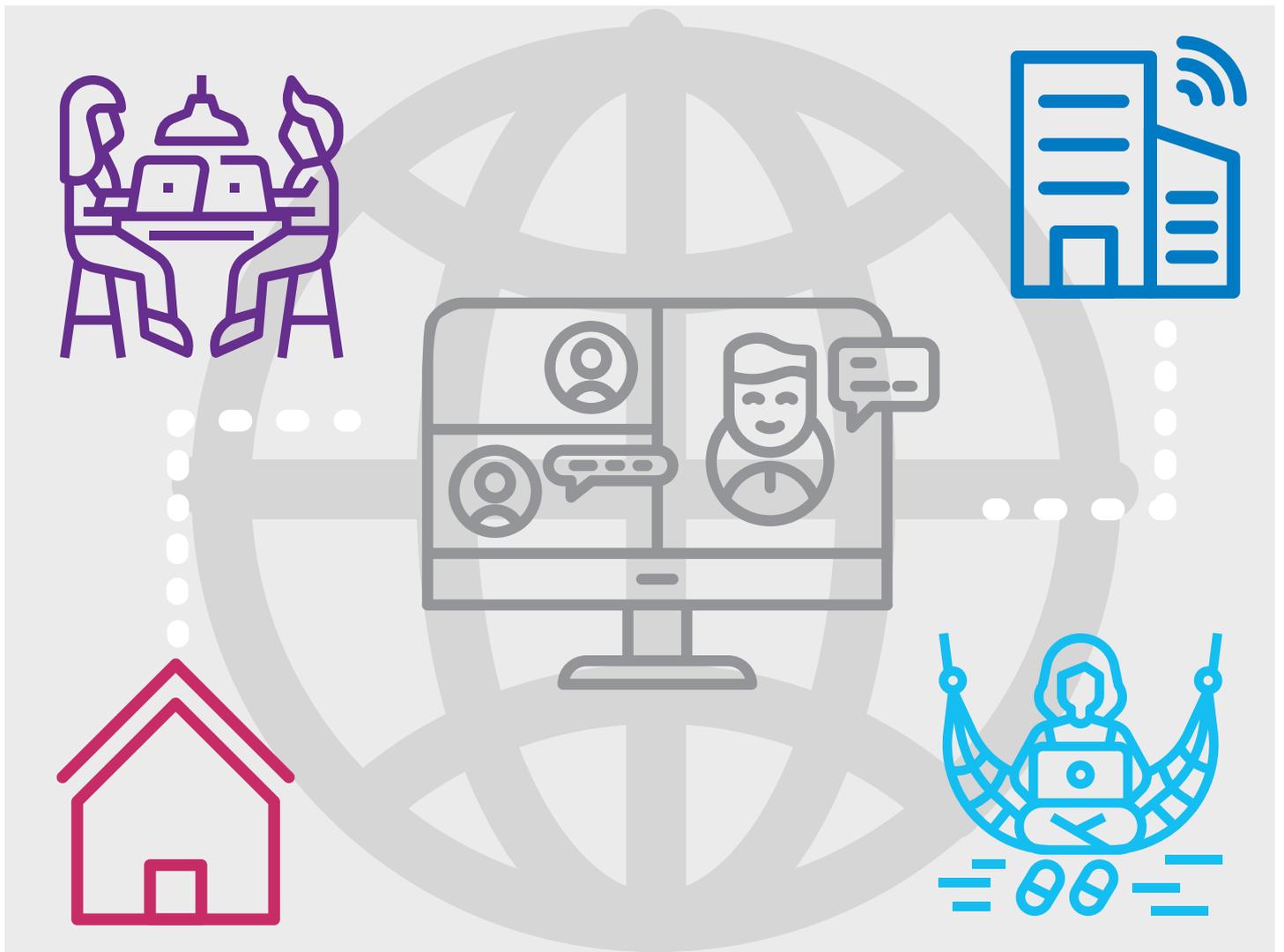


La pandemia de coronavirus de 2020 tuvo un efecto transformador en la manera y el lugar en que trabajamos. Casi dos años después, los cambios tecnológicos y culturales fomentan una normalidad más justa y gentil.

