El cuaderno para una fuerza de trabajo equilibrada

Una guía para lograr un mayor equilibrio y flexibilidad de la fuerza de trabajo

women will

a Grow with Google program

Introducción | 4

01. La fuerza de trabajo global | 8

02. La fuerza de trabajo flexible | 18

03. La fuerza de trabajo colaborativa | 30

04. La fuerza de trabajo distribuida | 38

05. El futuro de la fuerza de trabajo | 50

06. Crear un equilibrio entre la vida laboral y personal, ahora y para el futuro | 60

Introducción

Este manual para lograr una fuerza de trabajo equilibrada representa una evolución del ideal de “equilibrio entre la vida laboral y personal”, ya que modela en un sentido más amplio el equilibrio dentro del mundo laboral. Una fuerza laboral equilibrada incorpora igualdad de género, flexibilidad en cómo, cuándo y dónde trabajamos, y bienestar en el lugar de trabajo (integrando prácticas saludables y sostenibles en nuestros trabajos). También es una fuerza laboral que equilibra las necesidades del lugar de trabajo actual con formación para el futuro del trabajo impulsado por la tecnología.

Muchos de estos conceptos se pueden encontrar a finales del siglo XX, cuando las mujeres se incorporaron más ampliamente al mercado laboral (en su mayoría combinándolo con la crianza de los hijos y el trabajo doméstico en el hogar). Esto desembocó en el surgimiento de nuevos modelos de fuerza laboral, que incluyen el trabajo compartido y el horario flexible, que dieron lugar a la tradicional semana laboral de más de 40 horas en la oficina.

Aunque algunas compañías en un principio vieron estos estilos de trabajo alternativos como "acuerdos" para las mujeres trabajadoras, los beneficios no tardaron en hacerse patentes para todos. Desde la década de 1990, los modelos de trabajo flexibles se han establecido en empresas grandes y pequeñas de todo el mundo, gracias en gran parte a las tecnologías que han liberado a los trabajadores de sus lugares de trabajo tradicionales. Los ordenadores portátiles, dispositivos móviles, Wi-Fi, correo electrónico, chat, servidores compartidos y software de colaboración y comunicación basados en la nube se encuentran entre las herramientas que impulsan esta revolución de la forma en que trabajamos y vivimos.

Las organizaciones que han adoptado esta nueva forma de trabajar se benefician a varios niveles, desde el aumento de la productividad y la reducción de los gastos generales hasta la posibilidad de acceder a una gama más amplia de talento en zonas horarias y continentes. Sin embargo, los viejos hábitos y las percepciones negativas son difíciles de cambiar, y no todas las empresas o trabajadores están recogiendo los frutos de esta revolución. Por ahora.

Este manual explora los estilos de trabajo flexibles, colaborativos y distribuidos de rápido crecimiento que reflejan este cambio, con investigaciones y estudios de casos, así como herramientas, técnicas y mejores prácticas para transformar y equilibrar tu compañía. También observamos cómo empresas de todo el mundo están logrando un mayor equilibrio y cómo pueden prepararse para el futuro del panorama laboral.

Aunque nuestra misión es ayudar a las empresas a avanzar hacia una fuerza de trabajo realmente equilibrada, todavía veremos referencias al "equilibrio entre la vida laboral y personal", ya que esta terminología aún se usa de forma corriente entre las empresas, los medios de comunicación y las ONG con las que conversamos. Al final, los objetivos son los mismos.

Únete a nosotros en este viaje hacia una fuerza de trabajo más equilibrada para todas las personas.

01.

Equilibrio entre vida laboral y personal alrededor del mundo

En todas partes del mundo, la forma en que pensamos sobre el equilibrio entre vida personal y profesional está cambiando. Ya sea que empieces el día con tostadas o con croissants, disfrutes del verano en agosto o diciembre o te quedes despierto hasta tarde en la Tierra del Sol de Medianoche, es probable que notes un cambio en la interacción entre tu vida laboral y tu vida personal.

Diversos factores contribuyen a estos cambios, incluida la tecnología que permite a las personas trabajar desde cualquier lugar, más mujeres en el mercado laboral, una economía globalizada 24/7 y una nueva generación de trabajadores que exige flexibilidad. Todo esto combinado para aumentar la cantidad de horas que las personas están trabajando, pero también les proporciona a los trabajadores mayor capacidad de acción para determinar cómo, dónde y cuándo trabajan. Al mismo tiempo, los empleadores están obteniendo un mayor rendimiento, reducciones de costos y acceso a un mundo más amplio de talento, gracias a esta nueva fuerza de trabajo más colaborativa y flexible.

El final de la jornada laboral de 9 a 5

En una encuesta en profundidad y síntesis de su investigación (publicada por primera vez en 2012), la Oficina Internacional del Trabajo de las Naciones Unidas (OIT) informó de que las horas de trabajo no estándar están aumentando en todo el mundo. Como señala el informe, "en muchos países, una proporción considerable de hombres y mujeres trabajan en horarios no estándar, por ejemplo, por la tarde, por la noche o durante los fines de semana. Si bien la prevalencia de tales arreglos varía entre países, su incidencia ha aumentado como parte de la expansión de una economía más globalizada las 24 horas, los 7 días de la semana[1]".

La tecnología, incluyendo la expansión del Wi-Fi, ordenadores portátiles, dispositivos móviles y software de comunicaciones y colaboración basados en la nube, está impulsando la libertad de trabajar con colegas desde cualquier lugar. Basado en parte en la creciente fuerza laboral en Asia, Medio Oriente, Sudamérica y África, el grupo de investigación Strategy Analytics, con sede en Boston, estima que la fuerza de trabajo móvil aumentará de 1.45 mil millones en 2016, lo que representa el 38,8% de la mano de obra a nivel mundial, a 1.87 mil millones en 2022, que representan el 42,5% de la mano de obra global[2]. el World Economic Forum atribuye gran mérito al teléfono móvil por ayudar a millones de mujeres a asumir puestos de mayor independencia financiera personal[3].

Si bien algunos consideran que las mujeres son las principales beneficiarias de la flexibilidad de la fuerza laboral, el G-7 reconoce que todos nos beneficiamos si las mujeres tienen un mayor acceso al poder económico. En un informe de abril de 2018, dijeron que lograr la igualdad de género en la fuerza laboral podría aumentar el PIB mundial en 12 billones de dólares en una sola década.[4]

En un estudio de gran alcance sobre el equilibrio entre vida personal y profesional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) calificó a sus 35 países miembros según criterios que demuestran ese equilibrio, incluidas las horas trabajadas, el tiempo personal y las políticas públicas favorables a la familia. No es sorprendente que los resultados demuestren cómo el poder de las soluciones laborales flexibles y las políticas centradas en la familia atraerán a más mujeres a la fuerza de trabajo y al mismo tiempo facilitarán a todos la forma en que trabajan y viven.

1 Colette Fagan, Clare Lyonette, Mark Smith and Abril Saldaña-Tejeda, "The influence of working time arrangements on work-life integration or 'balance': A review of the international evidence." The International Labour Office, December 21, 2011. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_187306.pdf

2 Gina Luk and Andrew Brown, "The Global Mobile Workforce is Set to Increase to Increase to 1.87 Billion People in 2022, Accounting for 42.5% of the Global Workforce." Strategy Analytics, November 9, 2016. https://www.strategyanalytics.com/strategy-analytics/news/strategy-analytics-press-releases/strategy-analytics-press-release/2016/11/09/the-global-mobile-workforce-is-set-to-increase-to-1.87-billion-people-in-2022-accounting-for-42.5-of-the-global-workforce

3 Leora Klapper, "How mobile phones are changing women's lives." World Economic Forum, March 4, 2016. https://www.weforum.org/agenda/2016/04/how-mobile-phones-are-changing-womens-lives

4 "G-7 Public Engagement Paper: Advancing Gender Equality and Women's Empowerment." April 30, 2018, Charlevoix, Canada. https://g7.gc.ca/en/g7-presidency/themes/advancing-gender-equality-women-empowerment/g7-public-engagement-paper/

"OECD Better Life Index, Work- Life Balance." The Organisation for Economic Co-operation and Development, 2017. http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/

6 ibid

Clasificación de la OCDE sobre la conciliación laboral.

Clasificación para los 10 países o federaciones superiores e inferiores entre los 38 clasificados por la OCDE para el equilibrio entre vida personal y profesional.[6]

Top 10		10 por la cola	
#1	Países Bajos	#29	Nueva Zelanda
#2	Dinamarca	#30	Estados Unidos
#3	Francia	#31	Australia
#4	España	#32	Sudáfrica
#5	Bélgica	#33	Islandia
#6	Noruega	#34	Japón
#7	Suecia	#35	Corea
#8	Alemania	#36	Israel
#9	Federación de Rusia	#37	México
		#38	Turquía
#10	Irlanda		

La OCDE coloca a los Países Bajos y Dinamarca en la parte superior de la lista. Solo el 0,5% de los holandeses y solo el 2% de los daneses trabajan largas horas, en comparación con el promedio de largas horas trabajadas por el 13,5% de la población mundial. En danés, incluso hay una palabra para "felicidad laboral": arbejdsglæde.

Las políticas progresivas en los países nórdicos, que ocupan tres lugares en el top 10, facilitan el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales. En Dinamarca, por ejemplo,

7 ibid
8 Insight Report, "The Global Gender Gap Report, 2016." World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf
9 Kathy Matsui, "'Womenomics' continues as a work in progress." The Japan Times, May 25, 2016. https://www.japantimes.co.jp/news/2016/05/25/business/economy-business/womenomics-continues-work-progress

los innovadores acuerdos "Flexjob" se adaptan a las personas que necesitan trabajar menos horas o a un ritmo diferente, y los empleadores solo pagan por el trabajo realizado. Las mujeres también representan un segmento mucho mayor de la población activa en Dinamarca respecto al promedio mundial.[7]

Incluso aquellos países en el extremo inferior de las clasificaciones de equilibrio entre la vida personal y la profesional de la OCDE son cada vez más conscientes y responden a la inclinación global de un enfoque más equilibrado. México ocupa un lugar bajo en casi todas las categorías (largas horas, en su mayoría hombres en la fuerza laboral, etc.), pero ha introducido y financiado cinco días de permiso por paternidad.

