



¿El trabajo flexible llegó para quedarse? Preguntamos a 6 empresas cómo hacerlo funcionar

Documento traducido de la página de World Economic Forum, versión original disponible [aquí](#)

Trabajar desde casa o teletrabajar durante la pandemia ha marcado el comienzo de una nueva era de productividad, integración y conectividad.

Seis líderes empresariales discuten qué ha cambiado en la forma de comunicarse y el uso futuro del espacio de oficina.

Están adoptando la confianza, la libertad y los nuevos estilos de liderazgo para garantizar que el trabajo flexible sea viable, inclusivo y esté aquí para quedarse.

COVID-19 ha sido un cambio de juego para las oficinas y la forma en que trabajamos.

¿Recuerda los días en los que podía acercarse sin esfuerzo a un colega y conversar sobre un proyecto? Muchas personas ahora están acostumbradas a hacer esto virtualmente, y aunque algunos de nosotros regresaremos al lugar de trabajo, parece que el trabajo remoto está aquí para quedarse de una forma u otra.

La Encuesta de trabajo remoto de PwC preguntó a las empresas de servicios financieros estadounidenses sobre el tema en junio. Encontró que el 69% espera que casi dos tercios de su fuerza laboral trabajen desde casa una vez a la semana en el futuro.



Google, Salesforce, Facebook y PayPal se encuentran entre las empresas que ampliarán el trabajo remoto al menos hasta el próximo verano, mientras que la



empresa tecnológica japonesa Fujitsu está reduciendo a la mitad su espacio de oficinas y dando a sus 80.000 empleados en el país una flexibilidad sin precedentes.

Y casi la mitad (48%) de los empleados estadounidenses encuestados por la consultora de comunicaciones Grossman Group dijeron que querían seguir trabajando desde casa después de la pandemia, y que el cambio al trabajo remoto había tenido un impacto positivo en su visión de la empresa.



Lo que piensan los empleados del trabajo a distancia.

Vale la pena decir que el trabajo flexible, o el trabajo en absoluto, es un privilegio para quienes han tenido la suerte de mantener sus trabajos durante la pandemia. A medida que aumenta la pérdida de puestos de trabajo, la Organización Internacional del Trabajo predice que casi la mitad de la población activa mundial quedará desempleada.

Pero el trabajo remoto no funciona para todos ni para todos los aspectos de una organización.

Para evaluar cuál podría ser el futuro del trabajo flexible y de la oficina, el Foro Económico Mundial habló con seis líderes. Aquí hay 9 conclusiones clave.



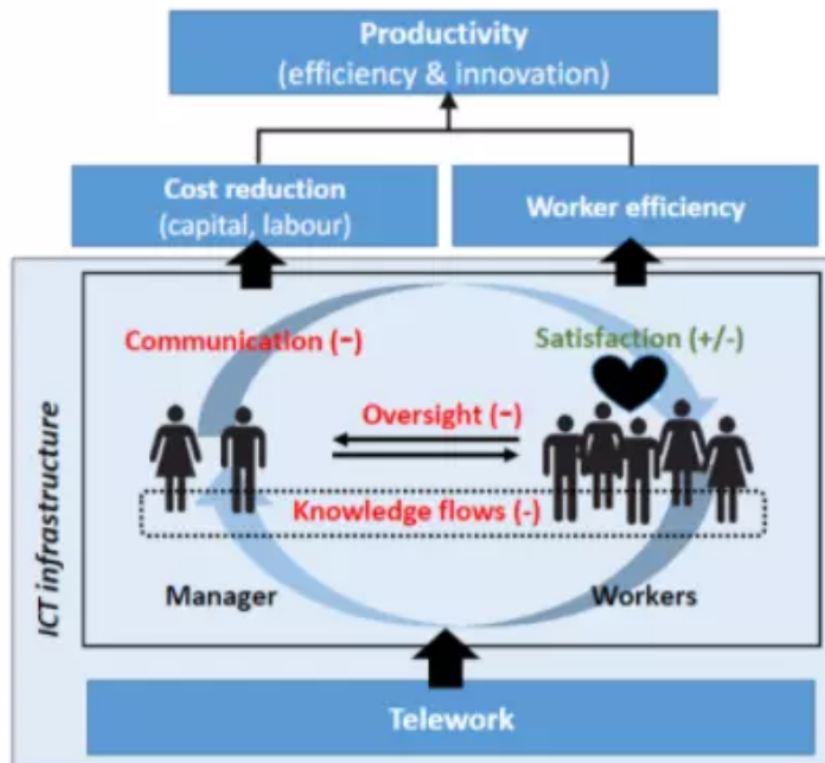
1. El personal es más productivo y participativo

De hecho, la productividad ha aumentado durante la pandemia, dice Peter May, director de personal del bufete de abogados Baker McKenzie. "Los tiempos de viaje de la gente son casi inexistentes. Hay algunos problemas con no tener un viaje diario para algunas personas, pero en general, la productividad ha aumentado".