Modelar el futuro del trabajo híbrido



“

Lugar de trabajo” solía ser un término definido por la ubicación física. Incluso cuando los empleados trabajaban arduamente desde otro lugar, como el hogar o en cualquier otro sitio, estaban “fuera de la oficina”. Cuando las oficinas comenzaron a cerrarse en marzo de 2020 para frenar la pandemia de COVID-19, pocos comprendieron que se embarcaban en una transformación sustancial y duradera del mero concepto de “lugar de trabajo” y su relación con este. Tanto los trabajadores como los gerentes debieron adaptarse sobre la marcha a medida que transcurrían las semanas sin un final a la vista. Muchas empresas debieron lidiar con la habilitación de una fuerza laboral recientemente remota y, al mismo tiempo, mantener la productividad de los trabajadores y descubrir los efectos de la pandemia sobre su negocio, ya fueran buenos o malos. A medida que todos se acostumbraban a la “nueva normalidad”, con niños y mascotas interviniendo en las videoconferencias, y personas aprendiendo a desenfocar el fondo para ocultar sus oficinas domésticas improvisadas, los cambios necesarios comenzaron a mostrar el camino hacia un futuro en el lugar de trabajo con la capacidad de mejorar la “antigua normalidad”.

El gigante de infraestructura y computación Dell Technologies reevaluó sus propias suposiciones sobre el mundo del trabajo y redefinió todas las expectativas, señala Jennifer Saavedra, directora general de Recursos Humanos de la empresa. “Al principio, las personas manifestaban que no podían esperar para volver a hacer las cosas de la manera en que las hacían. Esa nunca es una estrategia para el éxito”, afirma Saavedra. “Se trata de reflexionar

“Se trata de reflexionar sobre los últimos 18 meses. ¿Qué aprendimos? ¿Qué aspectos positivos deseamos seguir empleando en el futuro? ¿Cuáles fueron los retos o los obstáculos?”

Jennifer Saavedra, directora general de Recursos Humanos, Dell Technologies

Conclusiones clave

- 1 Desde que se aplicó el confinamiento para frenar la propagación de la pandemia de COVID-19 y los empleados de todo el mundo se vieron forzados a trabajar de manera remota, el mero concepto de lugar de trabajo se despegó de su largamente sostenida asociación con la ubicación física hacia el trabajo desde cualquier lugar.
- 2 La redefinición del lugar de trabajo generó retos tecnológicos y culturales: por un lado, adoptar las tecnologías adecuadas para respaldar a una fuerza laboral recientemente remota y, por otro lado, mantener la productividad de tales trabajadores.
- 3 En general, las organizaciones descubrieron que los resultados, como la productividad de los trabajadores, la moral, la innovación e, incluso, las experiencias de los clientes, no se vieron perjudicados debido al cambio; por el contrario, en muchos casos, mejoraron. Los empleados ahora esperan que los entornos de trabajo sean flexibles, colaborativos y sensibles a sus necesidades individuales.

sobre los últimos 18 meses. ¿Qué aprendimos? ¿Qué aspectos positivos deseamos seguir empleando en el futuro? ¿Cuáles fueron los retos o los obstáculos? ¿Cómo renovamos las expectativas?”.

Saavedra ve muchos “aspectos positivos”: oportunidades para ser más eficientes, productivos e inclusivos, y formas en que el lugar de trabajo reinventado puede lograr objetivos que antes eran imposibles.

Por ejemplo, el equipo de Ventas de Dell con más de 25 000 miembros nunca podía reunirse en un solo lugar al mismo tiempo, mucho menos con los ejércitos de Recursos Humanos, Finanzas y Marketing que lo apoyan. Al igual que muchas empresas, Dell solía llevar a cabo eventos presenciales de capacitación y liderazgo para todos los gerentes de ventas, con la confianza de que las estrategias y el sentido de propósito compartido en esas reuniones llegarían a los empleados.

La pandemia cambió todo eso. De forma repentina, los gerentes no podían reunirse en persona, pero todos podían reunirse de forma virtual, en plataformas de videoconferencia como Zoom. Si bien esto fue una gran oportunidad de conexión y comunicación, descubrir la manera de involucrar a tantas personas en un entorno

virtual fue un desafío, explica Saavedra. “No se trata de intentar replicar lo que se hace en una experiencia presencial o en el aula”.