En Japón (que también tiene un puntaje bajo en el ranking de la OCDE), dos de cada tres mujeres abandonan el mercado laboral al ser madres y rara vez regresan a tiempo completo, según el Foro Económico Mundial.[8] Sin embargo, en Japón, el gobierno se ha esforzado por aumentar el apoyo a las madres trabajadoras, incrementando el acceso a la atención infantil y extendiendo los beneficios del permiso de maternidad. De hecho, a pesar del número decepcionantemente bajo de madres que regresan a su puesto de trabajo, en general, el porcentaje de mujeres de 15 a 64 años que participan en el mercado laboral supera al de los Estados Unidos (en parte debido a la escasez de mano de obra japonesa causada por el envejecimiento de la población, y a leyes como la Ley de promoción de la participación y el adelanto de la mujer en el lugar de trabajo, que entró en vigor en abril de 2016).[9]

En el caso de España, el gobierno aprobó en 2019 un decreto según el cual los permisos por maternidad y paternidad serán iguales, intransferibles y no necesariamente simultáneos entre ambos progenitores a partir de 2021. El objetivo es acabar con la brecha salarial, que aún sigue siendo del 21,9%[10] y la discriminación laboral de las mujeres, así como impulsar la corresponsabilidad en los cuidados.

Estados Unidos (el único país de la OCDE que carece de una política nacional que exija permiso de paternidad remunerado), Japón y Corea del Sur cuentan con los porcentajes más grandes de gente que trabaja largas horas. Las mismas tecnologías que están llevando a las naciones en desarrollo a una etapa económica determinada, son las herramientas que permiten a las compañías quemar el petróleo de medianoche, independientemente de la zona horaria en naciones como estas.

A lo largo de todo el mapa, encontrarás economías en constante cambio, adaptándose a las nuevas tecnologías y los cambios culturales que borran los límites entre el trabajo y el hogar, con un creciente conjunto de hombres y mujeres jóvenes en el mercado laboral que quieren y exigen límites permeables. La OIT informa de que las mujeres experimentan una mayor satisfacción laboral en entornos con soluciones de trabajo flexibles, ya que pueden acomodar sus horarios de trabajo para ayudar a los padres mayores y cuidar a sus hijos.

10 UGT, "Es urgente legislar sobre la discriminación salarial hacia las mujeres", Feb, 2020.
https://www.oecd.org/els/soc/PF3_1_Public_spending_on_childcare_and_early_education.pdf
11 Vodafone, "Vodafone Study: 75 Percent of Global Companies Leverage Flexible Working Policies." February 8, 2016. http://www.marketwired.com/press-release/vodafone-study-75-percent-of-global-companies-leverage-flexible-working-policies-2094647.htm

12 PwC, "Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030." 2017. https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf

Los empleadores recogen el fruto de una fuerza de trabajo flexible

Los trabajadores felices suelen dar empleadores felices. En una encuesta de 2016 realizada por Vodafone a 8.000 profesionales en tres continentes, la compañía descubrió que casi el 60% de las compañías estadounidenses vieron un aumento en sus ganancias después de implementar opciones de trabajo flexibles.[11]

Independientemente de su país de origen, las empresas y sus empleados aprovechan cada vez más la tecnología para cambiar la mentalidad de las largas horas de oficina hacia una mayor flexibilidad. Y a medida que nos acercamos al "futuro del trabajo" (en el que, según la consultora de contabilidad global PwC, solo el 9% de los trabajadores estadounidenses estarán empleados a tiempo completo para 2030, reflejando una tendencia global), ahora es el momento para que las compañías de cualquier tamaño y tipología aprendan a trabajar de manera más inteligente, no más difícil, en ese mundo en constante y rápido cambio.

02.

La fuerza de trabajo flexible

Una de las claves para el equilibrio trabajo-vida es la fluidez. El trabajo y la vida personal tienden a fluir uno dentro y fuera del otro de manera creciente a medida que la movilidad crece en la vida cotidiana. Afortunadamente, las más de 40 horas semanales en la oficina han cambiado mucho en las últimas dos décadas, dando paso a la creciente era de la fuerza de trabajo flexible.

El trabajo flexible puede significar diferentes cosas para diferentes personas. Para algunos, se trata de trabajar de forma remota el 100% del tiempo, ya sea como empleados, autónomos o empleadores. Para otros, puede significar cualquier cosa, desde compartir trabajo y horario flexible hasta una semana laboral comprimida (trabajar más horas en menos días), intercambiar turnos (cambiar turnos con colegas según sea necesario) y horarios estacionales (trabajar parte del año o trabajar en el sitio solo por una parte del año).

Desde los ordenadores portátiles y los smartphones (y el Wi-Fi ubicuo) que permiten la movilidad, hasta el software y las aplicaciones que permiten la conectividad remota (incluido el correo electrónico, calendarios compartidos, videoconferencias, almacenamiento de archivos basado en la nube y herramientas de comunicación colaborativas), la tecnología es el poder no tan secreto detrás de esta revolución flexible. Ahora cualquier persona con ordenador portátil o dispositivo móvil puede trabajar desde casi cualquier lugar, y las empresas tienen acceso a una fuerza laboral global y flexible.

Cambio de percepciones a través de un piloto de trabajo flexible

El programa de Reforma de la Cultura del Trabajo de Google (que parte del esfuerzo de programas como Women Will para crear lugares de trabajo más inclusivos en países como Japón) invitó a 30 empresas a participar en un piloto de Estilo de Trabajo Futuro que se llevó a cabo entre 2015 y 2016. El piloto dio formación a empresas en herramientas y técnicas de trabajo flexibles para mejorar el equilibrio entre vida personal y profesional y hacer más en menos tiempo. Los participantes fueron encuestados sobre sus percepciones antes y después del piloto. Aquí hay una muestra de los resultados:[13]

Trabajar desde casa:

Antes del piloto: El 47% de los participantes dijo que pensaba que no se podía trabajar desde casa
Después del piloto: Solo un 12% pensó que ese era el caso

Hacer seguimiento del progreso de los trabajadores en remoto:
Antes del piloto: El 35,3% de los empleados creía que no podían seguir de manera efectiva el progreso de los trabajadores remotos
Después del piloto: La cifra descendió al 21,7%

Preocupaciones sobre la seguridad del trabajo en remoto:
Antes del piloto: 20,6% de los empleados estaban preocupados por filtrar información confidencial mientras trabajaban fuera de la oficina
Después del piloto: Las preocupaciones por filtraciones cayeron al 4,3%

Dificultad para comunicarse con los trabajadores en remoto:
Antes del piloto: El 44,1% de los empleados creía que las comunicaciones con compañeros de trabajo en remoto serían complicadas
Después del piloto: Solo el 20,3% de los empleados mantenía esas preocupaciones

Entonces, ¿qué hay para las empresas? Las empresas que permiten a los empleados trabajar de manera más flexible y ofrecen otros beneficios que fomentan el equilibrio entre el trabajo y la vida pueden ser más atractivas para los posibles empleados, especialmente los trabajadores más jóvenes y

13 Google Women Will, Work Culture Reform program, 2015 - 2016. https://www.womenwill.com/programs/workculturereform

aquellos con personas a su cuidado. Al mismo tiempo, estar abierto a horarios y lugares alternativos les da a los empleadores acceso a un mundo de talento (en lugar de contratar solo con las personas que viven cerca de una oficina física).

Menos personas trabajando en un sitio físico también significa menos gastos generales para las instalaciones, menos tiempo perdido en reuniones innecesarias y una huella más ecológica en general. Cuando los trabajadores flexibles están bien equipados y capacitados, pueden ser altamente productivos.

Dell hace de la flexibilidad parte de su cultura

Dell, fundada en 1984 por el entonces estudiante universitario Michael Dell, ha sido durante mucho tiempo líder en innovación corporativa (en 2010, la revista Newsweek lo llamó "la empresa más verde de Estados Unidos"). Por lo tanto, no sorprende que Dell también se haya comprometido con una fuerza laboral flexible. Con oficinas globales, Dell ya sabía que la colaboración remota permite a colegas remotos trabajar juntos; en 2009, Dell adoptó formalmente un programa de trabajo flexible para toda la empresa.

Dell ofrece a los empleados una variedad de oportunidades de trabajo flexibles, que incluyen movilidad laboral (teletrabajo) en ubicaciones aprobadas y trabajo en remoto desde cualquier ubicación, así como opciones para semanas de trabajo comprimido, trabajo compartido, horario flexible y trabajo a tiempo parcial.

Para el año fiscal 2018, el 58% de los empleados de Dell "dijeron que aprovecharon la flexibilidad laboral en sus trabajos (definidos como trabajar de forma remota al menos un día a la semana en un mes normal)", superando el objetivo del gigante informático de 50% de participación global de la fuerza laboral en el trabajo flexible programas para 2020 (como se indica en el Dell 2020 Legacy of Good Plan).[15]

Se pueden encontrar fuerzas de trabajo flexibles en todas las industrias; de hecho, es difícil encontrar una gran empresa que no ofrezca alguna opción de flexibilidad. Desde AT&T hasta KPMG y desde American Express hasta BBC Worldwide, las fuerzas laborales flexibles llegaron para quedarse.

La fuerza de trabajo remota ha llegado por completo

Al anunciar su lista de 2018 de las "100 empresas principales con trabajos en remoto"[16], FlexJobs señala: "En años anteriores, el trabajo remoto a menudo se ha descrito como una tendencia o una ventaja, pero al revisar esta información anualmente durante cinco años, hemos visto cómo la reputación del trabajo en remoto cambia de una tendencia a una manera de trabajo aceptable ".

