





[...] Las comunicaciones son más dirigidas e intencionales en lo virtual y no pueden remplazar lo espontáneo que puede surgir en la interacción cara a cara”, opina Matiana Behrends, socia de Advisory Services y líder de Human Capital Advisory Services de Grant Thornton Argentina. En la misma línea, una investigación publicada en la revista científica PLoS ONE reveló que los esquemas de trabajo remoto forzados tienden a mostrar niveles de productividad más bajos en comparación con aquellos acordados [...]

“Hay mucho valor en lo presencial que lo remoto no puede remplazar. Esto tiene que ver con la productividad, pero también con el desarrollo de equipos, líderes, cultura e innovación. Las comunicaciones son más dirigidas e intencionales en lo virtual y no pueden remplazar lo espontáneo que puede surgir en la interacción cara a cara”, opina Matiana Behrends, socia de Advisory Services y líder de Human Capital Advisory Services de Grant Thornton Argentina. En la misma línea, una investigación publicada en la revista científica PLoS ONE reveló que los esquemas de trabajo remoto forzados tienden a mostrar niveles de productividad más bajos en comparación con aquellos acordados voluntariamente. Esta evidencia refuerza una tendencia cada vez más visible: la presencialidad está recuperando terreno, y lo hace con argumentos sólidos.

Liderar a distancia: ¿habilidad imprescindible o excepción transitoria?

La gestión de equipos en entornos virtuales exige nuevas competencias. Ya no basta con coordinar: se necesita un liderazgo auténtico, claro, empático y estratégico. Sin embargo, el contacto cara a cara sigue siendo un pilar clave en la dinámica laboral

“La comunicación efectiva y la capacidad de escucha activa son cruciales para reducir malos entendidos, fortalecer la colaboración y mantener a los equipos alineados y comprometidos. También es fundamental un líder con capacidad de organización y que pueda evitar el micro management. Permitir la libertad y la flexibilidad de los colaboradores aumenta la confianza y por lo tanto la productividad”, agrega Behrends.

“Esto no significa que un líder remoto no deba estar presente, por el contrario, debe mantener reuniones regulares y establecer canales de comunicación abiertos”.

Las percepciones del mercado también reflejan esta tensión entre modelos. Una reciente encuesta en RRSS de Grant Thornton Argentina reveló que solo el 29% de los participantes cree que los perfiles senior deberían desempeñarse 100% de manera remota. En contraste, el 69.5% opta por esquemas híbridos o totalmente presenciales

¿Puede construirse una carrera profesional desde casa?

El home office ha democratizado el acceso al trabajo, pero sigue presentando límites cuando se trata de crecer profesionalmente, en especial para quienes están comenzando. La interacción directa con colegas y líderes, el aprendizaje informal y la posibilidad de ampliar redes de contacto son dimensiones difíciles de reproducir en entornos completamente virtuales.

“A la hora de definir las promociones, no se miran solo los resultados o el cumplimiento de los objetivos por parte del colaborador, sino que también se tienen en cuenta aspectos que son difíciles de cuantificar como la capacidad de generar valor o las proyecciones de crecimiento”, destaca Matiana. “En este sentido, el desarrollo de carrera se ve favorecido por el contacto personal con quienes toman las decisiones”.

Más allá del escritorio: resignificando el valor del trabajo

El regreso a la presencialidad no está exento de tensiones. Las barreras logísticas, los desafíos de conciliación familiar y la resistencia al cambio impactan con fuerza, en especial en quienes iniciaron sus carreras en pandemia o enfrentan responsabilidades de cuidado. Así como adaptarse al trabajo remoto fue complejo, el retorno a la oficina —o a esquemas híbridos más exigentes— también presenta obstáculos. Y puede ser, incluso, una transición más desafiante, al requerir la reorganización de rutinas, la adaptación a nuevas dinámicas presenciales y el reajuste de expectativas tanto individuales como organizacionales.

“Es imposible ignorar que el mundo cambió y que lo virtual ofrece muchos beneficios para el bienestar de los colaboradores. El solo hecho de ganar dos horas de tu vida en ciudades grandes evitando el traslado y permitiendo una mejor combinación vida personal-trabajo te vuelve un empleador más atractivo”.

Con un mercado laboral más volátil, marcado por reestructuraciones, despidos y renunciaciones ante cambios de esquema laboral, muchos talentos se ven ante la necesidad de reconfigurar sus expectativas.

“No creo que sea tan fácil para las empresas volver a un modelo full presencial, no sé cuánta ventaja hay realmente en este esquema. Sí creo en modelos híbridos con compromiso asumido y con claridad sobre qué es lo que se hace cuando se va a la oficina y qué tipo de trabajo se realiza en la casa”, concluye Behrends.

Frente a este nuevo paradigma, las organizaciones deberán repensar su propuesta de valor: ya no alcanza con ofrecer un buen salario o beneficios clásicos. Crear entornos híbridos sostenibles, con reglas claras sobre cuándo y para qué se concurre a la oficina, y con líderes capaces de acompañar a los equipos en ambas dimensiones —física y digital— será clave para retener talento, impulsar la productividad y garantizar que la empresa y sus colaboradores sigan creciendo, más allá de la coyuntura.