Los recursos para desarrollar habilidades o absorber material nuevo, que normalmente se distribuían en entornos grupales o de clase en los viejos tiempos, se transfirieron a la opción en línea Dell Learning Studio, que las personas podían visitar de forma individual a su gusto. El componente grupal de los eventos, que ahora se realizan de forma virtual, se centra en la colaboración y las redes. “En lugar de un programa de liderazgo o de capacitación, ahora se utiliza una experiencia de capacitación o de liderazgo”, agrega Saavedra. “Ese cambio en el lenguaje refleja verdaderamente el cambio en el diseño”.

Dell reinventó toda su función de capacitación: por ejemplo, los planes de aprendizaje individualizados se ampliaron y con esto se expandió la capacitación grupal para cada uno de los 15 000 ingenieros, a través de más funciones de trabajo, para abordar brechas y requisitos de conocimientos específicos.

Adopción de la tecnología y la cultura en conjunto

La redefinición del lugar de trabajo de modo que sea independiente de una ubicación física requirió cambios fundamentales en la tecnología y la cultura organizativa. En su mayor parte, no significó redefinir el “trabajo” como tal; este todavía se centra en resultados como la productividad, la innovación, la comunicación, las experiencias de los clientes y otras medidas clave de rendimiento. Pero estos cambios rápidos y necesarios demostraron para muchos empleados que el entorno de trabajo puede ser flexible, colaborativo e independiente de la ubicación, y aun así permitir el cumplimiento de las tareas, tal vez incluso mejor que antes. Su resultado, el logro de los objetivos, desplazó ampliamente el tiempo cara a cara como la métrica de rendimiento principal.

La empresa de consultoría global Deloitte denomina al nuevo paradigma como “distribuido por diseño”. Su investigación revela que el 77 % de los empleados afirman ser tan productivos, o incluso más, al trabajar desde casa (aunque la mayoría cree que son productivos alrededor del 58 % del tiempo). “Los empleadores deben centrarse en mejorar la experiencia de la fuerza de trabajo mediante la reducción de las reuniones obligatorias y el correo electrónico, y enfocarse en la cultura y el bienestar”, señala Alex Braier, director ejecutivo y líder en el sector público de EE. UU. de la estrategia de organización, diseño y transformación de Deloitte.

El 38 %

de los tomadores de decisiones de TI tienen la preocupación de que el regreso a una ubicación de trabajo física reduzca el tiempo que pasan con su familia.

Figura 1 Los beneficios de trabajar desde cualquier lugar

Las organizaciones que avanzan hacia el trabajo “híbrido”, una combinación de trabajo remoto y en la oficina, informan que los empleados se muestran más felices y productivos, los costos operativos son menores y la rotación de personal se redujo.



Fuente: “Work from anywhere: Empowering the future of work”, Dell Technologies en asociación con Intel y VMware, basado en una encuesta realizada a 2000 tomadores de decisiones de TI de todo el mundo, junio de 2021



Fuente: Dell Technologies, “Work from anywhere: Empowering the future of work”, 2021

Los datos de Dell también reflejan mejores condiciones de trabajo, lo que incluye menos estrés y mejores conexiones con los colegas. Por ejemplo, más de la mitad de las organizaciones que implementan un modelo de trabajo “híbrido”, es decir, una combinación de trabajo en la oficina y remoto según los horarios de los empleados, informan un aumento en la satisfacción y el bienestar de los empleados (consulte la Figura 1).

A pesar de que muchos gerentes experimentados no se sienten cómodos con el lugar de trabajo distribuido debido a que creen que pueden trabajar mejor con las personas cuando pueden verlas, Braier afirma que eso es un mito. “El porcentaje de trabajadores que se pueden ver en un momento dado es muy pequeño. Realizar el trabajo mediante herramientas de colaboración virtuales permite recopilar enormes cantidades de datos, y explotar esos datos permite comprender mucho mejor la forma en que se realiza realmente el trabajo”.

Los gerentes de una organización pueden utilizar los metadatos creados en las plataformas de colaboración para observar el patrón general de los empleados que colaboran y los que quedan excluidos, los que lideran las reuniones y los que asisten a estas. Pueden realizar un seguimiento para comprobar si se representan intereses y grupos diversos en todos los equipos pertinentes, lo que impulsa los objetivos de diversidad, equidad e inclusión de la organización. Adherirse a los metadatos, en lugar de realizar un seguimiento de la actividad individual, mantiene la minería de datos anónima y, al mismo tiempo, permite a los líderes monitorear el estado general de su fuerza laboral distribuida.