Los empleados han entendido lo que se espera de ellos trabajando desde casa, y han podido lograrlo, dice el Dr. Michael Ilgner, Director Global de Recursos Humanos de Deutsche Bank: "Por lo que las personas se perciben a sí mismas como muy efectivas".

Lo que significa que han adoptado el trabajo remoto, dice: "Más del 70% de la gente preferiría un modelo de trabajo más flexible, con uno o dos días a la semana al menos en casa. Pre-COVID era exactamente al revés. Así que eso ha cambiado drásticamente".

Figure 7. Telework and productivity: what are the main channels?



Trabajo remoto y el camino hacia la productividad. Imagen: OCDE



Los lanzamientos de clientes han demostrado ser más exitosos, porque la aceptación del lanzamiento virtual ha abierto oportunidades para atraer a las personas adecuadas para enfrentarlos.

"Uno de los beneficios sorprendentes que se obtienen con esto son las posibilidades ilimitadas", dice Bala Viswanathan, director de operaciones de Mercer.

"Tenemos cada vez más éxito en nuestras presentaciones para los clientes, debido al nivel de colaboración repentinamente. Cada lanzamiento es virtual, por lo que ahora podemos obtener los mejores expertos que tenemos de cualquier parte del mundo.

"Si estamos tratando de presentar una propuesta para un trabajo en el Reino Unido, de repente puedo hacer que mi colega japonés venga y se una a mí, mientras que antes tenía que elegir en mis oficinas quién es la mejor persona para eso". tono."

2. La comunicación es más eficiente e inclusiva

Si bien es posible que no hayamos podido hablar con nuestros colegas en persona, las plataformas de videoconferencia y colaboración como Zoom y Microsoft Teams han despegado, lo que nos permite vernos y ver a más personas en un solo espacio.

"Hemos aprendido diferentes formas de comunicarnos con los empleados y colaborar", dice Tracy Keogh, directora de Recursos Humanos de HP. "Creo que esos han sido realmente positivos".

HP creó una serie de charlas "Connect with Enrique" con el CEO Enrique Lores, que alcanzó al 85% de los miembros del personal en tan solo unos meses.

"Es una forma mucho mejor de poder interactuar con los empleados. Todo el mundo cabe en la sala Zoom. Todos pueden hacer preguntas. Se siente mucho más íntimo y todo el equipo de liderazgo puede estar allí".

Las discusiones virtuales también han nivelado el campo de juego para los empleados más introvertidos que no se sienten tan cómodos hablando en persona, dice Jennifer O'Lear, directora de diversidad, directora de participación e inclusión en la firma de ciencia y tecnología Merck Group.

"Estamos teniendo discusiones mucho más eficientes y estamos haciendo un mejor trabajo para asegurarnos de que todos sean escuchados, porque todos estamos obligados a vivir en el mismo marco.

"Vi florecer a algunas de las personas con las que trabajo que son más introvertidas. No tenían que gastar tanta energía en la gestión de las relaciones inmediatas en la oficina, por lo que solo realizaban un gran trabajo e incluso ofrecían mejores presentaciones, porque lo estaban haciendo en línea".



3. Se están reduciendo las jerarquías

Trabajar desde casa ha roto las jerarquías y los silos establecidos, lo que nos hace más eficientes, cree Sigve Brekke, presidente y director ejecutivo de la empresa de telecomunicaciones Telenor Group.

“De hecho, podemos reducir el número de capas de la organización mediante una forma de trabajo más basada en proyectos. Se cambian algunos de los silos tradicionales y las formas jerárquicas de trabajo por una forma de trabajo de proyectos más multifuncional”.

Esta nueva forma de operar aumenta la eficiencia, porque las decisiones se toman más rápido e involucran a más personas, y el campo de juego de la organización se nivela.

4. El espacio de oficinas se está convirtiendo en un centro de colaboración e innovación

Sigue siendo necesario un entorno de trabajo físico: desde la incorporación de nuevos miembros del personal hasta la colaboración, algunas cosas a menudo funcionan mejor en una oficina. Y algunos piensan que el trabajo remoto a tiempo completo no funciona a largo plazo.

"Con el tiempo, te das cuenta de que falta algo a través de la colaboración: sentarse juntos en una habitación, para ver cómo reacciona la gente a lo que propones", dice el Dr. Ilgner. "Y eso es algo a lo que queremos volver".

“El mundo podría volverse remoto”, dice Viswanathan. “Pero tal como están las cosas con las limitaciones actuales en términos de tecnología, creemos que la oficina seguirá siendo útil para que las personas aprendan y colaboren. Cuando se trata de temas estratégicos o innovación, aún es más fácil”.