La lista de trabajo flexible clasifica a las principales empresas en función del número de puestos remotos que publicaron en el año anterior. Estas son las 10 principales compañías globales en la lista de 2018:

14 Dell, "2020 Legacy of Good Plan, Annual Update." FY 2018. http://legacyofgood.dell.com/people.htm
15 Dell, "2020 Legacy of Good Plan." http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/2020-goals

16 FlexJobs, "100 Top Companies with Remote Jobs in 2018." January 15, 2016. https://www.flexjobs.com/blog/post/100-top-companies-with-remote-jobs-in-2018/

1. VIPKID
2. Appen
3. Conduent
4. Rev
5. Liveops
6. TTEC
7. Amazon
8. SYKES
9. Dell
10. Working Solutions

Si bien las empresas más grandes han adoptado rápidamente modelos de fuerza de trabajo flexibles y generalizados, las empresas más pequeñas han tardado un poco más en adoptar estas prácticas, en parte porque tienen menos margen para experimentar con personal externo y horarios de trabajo inusuales.

Las compañías más nuevas de todos los tamaños (aquellas que son "nativas digitales") se inclinan hacia la flexibilidad porque sus fundadores más jóvenes se sienten cómodos con estilos de trabajo fluidos (muchas pequeñas empresas se fundan y operan desde sus propias casas). Del mismo modo, aquellos que dependen en gran medida del trabajo independiente y autónomo son flexibles por naturaleza. Sin embargo, la tendencia es clara: el trabajo flexible está en aumento y las empresas de todo el mundo lo están adoptando para impulsar el éxito y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

MTM LinguaSoft aprovecha un mundo de talento flexible

Cuando MTM LinguaSoft LinguaSoft en 2003, supo desde el principio que sería una empresa flexible.

De hecho, su negocio dependía de ello: su empresa utiliza lingüistas de todo el mundo para proporcionar servicios de localización en más de 40 idiomas. "Nuestros lingüistas siempre fueron una fuerza laboral flexible porque es imposible contratar a todos los expertos en idiomas y experiencia en el dominio de materias con un número razonable y realista de empleados", señala Siftar.

Siftar, que nació fuera de París, siempre ha tenido una mentalidad global, por lo que se siente bastante cómoda con una fuerza laboral flexible. La compañía tiene cinco empleados a tiempo completo en su sede de Filadelfia, y recurre a una red de aproximadamente 1.000 lingüistas de confianza, entre contratados y autónomos, para apoyar a los clientes en una variedad de necesidades, desde comunicaciones legales hasta contenido técnico.

MTM LinguaSoft se basa en una variedad de tecnologías para mantener sincronizado a su equipo global. "Las herramientas en la nube y la colaboración permiten que la empresa crezca más rápido", señala Siftar. "Al tener todas esas herramientas, y con un acceso rápido y capacidad de respuesta, puedo tener acceso a una diversidad de conocimientos de dominio de materias, así como a idiomas".

Cómo construir una fuerza de trabajo flexible

Herramientas y técnicas para una fuerza de trabajo flexible:

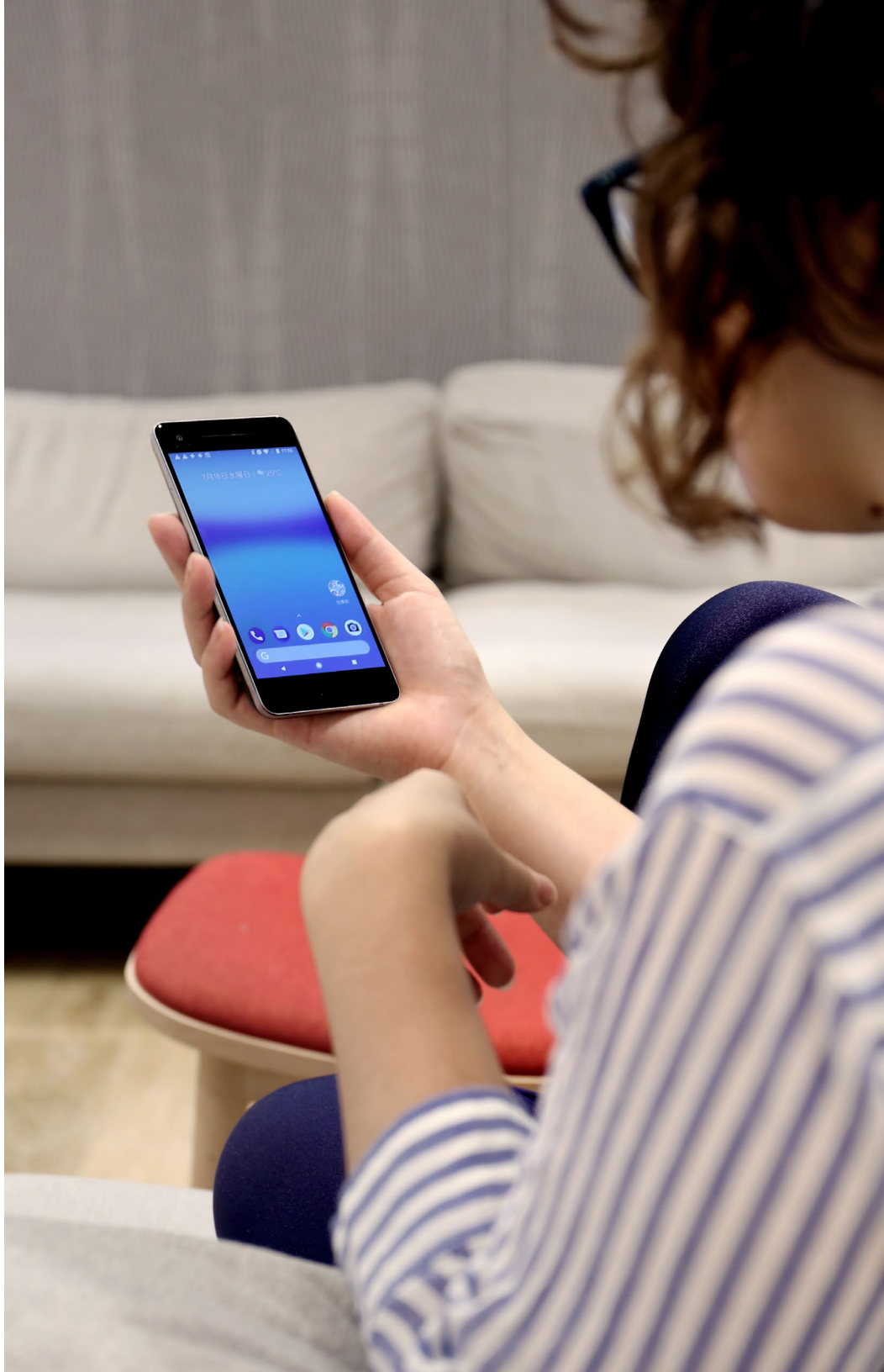
Correo electrónico, chat y calendario compartido: comunicarse por correo electrónico y mensajes de texto y compartir horarios en un calendario de todo el equipo ayuda a mantener a todos sincronizados y en horario.

Videoconferencia: al liberar a los miembros del equipo de las reuniones en persona, es mucho más fácil para los trabajadores flexibles asistir a eventos.

Herramientas colaborativas de escritura y edición: estos sistemas ubicados en la nube cambian las reglas del juego para los equipos que necesitan escribir y colaborar rápidamente en informes, contenido del sitio, hojas de cálculo y otros activos.

Servidores de archivos compartidos y seguros: al almacenar documentos en la nube, los miembros del equipo pueden compartir y acceder a archivos en cualquier lugar. Al igual que con las herramientas colaborativas de escritura y edición, las personas pueden establecer permisos para que solo los usuarios designados puedan ver o descargar documentos.

Redes privadas virtuales (VPN): Pprotege las comunicaciones en línea del lugar de trabajo, los sistemas y los productos de trabajo de miradas indiscretas con el software VPN instalado en las computadoras portátiles y dispositivos móviles del equipo.



Buenas prácticas para una fuerza de trabajo flexible

1. La flexibilidad se manifiesta de muchas maneras. En lugar de tener una política de flexibilidad única para todos, crea una variedad de opciones para adaptarse a los diferentes roles y personalidades dentro tu empresa o departamento.

2. Las políticas importan. Implementa políticas para apoyar, administrar, medir y formar a una fuerza de trabajo flexible. Esto ayuda a todos a beneficiarse de la flexibilidad mientras evita inconvenientes derivados de la falta de orientación, el conflicto interno y las expectativas y objetivos no establecidos (y luego no satisfechos).

3. Piensa globalmente. Una vez que te liberes de las restricciones de ubicación asociadas con las fuerzas de trabajo ligadas a la oficina, te espera un mundo de talento. Usa plataformas de contratación globales como FlexJobs y UpWork para encontrar los mejores miembros del equipo para sus necesidades.

4. Proporciona las herramientas y la formación adecuadas. dentifica y adquiere las herramientas que todos en tu empresa o departamento deberían usar, y forma a todos los integrantes para que sepan utilizarlas. No importa dónde se encuentre el personal, los trabajadores independientes o los autónomos, todos deben usar las mismas herramientas.

5. Supera las ideas preconcebidas. Uno de los mayores desafíos con el funcionamiento de una fuerza de trabajo flexible es la persistente sensación de que de alguna manera los trabajadores remotos o flexibles son menos productivos o no contribuyen con su parte justa. Estos estigmas, particularmente alrededor de las mujeres en el mercado laboral, nos frenan a todos.

03.

La fuerza de trabajo colaborativa

Las empresas han comprendido durante mucho tiempo que la colaboración efectiva puede aumentar la creatividad e impulsar la productividad. Cuando la gente puede hacer más cosas con mejores resultados, todos ganamos. Es por eso que la colaboración es una de las claves para lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida.