El Black Friday de Dell, el único día de ventas más importante del año para muchos minoristas, siempre fue un evento presencial de alta presión, con “centros de operaciones” establecidos en todo el mundo para monitorear y reaccionar al rendimiento de cada promoción individual, y cientos de empleados trabajando las

El 52%
de los tomadores de decisiones de TI dedican la mitad o más de su tiempo a trabajar de manera remota, mientras que el 63% desearía trabajar de esa manera en una situación ideal.

Fuente: Dell Technologies, “Work from anywhere: Empowering the future of work”, 2021

24 horas. La directora digital y directora de sistemas de información de Dell, Jen Felch, afirma que la pandemia forzó una reforma importante: trasladar todos los paneles de los centros de operaciones a las pantallas individuales de los miembros del equipo en casa y establecer alertas para evitar que se pase por alto información esencial o tomar medidas en caso de abandonar las tareas.

La transformación fue tan exitosa que, si bien el regreso al menos de forma parcial a la configuración presencial para 2021 era una posibilidad, la empresa optó por continuar “de la manera pandémica”. De ese modo, “las personas pueden permanecer en casa. Pueden comer con sus familias” y seguir siendo eficientes, explica Felch.

Enfrentar el presente con la tecnología

A pesar de que, al igual que muchas empresas, Dell Technologies ya tenía una cantidad considerable de empleados que trabajaban desde casa a tiempo completo o de forma ocasional, la pandemia destacó la diferencia radical entre “de forma ocasional” y “a tiempo completo por meses”.

“No estaba en nuestros planes permitir que todos trabajaran desde casa. Pero, como todas las demás organizaciones de TI, nos unimos y lo hicimos posible”, señala Felch.

A diferencia del entorno de TI controlado de una oficina central, el “hogar” puede tener muchas variantes: un equipo de escritorio que también se utiliza para los deberes escolares, los juegos y las reuniones por Zoom con los abuelos; un departamento con cinco compañeros, cinco laptops y un enrutador inalámbrico caprichoso; o una única conexión a Internet a través de un punto de acceso móvil. “Todos tienen un entorno diferente. Debemos descubrir la manera en que los empleados tengan éxito en sus trabajos”, explica Felch.

“No estaba en nuestros planes permitir que todos trabajaran desde casa. Pero, como todas las demás organizaciones de TI, nos unimos y lo hicimos posible”.

Jen Felch, directora digital y directora de sistemas de información, Dell Technologies





PODCAST BUSINESS LAB El director de tecnología de Dell, John Rouse, describe la necesidad de la automatización en las operaciones y el equilibrio necesario entre humanos y máquinas para que esto funcione.

Braier de Deloitte afirma que las empresas pueden ayudar a los empleados a lograr ese éxito mediante cierto grado de inversión en el entorno informático doméstico de sus trabajadores, algo tan simple como un enrutador Wi-Fi actualizado o un subsidio para un acceso actualizado a Internet “solo para nivelar las condiciones y garantizar que todos tengan acceso al mismo equipo”.

Según Braier, la mayoría de las empresas adoptaron herramientas de colaboración virtual de algún tipo, pero muchas no tienen el conjunto correcto de herramientas o no saben cómo utilizarlas de manera eficaz. “Las personas tienden a infrautilizar herramientas asíncronas”, como la mensajería grupal o la creación y la edición conjunta de documentos cada vez que sea conveniente, en lugar de hacerlo de forma secuencial, como en el pasado, “porque es una nueva manera de hacer negocios”, señala. “Un indicador de que una organización sigue haciendo esto es que los trabajadores utilicen el correo electrónico como en los niveles previos a la pandemia, en lugar de transferir una gran parte de esta comunicación a las plataformas de colaboración. Esto genera mucha ineficiencia y cargas innecesarias sobre el personal”.

La arquitectura de TI recientemente distribuida también plantea riesgos de seguridad cibernética únicos, afirma John Scimone, director de seguridad de Dell. “Los empleados de las organizaciones usaban sus laptops y sistemas corporativos fuera de los límites de seguridad tradicionales”, comenta. “Muchas organizaciones nunca consideraron una fuerza laboral remota de movilidad masiva en el diseño inicial”.

La investigación de Dell muestra que la seguridad cibernética es una alta prioridad para los tomadores de decisiones de TI que analizan un acuerdo de trabajo híbrido (consulte la Figura 2).