5. Esto requerirá el tipo correcto de planificación

Permitir el mejor y más seguro uso del espacio de oficina requerirá una capa adicional de planificación para asegurarse de que las personas adecuadas estén allí en el momento adecuado.

O'Lear dice que Merck no adoptará un modelo de trabajo totalmente remoto, lo que significa ser más organizado.

“Solo necesitamos adoptar un enfoque más planificado para crear un espacio para las interacciones que ocurrieron antes: discusiones en la máquina de café, colaboración, modelado de líderes, incorporación de nuevos empleados.



“Necesitamos pensar: ¿cuándo unimos a las personas y qué tipo de marco necesitan para que esa interacción sea significativa?

"Por ejemplo, los equipos pueden planificar reuniones juntos mientras incorporan a un nuevo colega para que realmente puedan beneficiarse de tener días en la oficina cuando todo el equipo está junto".

6. Y los gerentes deberán atender las necesidades de los diferentes grupos.

Estar en la oficina será una experiencia muy diferente, dice Keogh, y las personas tendrán diferentes necesidades, ya sea educar a los niños en el hogar, cuidar a familiares enfermos o incluso afrontar sus propios problemas de salud mental.

“Puede llegar en dos días a la semana. Vas a tener un núcleo de personas 'ancla', que estarán en la oficina la mayoría de los días porque es necesario. Es posible que algunas personas nunca entren a la oficina.

“Así que habrá diferentes personajes, dependiendo del trabajo que hagas y de dónde te encuentres. Seguiremos siendo muy flexibles con esas personas y nos aseguraremos de apoyar a cada uno de esos grupos ”.

Viswanathan dice que los gerentes tendrán un nuevo conjunto de desafíos: desde cómo manejar a un trabajador de bajo rendimiento sentado en casa hasta cómo dar la bienvenida a un nuevo integrante.

“¿Cómo se asegura de que se les proporcione el tipo de oportunidades y mentores adecuados para que puedan crecer? ¿Cómo los gestiona a través de ese proceso? ” él pide.

7. Veremos emerger nuevos estilos de liderazgo a medida que el 'presentismo' se desvanezca

El trabajo basado en la confianza (TBW) es similar al teletrabajo, pero involucra a los líderes que evalúan a los empleados solo por sus resultados, en lugar del tiempo invertido .

Es algo que Telenor está adoptando ahora, dice Brekke, y predice que despegará.

“Lo llamamos 'Apretado. Suelto. Apretado.' Tienes que ser "estricto" en el establecimiento de expectativas, en los objetivos y ambiciones. Tiene que quedar muy claro lo que quiere que haga su personal.

“La parte 'suelta' es que usted da libertad y empoderamiento al permitir que las personas descubran por sí mismas cuál es la mejor manera de alcanzar esos objetivos.



“Y luego hay 'estricto' nuevamente sobre el seguimiento y la rendición de cuentas. Debe hacer todas estas tres cosas para que esto funcione. Así que creo que el liderazgo basado en actividades desaparecerá y será reemplazado por un liderazgo relacionado con metas y ambiciones ”.

El Dr. Ilgner está de acuerdo: “La forma antigua es donde uno entra, trabaja su tiempo y se va de nuevo. Pero de esta manera, entregas la responsabilidad a las personas. Usted les asigna una tarea - 'Para mañana, queremos tener esa estrategia hecha' - luego les deja en sus manos la eficacia con la que utilizan su tiempo: cuánto se concentran, cuánto conversan con sus colegas, cuánta colaboración necesitan. ”

8. Los nuevos modelos de comunicación de medios de trabajo son clave

El teletrabajo y el trabajo basado en la confianza significarán que los líderes deben comunicarse activamente con más frecuencia e intencionalmente, dice el Dr. Ilgner.

“Tendremos que decirle a la gente: 'Esta es nuestra estrategia común. Esto es lo que espero de usted y de su equipo, en ese momento. ¿Entiendes lo que estoy esperando? Y luego defina los entregables conjuntos y comuníquese de manera regular e intencional sobre cómo se hacen.

“Lo que no ha cambiado son las reuniones individuales, tener un proceso de plan estratégico, definir indicadores clave de rendimiento y hacer un seguimiento de la eficiencia de los procesos. Esas cosas se pueden hacer de la misma manera de manera remota.

"Pero la superación de las formas tradicionales de estar abierto a las ideas de las personas y darles la libertad de entregarlas en un plazo determinado ha cambiado".

9. Tendremos que estar atentos y ser más flexibles frente al COVID-19

La pandemia aún no ha terminado y algunos países están experimentando un aumento de las infecciones, por lo que debemos tener cuidado y ser flexibles en 2020, dice el Dr. Ilgner.

“Si hay una ventaja de la pandemia, es que ha acelerado muchas formas de pensar sobre cómo trabajar entre nosotros y cómo pueden ser los modelos de trabajo flexible.

“Conservar y desarrollar esa es nuestra principal tarea en el futuro”.