La colaboración impulsa el rendimiento

En 2017, Forbes[17] informó sobre un hallazgo en un reciente estudio conjunto entre el Instituto de Productividad Corporativa (i4cp) y Rob Cross, el profesor Edward A. Madden de Global Business en Babson College. El estudio encontró que las empresas que promovían el trabajo colaborativo tenían cinco veces más probabilidades de tener un alto rendimiento.

La colaboración se da de muchas maneras. Para los trabajadores en el sitio físico, el diseño del espacio de trabajo (planes abiertos, lugares de "reunión" no designados y espacios sociales) puede fomentar el intercambio de ideas y la innovación, así como la creación de redes y relaciones más sólidas. Y para los trabajadores en el sitio y fuera del sitio físico, la tecnología puede jugar un papel clave a la hora de reunir a los miembros del equipo.

La tecnología permite a las empresas crear entornos virtuales y colaborativos donde ubicadas la nube para videoconferencias, chat grupal, edición de documentos compartidos y uso compartido de archivos permiten a las personas colaborar en tiempo real, en cualquier momento y desde cualquier lugar. Esta tecnología, a su vez, está impulsando una nueva cultura laboral que libera a las personas de los límites de las oficinas y los horarios tradicionales y al mismo tiempo ayuda a los equipos a trabajar juntos de manera efectiva.

Para ayudar a las personas a lograr un equilibrio real entre el trabajo y la vida personal, y para prepararse para el futuro del trabajo, las empresas deben asegurarse de que las tecnologías de colaboración no solo estén en el sitio físico, sino que también estén integradas en la cultura de su empresa y la fuerza laboral. Al hacerlo, se darán cuenta de los beneficios que conlleva.

Un negocio de alimentación centenario adopta una plataforma de colaboración

Fundada en 1908, Noberasco es un líder italiano en la industria alimentaria, especializado en frutos secos y nueces. También es una empresa familiar dirigida por el CEO de cuarta generación, Mattia Noberasco, con gran ojo para la innovación. Al consolidar las dos oficinas principales de la compañía en una sede central, Noberasco vio la oportunidad de reemplazar anteriores procesos con procesos colaborativos con una plataforma de productividad ubicada en la nube de Google.[18]

Previamente, la colaboración era complicada. El personal perdía un tiempo valioso enviando archivos adjuntos por correo electrónico o descargando archivos grandes de servidores separados solo para poder acceder a datos básicos. Pocos meses después de migrar a la nueva plataforma, comenzaron a ver mejoras drásticas.

Como señala Noberasco, "solíamos pasar la mitad de nuestro día respondiendo a correos electrónicos internos. Ahora, con las reuniones por videoconferencia, podemos compartir información al instante y tomar reuniones sin tener que caminar 15 minutos desde un extremo de nuestra planta hasta el otro. El calendario compartido también ha mejorado dramáticamente nuestra eficiencia ". También es mucho más fácil colaborar con los proveedores, ahora que los miembros del equipo usan un disco compartido para documentos.

17 Adi Gaskell, "New Study Finds That Collaboration Drives Workplace Performance." Forbes Magazine, June 22, 2017. https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2017/06/22/new-study-finds-that-collaboration-drives-workplace-performance

18 "Noberasco: Sows the seeds for success with G Suite." Google case study. https://gsuite.google.com/customers/noberasco.html

Y debido a que el 80% del tiempo del personal se pasa fuera de la oficina, la capacidad de hacer todo esto sobre la marcha, desde dispositivos móviles, cambia las reglas del juego.

Los resultados a largo plazo parecen igual de prometedores. Durante el año siguiente a la migración de Google:

- El 90% del equipo ha adoptado en sus rutinas habituales el conjunto de herramientas de colaboración ubicadas en la nube .
- Más del 75% de los empleados utilizan videoconferencias, lo que minimiza el tiempo que pasan en el correo electrónico o viajando a reuniones.
- Los costes de TI se han reducido y el personal de TI tiene tiempo para desarrollar nuevos procesos, como la optimización de análisis.
- La compañía lanzó 70 nuevos productos; tener la información correcta en el momento adecuado les ayudó a capitalizar más oportunidades.

Mejoras como estas son más que una actualización tecnológica. Han cambiado todas las operaciones y la cultura laboral de la empresa. "Es una evolución de nuestra organización y una forma completamente nueva para que nuestros empleados colaboren", dice Noberasco. Es el tipo de innovación que su empresa necesita para seguir creciendo durante cien años más.

19 Mary Hamilton, Alex Kass, et al.. "How Collaboration Technologies Can Boost Business Performance." Accenture Outlook Point of View, December 2013, No. 2. https://www.accenture.com/us-en/insight-outlook-how-collaboration-technologies-are-improving-process-workforce-business

Debido a su naturaleza inherentemente personal, trabajar en colaboración significa más que solo arquitectura y aplicaciones. Como señaló Accenture,[19] "...la colaboración literalmente significa co-laborar, trabajar juntos, no solo hablar juntos". Las herramientas que proporcionan comunicación virtual no generan colaboración por sí mismas; el diferencial es la forma en que las personas los usan.

Las empresas que superan estas barreras pueden ganar mucho, al igual que sus empleados.

Una encuesta de Gensler Research Institute en el lugar de trabajo realizada a empresas latinoamericanas en 2017[20] reveló que si bien a los empleados de la región les encanta trabajar juntos, a ellos también les encanta trabajar desde casa. La tecnología colaborativa proporciona esta solución. Y son las inversiones en esta tecnología las que diferencian a los innovadores del resto.

La llamada global a la colaboración

Según las Encuestas de lugar de trabajo de 2016 del Instituto de Investigación Gensler, la tecnología colaborativa es un motor clave de innovación en todo el mundo. Además, un tema común entre los más de 11.000 trabajadores encuestados en todo el mundo es el valor de las relaciones en el trabajo.

El gigante de la aviación se dispara a través de la colaboración

GE Aviation, un proveedor líder mundial de aviación y aeronaves, se define por la innovación. Cuando quisieron que su negocio fuese más social y digital, recurrieron a las últimas tecnologías en la nube. Su

20 Jessica García, Francesca Poma-Murialdo, et al., "Gensler Latin America Workplace Survey, 2017." May 18, 2017. https://www.gensler.com/uploads/document/535/file/Latam_WorkplaceSurvey_2017_English_051817.pdf
21 "Collaboration helps GE Aviation bring its best inventions to life." Salesforce.com case study. https://www.salesforce.com/ap/customer-success-stories/ge

objetivo: conectarse con los clientes y gestionar oportunidades.

Su nueva plataforma de colaboración, impulsada por Salesforce, comenzó como una forma de dar acceso a todos a los datos de los clientes, pero pronto, la colaboración que permitió estaba cambiando la forma en que hacían negocios. La plataforma de datos compartidos y la funcionalidad de chat conectaron a las personas de toda la organización de nuevas maneras, permitiéndoles compartir fácilmente documentos, responder preguntas y obtener comentarios instantáneos.

La tecnología colaborativa ofrece soluciones que no solo permiten la conectividad, sino que también mejoran la forma en que las personas trabajan juntas. Esto se traduce en una mayor productividad, innovación, eficiencia y equilibrio entre la vida laboral y personal, al permitir que las personas trabajen juntas de manera significativa y de la mejor manera, ya sea chateando casualmente durante el día, editando documentos en tiempo real desde cualquier parte del mundo u organizando una reunión en la comodidad de su sala de estar o en una terminal del aeropuerto.

Cómo construir una fuerza de trabajo colaborativa

Herramientas y técnicas para una fuerza de trabajo colaborativa:
Para obtener una lista de herramientas y técnicas para ayudar a construir una fuerza de trabajo colaborativa, consulte el capítulo 2, “Herramientas para una fuerza de trabajo flexible”. Además, considere implementar calendarios compartidos para ayudar a los miembros del equipo a ver los horarios de los demás y encontrar el momento idóneo para reunirse.

Buenas prácticas para una fuerza de trabajo colaborativa:
1. El diseño apropiado. Las empresas colaborativas invierten en el diseño del lugar de trabajo que facilita que los trabajadores se reúnan, se reúnan informalmente y elijan entre entornos compartidos y en solitario.

2. Las herramientas adecuadas. Implementar y administrar tecnología colaborativa es fundamental para una fuerza laboral colaborativa. Las empresas deben buscar herramientas ubicadas en la nube que sean fáciles de usar y de mantener, e incorporarlas dentro de los procesos comerciales.

3. La mentalidad de gestión correcta. Simplemente hacer que las herramientas estén disponibles no es suficiente; las empresas necesitan crear, alentar e incentivar comportamientos de colaboración. También es vital para el liderazgo modelar las prácticas que predican.

