el más popular y común. Esta modalidad, permite contar con espacios físicos de conexión e interacción, escenarios 100% profesionales despegados de la vida personal e instalaciones equipadas con herramientas necesarias para el correcto desempeño de las actividades. Al mismo tiempo brinda la oportunidad de trabajar de forma remota (en casa o, en muchas ocasiones, desde otra ubicación o país) reduciendo los tiempos de traslado, aumentando las horas de convivencia con amigos o familiares, y permitiendo un mejor entorno para el correcto desarrollo de la salud mental.

A raíz de la pandemia, el 88% de los profesionales de Costa Rica cambiaron su esquema de trabajo. El día de hoy el 63% de los costarricenses laboran en un esquema híbrido, y un 60% asegura que trabajaría en ese esquema si tuviera la oportunidad de elegirlo, debido a la flexibilidad que aporta y los beneficios que genera sobre todo en la productividad y salud mental. A pesar de los retos que el modelo híbrido conlleva, el 83% de los costarricenses considera que tiene un impacto positivo en su salud mental y un 85% en su productividad.



Esta realidad, invita a los empleadores a agregar los esquemas híbridos de trabajo a sus estrategias de retención y atracción, para colocarse de forma más atractiva frente al mercado laboral que cada día parece tener más signos de recuperación e incluso en muchos sectores, como el digital y financiero, de aceleración.

Si bien los cambios y reajustes de la pandemia aún siguen viéndose hasta el día de hoy, existen prácticas y aprendizajes que difícilmente desaparecerán de la realidad latinoamericana, debido a los grandes aportes que han traído al entorno laboral. Sin duda alguna, la adopción de dinámicas flexibles en pro de la productividad es una de ellas.





# Soluciones WeWork

## Nuestra familia de productos



Espacios privados

### Tradicional

Un escritorio propio, oficina, piso completo o un edificio entero con la posibilidad de pagos mensuales y contratos a mediano y largo plazo.



Acceso a cientos de ubicaciones WeWork

### All Access

Una membresía con cargo mensual que otorga el derecho de usar cualquier espacio WeWork alrededor del mundo.



On demand

### On Demand

El cliente puede utilizar los espacios tanto como lo necesite: sean horas, días o meses. Podemos responder a cualquier tipo de solicitud.

**wework**

[wework.com](https://wework.com)