El nuevo paradigma requiere que todos, no solo el equipo de TI, asuman la responsabilidad de la seguridad. El equipo de TI puede capacitar a todos para que usen una red privada virtual de manera segura, protejan sus redes domésticas y detecten y eviten los riesgos de seguridad mientras viajan, pero comienza con una cultura en la que “la seguridad es el trabajo de todos”, señala Scimone, quien se sintió motivado por la forma en que los empleados de Dell dieron un paso adelante, por ejemplo, al informar miles de ataques de robo de identidad y detectarlos con sofisticación.



PODCAST BUSINESS LAB John Scimone de Dell analiza la función de los empleados con respecto a mantener sus empresas protegidas de los ataques cibernéticos.

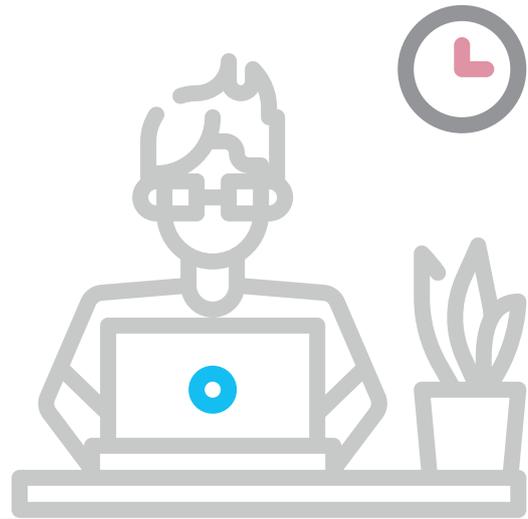


Figura 2 Preocupaciones sobre el trabajo remoto

Los tomadores de decisiones de TI que piensan en respaldar un modelo de trabajo desde cualquier lugar tienen múltiples preocupaciones.



Fuente: “Work from anywhere: Empowering the future of work”, Dell Technologies en asociación con Intel y VMware, basado en una encuesta realizada a 2000 tomadores de decisiones de TI de todo el mundo, junio de 2021

“Muchas organizaciones nunca consideraron una fuerza laboral remota de movilidad masiva en el diseño inicial”.

John Scimone, director de seguridad, Dell Technologies



Cambiar la cultura para que se ajuste un mundo transformado

El departamento de Recursos Humanos de Dell evalúa cuidadosamente cómo mantener los logros relacionados con la pandemia que la empresa alcanzó en equidad, inclusión y diversidad de formas de trabajar, colaborar y administrar.

“Existe la preocupación generalizada de que, si no nos ven, es probable que no avancemos”, indica Saavedra. “Para asegurarnos de que no suceda eso, nuestros líderes y nuestros procesos deben adoptar un compromiso reflexivo y dedicado todos los días a fin de generar visibilidad sobre esas oportunidades”.

A la vez, los empleados que trabajan desde el hogar deben encontrar formas de delimitar el tiempo “fuera de la oficina” para dar a sus obligaciones personales el tiempo y la atención que merecen, y los gerentes deben permitirles hacer eso, dice Saavedra. “Las personas ahora quieren opciones. Quieren flexibilidad. Quieren un sentido de inclusión y pertenencia, así como un entorno que funcione para todos”.

De hecho, el futuro es uno impulsado por los empleados, afirma Saavedra. “El mercado laboral se muestra sumamente activo, por lo que, si no estamos pensando en crear ese entorno flexible, comprender las necesidades de la función y el individuo, y reunir esos dos factores, las empresas se encontrarán, honestamente, un poco rezagadas”.



PODCAST BUSINESS LAB Jen Felch y Jenn Saavedra, ambas de Dell, analizan el cambio de cultura requerido a medida que las empresas se vuelven a centrar en su personal.

La capacidad ampliada de Dell para colaborar de manera virtual demostró su valor a principios de 2021, cuando la segunda ola de la pandemia llegó a la India, donde la empresa ejerce una gran presencia y los empleados tenían preocupaciones apremiantes. “Las inquietudes eran: ‘¿Cómo ayudamos a nuestros colegas? ¿Cómo ayudamos a nuestros amigos? ¿Cómo ayudamos a nuestras familias cuando estamos buscando concentradores de oxígeno?’”, afirma Felch.