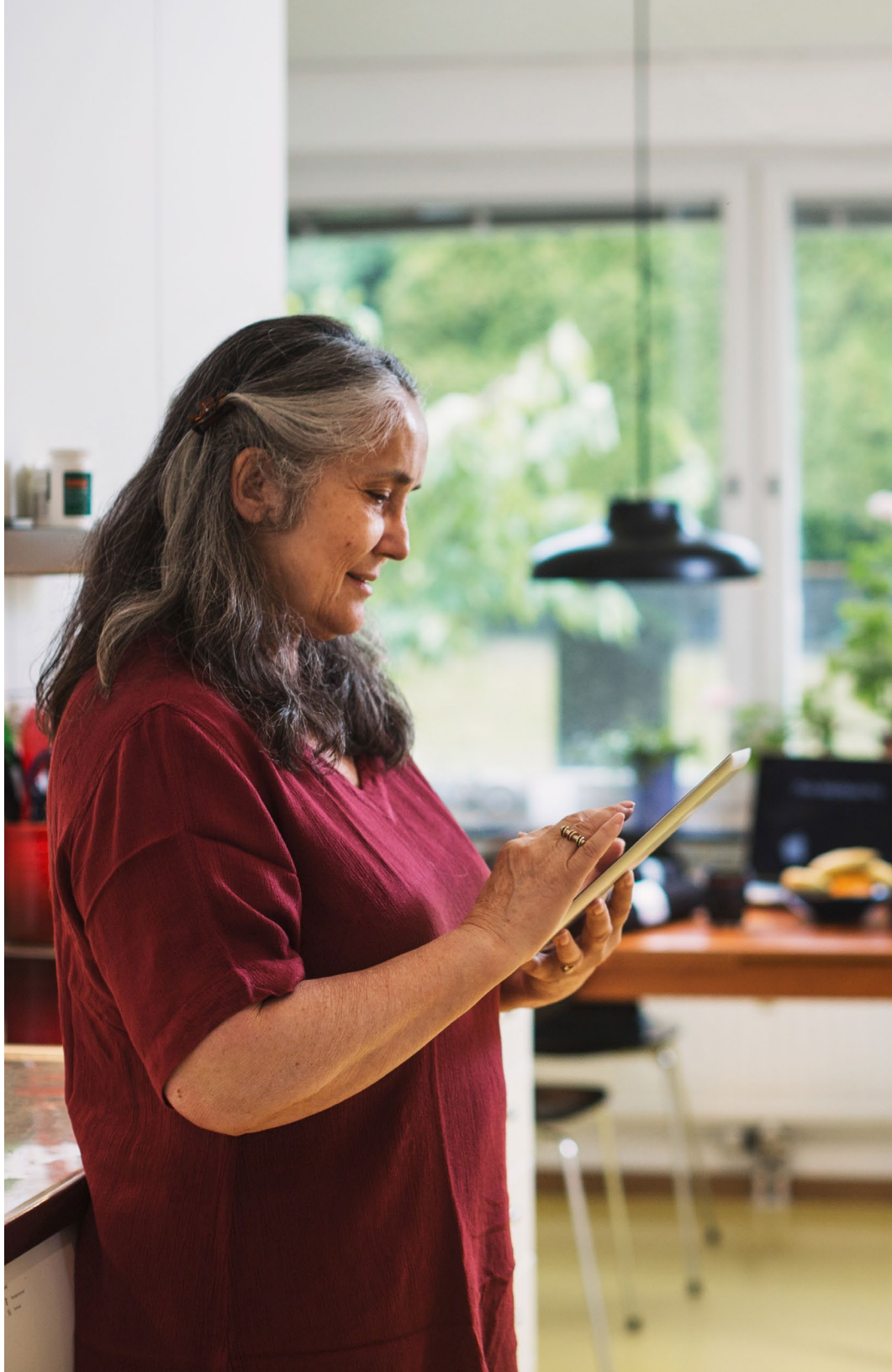
4. La cultura correcta. Una fuerza de trabajo colaborativa va de la mano con una cultura de oficina que valora a los empleados como personas únicas y autónomas. Una cultura que abarca tanto lo personal como lo profesional es propicia para conseguir una colaboración real.

5. La dinámica correcta del equipo. La colaboración comienza con las relaciones, y forjarlas requiere esfuerzo y cuidado. Hay muchos recursos sobre cómo construir un gran equipo; un consejo es que el equipo más innovador sea tan diverso como unido.

04.

La fuerza de trabajo distribuida

Con la tecnología cambiando cómo, dónde y cuándo trabajamos, muchas empresas están llevando el trabajo flexible y colaborativo un paso más allá, permitiendo a las personas trabajar desde ubicaciones dispersas y descentralizadas. Algunas empresas emplean trabajadores tanto in situ como en remoto (estas son las fuerzas de trabajo flexibles que discutimos en el capítulo 2), mientras que otras están completamente distribuidas, sin una oficina central. En este capítulo, nos fijamos en empresas totalmente distribuidas.



Si bien las fuerzas de trabajo distribuidas vienen en muchas variedades, representan cada vez más la ola del futuro. Permitir que las personas vivan y trabajen donde quieran les da más libertad para hacer el tipo de trabajo que elijan (en lugar de solo trabajos que están geográficamente cercanos) y les brinda más oportunidades para vivir una vida personal más rica. Según varios estudios, las personas con la opción de trabajar de forma remota son más felices,[22] más productivas[23]
y más leales a sus organizaciones.[24] TEsto hace que la fuerza de trabajo distribuida sea un escenario de beneficio mutuo para empresas y personal por igual, y parte del nuevo manual para conseguir el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Oportunidad de distribución

El primer paso para apoyar a una fuerza de trabajo distribuida es eliminar el estigma de no aparecer en una oficina centralizada. La mayoría de los encuestados en una encuesta global de trabajadores de Polycom, Inc. en Australia, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Japón, Rusia, Singapur, el Reino Unido y los EE. UU. expresaron su preocupación por no ser considerados tan trabajadores como si estuvieran en la oficina. Sin embargo, casi todos los encuestados se sintieron más productivos cuando se les permitió trabajar desde cualquier lugar.

22 Sarah Kesler, "The happiest worker spends about one day a week in the office." Quartz Media, February 16, 2017. https://qz.com/908116/the-happiest-worker-spends-about-one-day-a-week-in-the-office
23 Cassie Werber, "People who love working from home are right: It's more productive." Quartz Media, January 30, 2015. https://qz.com/335754/people-who-love-working-from-home-are-right-its-more-productive
24 Corinne Purtill, "How to manage remote employees." Quartz at Work, October 11, 2017. https://work.qz.com/1095920/how-to-manage-employees-who-work-from-home-a-guide-from-quartz-at-work
25 Polycom, Inc., "Global survey of 24,000+ workers unearths the 'need' for flexibility in the workplace in order for businesses to thrive." March 20, 2017. http://www.polycom.com/company/news/press-releases/2017/20170321.html

Percepción versus productividad

Una encuesta global de más de 24.000 trabajadores en 12 países realizada por Polycom, Inc. muestra una demanda creciente de flexibilidad en el puesto de trabajo.[26] De acuerdo a la encuesta:

- El 62% de los trabajadores globales se aprovechan de prácticas laborales flexibles.
- El 62% de los trabajadores temen no ser vistos como "trabajadores" cuando no están en la oficina, incluido el 66% de los trabajadores millennials.
- El 98% de los trabajadores dice que "trabajar en cualquier lugar" tiene un impacto positivo en la productividad.
- El 92% de los trabajadores dice que la videoconferencia mejora su trabajo en equipo.

Todos en la nube

Una fuerza de trabajo distribuida consiste en cambiar la percepción de cuándo y dónde las personas trabajan mejor por una de cómo funcionan mejor, generalmente a través de tecnología colaborativa ubicada en la nube. La tecnología, como servidores de archivos compartidos, calendarios, chat, videoconferencias y herramientas colaborativas de escritura y edición, permite a los trabajadores distribuidos trabajar juntos de forma remota, acceder e interactuar con los mismos recursos como si estuvieran en una oficina compartida. Estas herramientas ayudan a las personas no solo a interactuar en tiempo real, sino también a mantenerse conectadas con su comunidad distribuida de colegas. No importa cuán esparcidos estén los trabajadores, nunca están a más de unos pocos

26 Polycom, Inc. survey.

clics de distancia entre sí, y eso es especialmente importante cuando no hay una oficina centralizada para la interacción cara a cara.

Automattic para la gente

Automattic Inc., es el negocio de desarrollo web detrás de WordPress.com y el software de código abierto de WordPress, así como varias otras plataformas, incluyendo WooCommerce, Simplenote y Longreads. Fundada en 2005, Automattic también es pionera de la fuerza laboral distribuida, con 697 empleados en 62 países que hablan colectivamente 80 idiomas.

¿Cómo funcionan sin una oficina centralizada? Como Sara Rosso, Gerente de Marketing Automático, y Lori McLeese, Directora Global de Recursos Humanos, explicaron en un Q&A con Remote.co,[27] su credo incluye la declaración: "Me comunicaré lo más posible, porque es el oxígeno de una empresa distribuida". Sus empleados hacen esto a través de su propia plataforma de blog, así como a través del chat de Slack y las llamadas de videoconferencia.

Y se aseguran de conversar no solo sobre proyectos de trabajo, sino también sobre temas personales, a través de los canales del blog "watercooler" para "música, juegos, literatura, estado físico, propiedad de viviendas, mascotas, tatuajes, casi cualquier cosa que cree un vínculo entre los automáticos." Para afianzar estos lazos, también reúnen a todos una o dos veces al año en persona para trabajar, aprender y socializar.

27 Automattic Remote, "Company Q&A with Sara Rosso, Marketing Manager, and Lori McLeese, Global Head of HR." https://remote.co/company/automattic

Automattic atribuye su éxito distribuido a la capacidad de "encontrar talento donde sea que vivan", lo que abre puertas a nuevas posibilidades y permite a los miembros del equipo a través de zonas horarias trabajar en un entorno verdaderamente flexible y colaborativo.

Uno de los beneficios más celebrados de la vida laboral de una fuerza de trabajo distribuida es que elimina los desplazamientos. Según un estudio de 52 ciudades de todo el mundo realizado por Dalia Research, el tiempo de viaje promedio en todo el mundo es de 69 minutos por día de trabajo, con extremos de más de 90 minutos en varias ciudades importantes.[28] Esto afecta a las empresas y a la gente (sin mencionar el medio ambiente).

El estrés y la ansiedad de viajar conduce a problemas de salud documentados y es perjudicial para la vida familiar, como se señaló en un artículo de Gulf News de 2015.[29] ambién en 2015, el 73% de los encuestados en una encuesta del Grupo Smith en Israel dijo que cambiarían de trabajo y aceptarían un recorte salarial solo por un trayecto más corto. Sin embargo, incluso un trayecto breve puede resultar estresante, como en Japón, donde un sistema de transporte público eficiente mantiene los tiempos de viaje cortos, pero donde el hacinamiento severo significa que los empujadores profesionales, u oshiya, embuten a la gente en trenes saturados.

28 Anisa Holmes, "The Countries with the Longest and Shortest Commutes." Dalia Research, March 31, 2017. https://daliaresearch.com/the-countries-with-the-longest-and-shortest-commutes
29 Maram Zabaeda, "Long daily commutes lead to health issues." Gulf News, February 2, 2015. http://gulfnews.com/your-say/your-reports/long-daily-commutes-lead-to-health-issues-1.1450326
30 David Shamah, "Poll: 73% of workers would leave jobs for a shorter commute." The Times of Israel, September 2, 2015 http://www.timesofisrael.com/poll-73-of-workers-would-leave-jobs-for-a-shorter-commute

Eliminar el tiempo, el estrés y el impacto ambiental de los desplazamientos regulares puede mejorar en gran medida la vida de la gente, afectando a la salud y la riqueza de las empresas, las naciones e incluso el planeta.

Un número creciente de empresas está virando hacia el modelo de trabajo completamente distribuido. Esto les permite aprovechar una gama más amplia de talento y acceder a una gran cantidad de candidatos que de otro modo podrían estar limitados por la ubicación o su deseo de flexibilidad.

FlexJobs, un sitio que ofrece un listado de trabajos que ayuda a unir a la gente con trabajos en remoto y flexibles, identificó 125 empresas completamente distribuidas en 2016. A principios de 2018, su base de datos incluye unas 49.000 empresas con opciones de trabajo amigables en toda Norteamérica y en el mundo. FlexJobs es una compañía totalmente distribuida: la fundadora y CEO de FlexJobs, Sara Sutton Fell, estaba motivada para lanzar la compañía debido a la falta de opciones de trabajo flexibles cuando tuvo familia.

Las empresas completamente distribuidas en el mundo

En 2017, Zapier, creador de una herramienta de automatización que conecta aplicaciones populares, publicó un artículo que enumera "Más de 25 empresas totalmente en remoto que te permiten trabajar desde cualquier lugar". Es una muestra de cuán globales pueden ser las empresas distribuidas:

Arkency (https://arkency.com) es una empresa de desarrollo y capacitación de software empresarial con raíces en toda Europa.

Buffer (https://buffer.com) es una empresa de gestión de redes sociales con más de 80 empleados en 10 zonas horarias.

Gitlab (https://about.gitlab.com) es una plataforma de colaboración de código empresarial con personal en tres continentes (y un manifiesto sobre su dedicación a los estilos de trabajo remotos).

Ghost (https://ghost.org) es una plataforma de blogs de código abierto con personal en los cinco continentes con personal de siete nacionalidades que hablan seis idiomas.

Invision (https://www.invisionapp.com) es una herramienta popular de creación de prototipos de diseño y colaboración con un equipo totalmente distribuido de más de 220 personas en 14 países.

Toggl (https://www.toggl.com) ejecuta una aplicación de seguimiento de tiempo ampliamente utilizada, y fue fundada en Estonia, pero tiene miembros del equipo en nueve zonas horarias en los cinco continentes.

Zapier (https://zapier.com) publicó la lista, y es en sí misma una compañía totalmente distribuida con una fuerza laboral que abarca 13 países.

El artículo también comparte la perspectiva del CEO y cofundador de Zapier, Wade Foster, sobre el funcionamiento de una compañía distribuida: "Es una mejor manera de trabajar. Nos permite contratar personas inteligentes sin importar en qué parte del mundo, y les da a esas personas horas atrás en su trabajo". día para pasar con amigos y familiares".

31 Melanie Pinola, "25+ Fully Remote Companies that Let you Work from Anywhere." Zapier.com, May 18, 2017. https://zapier.com/blog/companies-hiring-remote-workers

Para ayudar a correr la voz, Foster escribió "La guía definitiva para el trabajo remoto", una guía gratuita que Zapier comparte en https://zapier.com/learn/remote-work.

Entonces, ¿dónde trabajan todas estas personas? Para aquellos que no se contentan con una oficina en casa o un cibercafé, la vida de coworking atrae, y las opciones son abundantes. Una de las operaciones de coworking más populares, WeWork, comenzó con una sola ubicación en Nueva York, y ahora cuenta con más de 200 espacios en 20 países y contando. Algunas oficinas de coworking atienden intereses especializados. The Wing y HeraHub son comunidades de coworking solo para mujeres con sede en los EE. UU. Hay incluso más opciones a corto plazo, como ShareDesk, que permite a las personas reservar espacios de trabajo a pedido, cuando y donde los necesiten.

Cuando el mundo es tu oficina

La popularidad del trabajo en remoto ha dado lugar a un nuevo tipo de trabajador / viajero conocido como el nómada digital, uno que viaja por el mundo sin perder un cheque de pago. (Fast Company recientemente describió a varios nómadas digitales que ganan salarios de seis cifras[32]). Y las empresas han aparecido rápidamente para acomodarlos.

Teleport, una compañía de MOVE Guides, crea "software para nómadas digitales" para ayudar a las personas a encontrar y trasladarse a las mejores ciudades para ellos. No es de extrañar, su propia cultura de empresa es "fluida, diversa y sin fronteras". Para aquellos que prefieren una base de operaciones flexible, Roam,una startup fundada en 2015, ofrece una red global de espacios donde los miembros obtienen alojamiento privado, lugares de reunión comunitarios y "Wi-Fi probado en la batalla" en lugares como Bali, Tokio, Londres y Miami. Según lo descrito por The New York Times, “Roam no tiene oficinas ni oficinas centrales, excepto sus ubicaciones. Para sus clientes y empleados por igual, la startup ofrece una estructura integral para una vida posterior al lugar ".[33]

Remote Year ofrece años de acompañamiento guiado para salvar la diferencia en el estilo de trabajo, acercando grupos de 12 ciudades en 12 meses y ofreciendo espacios de trabajo, desarrollo profesional y trabajo en red en el camino. El fundador Greg Caplan le dijo a The Guardian en 2015: "El punto principal del Remote Year realmente es la comunidad", y señaló que las personas podrían trabajar mientras viajan solas por menos.[34] Los participantes en su sitio web agradecen a la organización por cambiar su forma de trabajar, vivir y ver el mundo.

Al aprovechar la tecnología que permite a la gente trabajar desde cualquier lugar y con cualquier persona, las empresas con fuerzas de trabajo distribuidas están liderando el camino hacia el futuro de la conciliación laboral. Estas compañías no tienen límites para contratar al mejor talento, y sus trabajadores pueden elegir entre las compañías que mejor se adapten a sus habilidades en lugar de tratar de encontrar un empleador local. Todos ganan y las personas pueden equilibrar sus horarios de trabajo mientras disfrutan de más tiempo y flexibilidad para la vida que desean llevar.

32 Lindsay Tigar, "Advice on Living the Dream from Digital Nomads who Make Over Six Figures." Fast Company, January 19, 2018. https://www.fastcompany.com/40517739/advice-on-living-the-dream-from-digital-nomads-who-make-over-six-figures
33 Kyle Chayka, "When You're a 'Digital Nomad,' the World Is Your Office." The New York Times, February 8, 2018. https://www.nytimes.com/2018/02/08/magazine/when-youre-a-digital-nomad-the-world-is-your-office.html
34 Rin Hamburgh, "Working gap years: How going Remote can connect you with like-minded people." The Guardian, December 10, 2015. https://www.theguardian.com/money/2015/dec/10/working-gap-years-how-going-remote-can-connect-you-with-like-minded-people

Cómo construir una fuerza de trabajo distribuida

Herramientas y técnicas para una fuerza de trabajo distribuida:
Para obtener una lista de herramientas y técnicas para ayudar a construir una fuerza laboral colaborativa, consulte el capítulo 2, “Herramientas para una fuerza laboral flexible”. Además, considere implementar prácticas de administración de proyectos para establecer tareas, administrar el flujo de trabajo y controlar el progreso.

Buenas prácticas para una fuerza de trabajo distribuida:
1. Utiliza la tecnología adecuada. Encuentra el conjunto de herramientas de colaboración que funcione mejor para tu negocio y comprométete con la formación y el seguimiento.

2. La práctica hace la perfección. Adopta las herramientas y técnicas en todos los niveles del negocio y desarrolla sus sistemas y procesos de trabajo a medida que aprendes.

3. Aférrate a tus valores. Establece expectativas claras y consistentes sobre el rendimiento, las horas de trabajo y la comunicación.

4. Comunicarse, comunicarse, comunicarse. Los equipos distribuidos exitosos usan varias formas diferentes de comunicación regular.

5. Plan de aislamiento. Proporciona un presupuesto para coworking y soporte adicional para trabajadores en remoto por primera vez. Automattic utiliza un sistema de mentores que empareja a los nuevos empleados con un amigo de chat en su zona horaria.

6. Reunirse en persona cuando sea posible. Brinda a las personas la oportunidad de establecer vínculos y establecer una buena relación para que tengan un sentido de comunidad cara a cara con sus colegas. Es la base que llevarán consigo cuando estén separados.

05.

El futuro de la fuerza de trabajo

Como hemos visto a lo largo de este manual, una variedad de tendencias están impulsando un cambio en cómo, cuándo y dónde trabajamos. Y con la automatización y la inteligencia artificial (IA) en aumento, nadie sabe exactamente cómo será el "futuro del trabajo". De lo único que podemos estar seguros es de que las cosas cambiarán: un cambio dramático ya está en marcha, y los empleadores y los trabajadores deben estar preparados para este futuro que se acerca rápidamente.

La primera etapa del futuro del trabajo ya ha llegado. Hemos visto nuevas tecnologías que aceleran un nuevo panorama laboral, liberando a los trabajadores de las oficinas gracias a Wi-Fi, computadoras portátiles, dispositivos móviles y software de colaboración y comunicaciones basados en la nube. Estas tecnologías son un catalizador no solo para una mayor productividad, sino también para una fuerza laboral transformada que está logrando cada vez más el equilibrio entre la vida laboral y personal a través de acuerdos de trabajo flexibles, colaborativos y distribuidos.