En cuestión de semanas, se formaron proyectos para ayudar a conectar las comunidades con necesidades de recursos como concentradores de oxígeno y camas de hospital.

“La forma en que las personas se unieron fue algo extraordinario”, dice Felch. “No sé si habríamos podido hacerlo con el mismo éxito si hubiésemos pensado que necesitábamos reunirnos en una sala y hablar de ello primero”.

El 86%

de los tomadores de decisiones de TI coinciden en que todas las organizaciones deben adoptar una mentalidad de trabajo desde cualquier lugar.

Fuente: Dell Technologies, “Work from anywhere: Empowering the future of work”, 2021

Cinco secretos para lograr un entorno de trabajo eficaz

La creación de un entorno de trabajo flexible para todos los empleados, ya sea presencial o remoto, no sucede sin una planificación y una ejecución cuidadosas. Aquí se detalla cómo comenzar:

1. Confíe en los empleados para saber cuándo y dónde pueden ser más productivos, para hacer el trabajo, y para respetar las necesidades y prioridades del empleador.

2. Proporcione una infraestructura sólida de tecnología, datos y comunicaciones para todos los empleados, independientemente de su ubicación, lo que incluye el suministro y el mantenimiento de un nivel coherente y seguro de hardware y software, asistencia con la conectividad a Internet y las

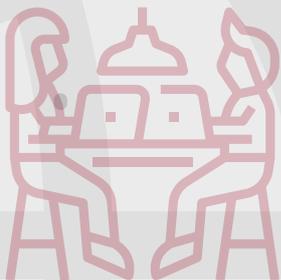
configuraciones de redes domésticas.

3. Permita un uso eficaz de las herramientas de colaboración. Organice la capacitación para que todos entiendan cómo utilizarlas y cómo pueden realizar un seguimiento de las herramientas poco utilizadas (por ejemplo, las funciones de chat o el desarrollo de documentos de forma colaborativa).

4. Garantice la inclusión total en los eventos híbridos. Aunque algunos asistentes se encuentren en una ubicación central, puede ser más inclusivo realizar una reunión completamente a través de una herramienta colaborativa, de modo que todos tengan “la misma vista” y acceso a las funciones de pizarrón y chat, en lugar de que aquellos que

se encuentran en otro lugar “asistan” a una sala de conferencias desde la laptop de alguien más.

5. Utilice el tiempo en persona para maximizar la eficacia. En lugar de elegir arbitrariamente ciertos días para estar “en la oficina”, reúna a las personas con fines específicos, por ejemplo, poner en marcha una nueva iniciativa o presentar nuevos empleados.



“Modelar el futuro del trabajo híbrido” es un documento informativo ejecutivo de MIT Technology Review Insights. Nos gustaría agradecer a todos los participantes, así como al patrocinador, Dell Technologies. MIT Technology Review Insights recopiló todos los hallazgos contenidos en este informe y los informó de manera independiente, sin tener en cuenta la participación o el patrocinio. Jason Sparapani y Laurel Ruma fueron los redactores de este informe, y Nicola Crepaldi fue el editor.

Acerca de MIT Technology Review Insights

MIT Technology Review Insights es la división de publicación personalizada de MIT Technology Review, la revista de tecnología más antigua del mundo, respaldada por la institución de tecnología más importante del mundo, la cual produce investigaciones y eventos en vivo sobre los principales retos para el negocio y la tecnología de hoy en día. Insights realiza investigaciones y análisis cualitativos y cuantitativos en los Estados Unidos y en el extranjero, y publica una amplia variedad de contenido, incluidos artículos, informes, infografías, videos y podcasts. A través de su creciente foro MIT Technology Review Global Insights Panel, Insights obtiene un acceso inigualable a ejecutivos de nivel superior, innovadores y emprendedores de todo el mundo para propósitos de encuestas y entrevistas detalladas.

Del patrocinador

Dell Technologies ayuda a las organizaciones y las personas a crear su futuro digital y transformar la manera en que trabajan, viven y juegan. La empresa brinda a los clientes el portafolio de tecnología y servicios más amplio e innovador del sector para la era de los datos.