El surgimiento de una fuerza de trabajo que trabaja desde cualquier lugar coincide con el surgimiento de una fuerza laboral independiente. En una encuesta de 8.000 encuestados en Francia, Alemania, España, Suecia, el Reino Unido y los EE. UU., El Centro de Investigación Económica y Política (CEPR) informa que 20-30% de la población en edad laboral ha pasado tiempo como contratistas independientes,[35] y el 70% de ellos lo hacen por elección porque quieren flexibilidad y autonomía. Cuando el CEPR tomó los datos de la encuesta y los extrapoló a los EE. UU. Y a otros 15 países de la UE, estimaron que entre el 20 y el 30% representa hasta 162 millones de personas que han pasado tiempo trabajando como contratistas independientes.[36]

Una encuesta de 2016 de los gerentes de contratación patrocinada por la Fundación Markle, la Iniciativa del Futuro del Trabajo del Instituto Aspen, Burson-Marsteller, y TIME descubrieron que el 57% de las compañías que informaron que usaban mano de obra por contrato en ese momento esperaban depender más de estos trabajadores durante los próximos cinco años. Solo el 31% de los encuestados dijeron que esperaban depender menos de los contratistas.[37]

35 Jacques Bughin and Jan Mischke, "Exploding myths about the gig economy." VoxEU, November 28, 2016. https://voxeu.org/article/exploding-myths-about-gig-economy
36 Bughin and Mischke.
37 Burson-Marsteller, "Workforce of the Future Survey." June 2016. http://www.bcw-global.com/what-we-do/our-thinking/workforce-of-the-future-survey/the-workforce-of-the-future-survey

Es fácil promover las ventajas del estilo de vida de trabajar desde cualquier lugar, pero algunos de los contratistas independientes que componen las economías independientes y de trabajo no lo hacen por elección; algunos son empleados a tiempo completo que abandonaron sus trabajos, mientras que otros trabajan varios conciertos mientras buscan empleo a tiempo completo, se van a la escuela o contribuyen a un ingreso familiar extenso.

Es posible que haya escuchado acerca de la economía de "concierto", pero no es exactamente lo mismo que la economía independiente: los "giggers" son aquellos que toman múltiples empleos a corto plazo u oportunidades de ingresos que reciben a través de plataformas en línea como Uber, Airbnb y TaskRabbit. La economía independiente, por otro lado, generalmente involucra profesionales (consultores, redactores, desarrolladores, contadores y otros) que durante mucho tiempo han ofrecido sus servicios por contrato y empleo.

Sin embargo, no importa cómo trabajen, los trabajadores no tradicionales a menudo viven con una mayor inestabilidad financiera. La Fundación Century descubrió que los trabajadores no tradicionales experimentan casi el doble de volatilidad de ganancias que los trabajadores tradicionales.[38] TEl Programa de Seguridad Financiera del Instituto Aspen descubrió que entre los trabajadores de bajos y medianos ingresos, los trabajadores independientes tenían un 58% más de probabilidades de experimentar volatilidad de los ingresos que los trabajadores tradicionales a tiempo completo.[39]

La fuerza de trabajo flexible y fluida que vemos ahora es solo el comienzo, tanto para los trabajadores como para las empresas. La próxima etapa del futuro del trabajo sacudirá las cosas más profundamente, alterando no solo cómo, cuándo y dónde

38 Andrew Stettner, Michael Cassidy, and George Wentworth, "A New Safety Net for an Era of Unstable Earnings." The Century Foundation, December 15, 2016. https://tcf.org/content/report/new-safety-net-for-an-era-of-unstable-earnings
39 Conor McKay, Ethan Pollack, and Alastair Fitzpayne, "Modernizing Unemployment Insurance for the Changing Nature of Work." The Aspen Institute, January 29, 2018. https://www.aspeninstitute.org/publications/modernizing-unemployment-insurance

trabajamos, sino, lo que es más importante, la naturaleza misma del trabajo que hacemos.

> **“La naturaleza del trabajo puede estar cambiando, pero el valor del trabajo no. El futuro del trabajo depende de nuestra capacidad de diseñar nuevos arreglos para garantizar que la promesa de oportunidad se mantenga al ritmo del cambio.”**
>
> —“Toward a New Capitalism,”
> The Aspen Institute Initiative on the Future of Work

La IA, la robótica, los asistentes virtuales y más ya no son conceptos de ciencia ficción: cada industria pronto aprovechará las tecnologías que son capaces de reemplazar una parte de la fuerza laboral tradicional. El empleo tradicional a tiempo completo puede convertirse en la excepción más que en la regla, y los trabajadores del mañana necesitarán colaborar no solo entre ellos, sino también con máquinas y sistemas inteligentes.

Sin embargo, muchos de los obstáculos para los trabajadores y la gerencia son una cuestión de perspectiva. Para el informe "Tendencias mundiales del capital humano" de Deloitte en 2018, se preguntó a más de 11.000 líderes de RR.HH. y negocios en 140 países sobre el impacto potencial de la automatización en el futuro del trabajo. Casi la mitad de los encuestados (47%) dijo que sus organizaciones estaban profundamente involucradas en proyectos de automatización y el 72% dijo que la automatización era importante, pero solo el 31% se sintió listo para abordarlo.[40] Dada esta brecha de atención, es importante que las empresas reconozcan el cambio de trabajo que se aproxima rápidamente y comuniquen cómo planean abordar su impacto en sus trabajadores.Las empresas pueden ayudar a los trabajadores a adoptar este panorama cambiante, no solo creando un ambiente de trabajo flexible, sino también fomentando una atmósfera de continua curiosidad y aprendizaje permanente, especialmente en torno a las habilidades que se necesitarán en las próximas décadas. Las máquinas y los humanos pueden y trabajarán juntos en el futuro, por lo que todos, desde la administración hasta la baja, deben adoptar un enfoque proactivo para adaptarse al cambio.

Erik Brynjolfsson, Director de la Iniciativa del MIT sobre la economía digital y profesor de la Escuela Sloan del MIT, señaló en una charla TED 2013 que cuando consideramos cómo la tecnología y especialmente la IA cambiarán la forma en que trabajamos, debemos reflexionar sobre cómo la electricidad transformó la vida humana.[41] HExplicó que, a pesar de los temores de lo contrario, la electricidad no dejaba a las personas sin trabajo: transformaba la forma en que las personas hacían su trabajo y aumentaba la productividad y las oportunidades.

Y aunque es probable que la IA reduzca la cantidad de algunos tipos de trabajos a tiempo completo, es probable que también cree otros nuevos, al tiempo que lanza una gran ola de empresarios que lo aprovechan para sus propias nuevas empresas. Entonces, así como la electricidad realmente aumentó las oportunidades económicas, las nuevas empresas impulsadas por la IA pueden surgir como resultado de las mismas fuerzas que llevaron a sus fundadores a abandonar sus trabajos anteriores.

Trabajar = aprender

Una de las mejores formas para que las empresas y los trabajadores se preparen para esta fuerza laboral futura radicalmente cambiada es mediante la capacitación de las habilidades del futuro. Ya sean empleados de una empresa

40 Anthony Abbatiello, Dimple Agarwal, et al., “The Rise of the Social Enterprise: 2018 Deloitte Global Human Capital Trends.” Deloitte Touche Tohmatsu Limited, March 2018. https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/topics/human-capital-trends.html?icid=wn_human-capital-trends

41 Erik Brynjolfsson, “The Key to Growth? Race With the Machines.” TED Talk, February 2013. https://www.ted.com/talks/erik_brynjolfsson_the_key_to_growth_race_em_with_em_the_machines/transcript

o contratistas independientes, los trabajadores deberán adoptar nuevas tecnologías y comprometerse a capacitarse regularmente.

La administración puede desempeñar un papel importante en la creación de un entorno que apoye el aprendizaje a lo largo de toda la vida en general, además de ofrecer capacitación para habilidades específicas y demandadas en áreas como marketing digital y análisis de datos.

Formación corporativa para el futuro

En un consorcio de ejecutivos, educadores y consultores de 2017 reunidos por McKinsey para discutir el aprendizaje permanente en la era digital, Julia Stiglitz, vicepresidenta de soluciones empresariales en la plataforma líder de aprendizaje electrónico Coursera, describió un proyecto que la compañía hizo con AT&T que se comunicó de manera transparente Las habilidades que los empleados necesitan para prosperar.

"En AT&T, tomaron todas sus categorías de trabajo, las asignaron a las competencias y las alinearon con las oportunidades de aprendizaje. Las personas pueden ingresar a un sistema de aprendizaje personalizado y ver si sus trabajos están en declive o en ascenso. Pueden descubrir trabajos que les interesan, ver las competencias asociadas y aprovechar las oportunidades de aprendizaje que les permitirán hacer una transición".[42]

Incluso si la futura fuerza de trabajo es en gran medida independiente, eso no significa que los trabajadores tengan que hacer todo solos. Las asociaciones sueltas de contratistas independientes o empresarios de pequeñas empresas pueden unirse y fortalecerse a través de redes de base tecnológica. Ya existen modelos de esto: plataformas como etsy y eBay actualmente ejecutan programas de certificación para ayudar a sus vendedores a establecer sus credenciales profesionales y ofrecer tutoriales en línea y eventos de redes para perfeccionar sus habilidades.

Google se compromete a proporcionar habilidades para el futuro a través de una variedad de iniciativas. Grow with Google (www.grow.google) ofrece una amplia variedad de capacitación digital, herramientas y eventos en vivo para maestros, emprendedores y buscadores de empleo de todo tipo. La iniciativa Womenwill de Google (www.womenwill.com) trabaja con mujeres de todo el mundo para impulsar su posición económica a través de capacitación gratuita sobre tecnología, liderazgo y defensa. Y el garaje digital de Google (https://learndigital.withgoogle.com/digitalgarage) es un recurso gratuito en el que las personas pueden aprender valiosas habilidades digitales, perfeccionar su experiencia en entrevistas y prepararse para una carrera profesional.