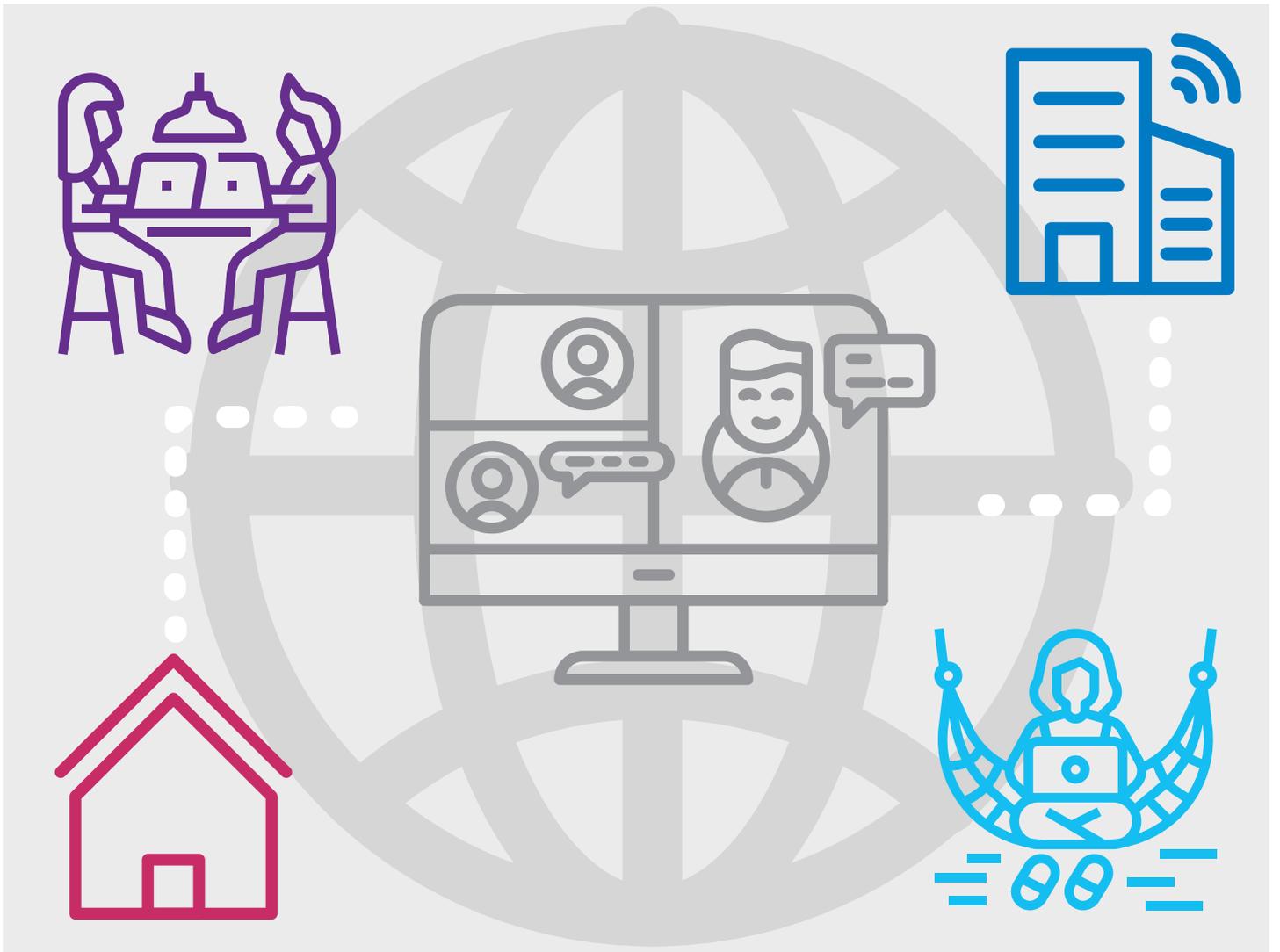


Ilustraciones

La portada y las ilustraciones conceptuales fueron creadas por Chandra Tallman Design LLC y compiladas de The Noun Project.

Si bien se realizaron todos los esfuerzos posibles para verificar la exactitud de esta información, MIT Technology Review Insights no puede asumir responsabilidad alguna por la confianza de ninguna persona en este informe ni en la información, las opiniones o las conclusiones establecidas en este informe.

© Copyright MIT Technology Review Insights, 2022. Todos los derechos reservados.



MIT Technology Review Insights

 www.technologyreview.com

 @techreview @mit_insights

 insights@technologyreview.com