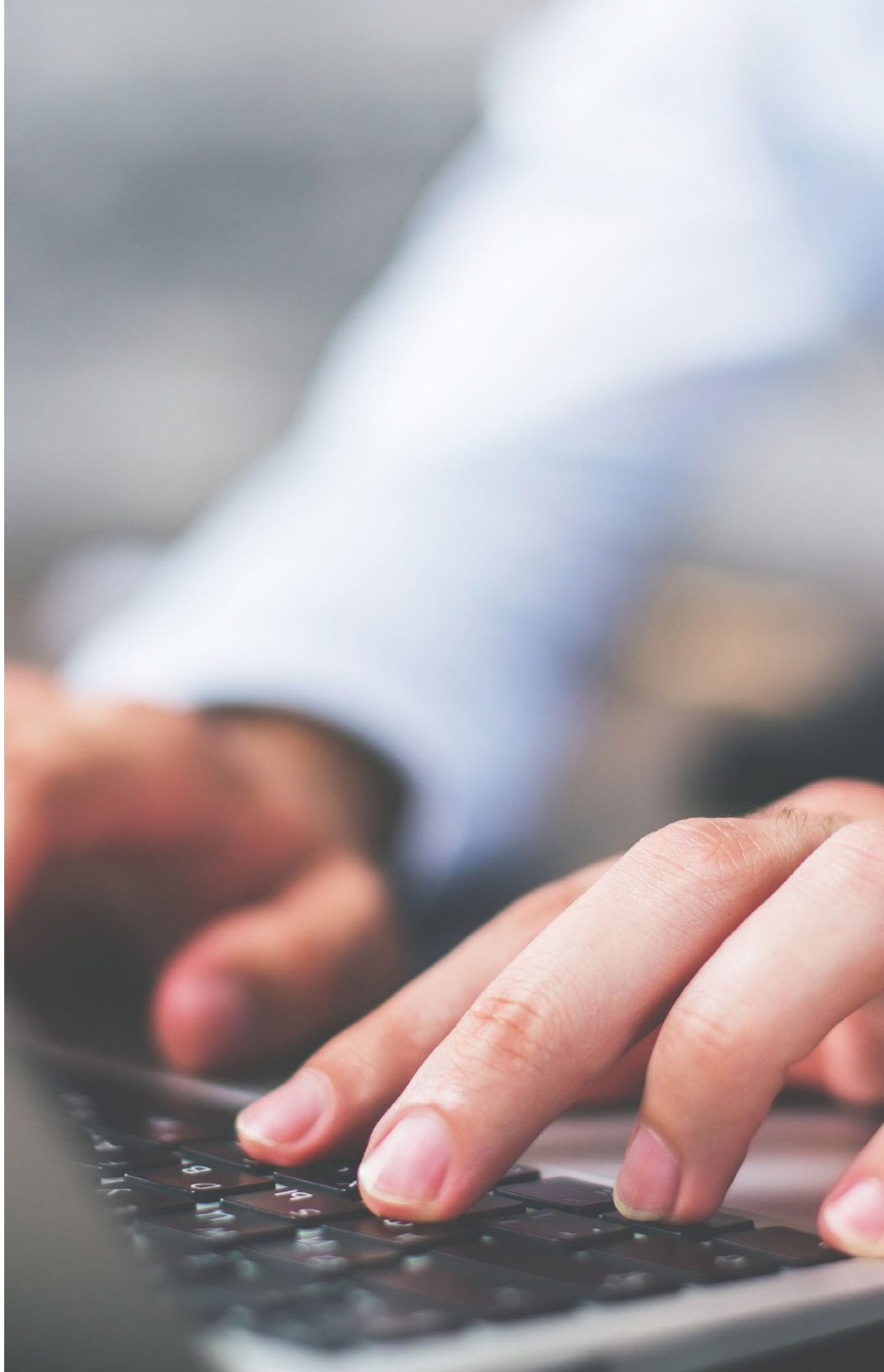
Al anunciar el lanzamiento de Grow with Google, el CEO de Google, Sundar Pichai, señaló: "La naturaleza del trabajo está cambiando fundamentalmente. Y eso está cambiando el vínculo entre educación, capacitación y oportunidades ".[43]

La formación en habilidades no es un puente único para llevar a la fuerza laboral actual hacia el futuro; es una base de misión crítica para todos los trabajadores, en todas partes, de manera continua. Según el World Economic Forum, un tercio de los empleos en 2020 requerirán habilidades que no son comunes hoy en día. La tecnología no dejará de avanzar, por lo que el aprendizaje y el desarrollo de habilidades tampoco deberían detenerse.[44]

42 McKinsey & Company, "Getting Ready for the Future of Work." McKinsey Quarterly, September 2017.
https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/getting-ready-for-the-future-of-work
43 Sundar Pichai, "Opportunity for everyone." The Keyword (Google) Blog, October 12, 2017.
https://blog.google/topics/causes-community/opportunity-for-everyone/

44 World Economic Forum, "The Future of Jobs." January 2016.
http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/skills-stability

A menudo se dice que la inteligencia es la capacidad de adaptarse al cambio. Como trabajadores y gerentes, una actitud positiva de mente abierta, la voluntad de aprender cosas nuevas y un compromiso con la comunidad, incluso cuando trabajamos solos, seguirá siendo la clave de cómo nos adaptamos y prosperamos en este nuevo y valiente futuro del trabajo.



06.

Crear un equilibrio entre la vida laboral y personal, ahora y para el futuro

Si bien no existe una fórmula única para el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, las organizaciones globales de todos los tipos y tamaños que adoptan modelos de fuerza laboral flexibles, colaborativos y/o distribuidos ven mejoras en el bienestar de los trabajadores y aumentos en la productividad.

La buena noticia para las empresas es que los trabajadores felices conducen a un aumento en el trabajo en equipo, la diversidad y la innovación, y una disminución en las tasas de rotación. Muchas iniciativas de equilibrio entre la vida laboral y personal, como los acuerdos laborales flexibles y remotos y las políticas centradas en la familia, también pueden permitir que las empresas alcancen un mayor grupo de talentos y atraigan a más mujeres a la fuerza laboral.

Un impulsor clave de esta nueva era de posibilidades es la tecnología ubicada en la nube. Para que los empleadores y los empleados puedan cosechar los innumerables beneficios del equilibrio entre la vida laboral y personal, las empresas deben implementar nuevas tecnologías que permitan nuevos tipos de colaboración y más flexibilidad sobre dónde y cuándo alguien puede hacer el trabajo. Las empresas también deben recordar que implementar esta tecnología no es suficiente. También deben capacitar y mantener adecuadamente a las personas en estas tecnologías, e inculcar una cultura de aprendizaje continuo que inspire a todos a adaptarse y estar preparados para el futuro del trabajo que les espera.

Próximos pasos: Controlar el equilibrio entre el trabajo y la vida en su organización

Herramientas y técnicas
Como se mencionó anteriormente, la tecnología es la base para crear un equilibrio entre el trabajo y la vida en cualquier organización. Las necesidades específicas de cada negocio determinarán qué soluciones se ajustan mejor a sus objetivos, pero hay algunos conceptos básicos que pueden fomentar la colaboración y la flexibilidad en cada empresa.

- Correo electrónico
- Chat
- Videoconferencia
- Calendarios compartidos
- Unidades compartidas / intercambio seguro de archivos
- Documentos compartidos / herramientas colaborativas de redacción y edición
- Redes privadas virtuales (VPN)

Buenas prácticas para una fuerza de trabajo más feliz y productiva

Más allá de la tecnología, se necesita algún nivel de cambio organizacional para promover mejores condiciones de trabajo tanto para empleadores como para empleados. Aquí hay algunas maneras de conseguirlo:

Reconocer y dejar de lado el sesgo. n la raíz del equilibrio trabajo-vida está la necesidad de proteger a las personas de los peligros del exceso de trabajo y las políticas rígidas. Esto requiere un cambio de pensamiento de los modelos comerciales tradicionales que valoran el tiempo de presencia en persona y las largas horas en la oficina a una mentalidad en la que los trabajadores remotos pueden ser tan productivos (o incluso más productivos que) los trabajadores tradicionales en el sitio. Es importante esperar y reconocer los prejuicios que pueden obstaculizar el progreso. Son poderosos, pero pueden, y deben, dejarlos ir.

Comienza con la cultura de la oficina. WEl equilibrio trabajo-vida solo puede existir en una atmósfera donde las personas sienten que sus vidas, dentro y fuera del trabajo, son valoradas. Piense en los cambios que se deben hacer para fomentar una cultura que abarque tanto lo personal como lo profesional. No subestimes el poder de la gerencia para respaldar la cultura del lugar de trabajo al modelarla.

Hazlo universal. Durante demasiado tiempo, se consideró que las iniciativas de equilibrio entre la vida laboral y personal se enfocaban solo en las mujeres y/o en aquellas con una necesidad especial de trabajar de forma remota o en horarios alternativos. Este es un enfoque perjudicial y contraproducente que perpetúa el sesgo e inclina el campo de juego. Las políticas de equilibrio trabajo y vida deberían aplicarse a todos los empleados por igual, desde la alta dirección hasta los puestos más junior.

Establece expectativas claras. Informar a los empleados sobre qué se espera de ellos es una buena gestión en cualquier contexto, y es especialmente importante cuando se introducen nuevas tecnologías y políticas. Los nuevos valores comerciales deben definirse y compartirse ampliamente con los empleados. Si está cambiando drásticamente su modelo de fuerza laboral, puede significar recalibrar y comunicar métricas de éxito que se centren en los resultados y en factores que no se esperarán, como asistir a reuniones en persona.

Proporciona formación, no solo herramientas. La tecnología es tan útil como la forma en que se usa. Desarrolle sesiones de capacitación y prueba en cualquier nueva tecnología, y encuentre herramientas que sean fáciles de usar y mantener. Mejore su preparación y agilidad al ofrecer oportunidades de aprendizaje complementarias y avanzadas sobre nuevas tecnologías. Y ayude a su equipo a prepararse para el futuro del trabajo con capacitación continua para que estén listos y puedan prosperar en los años venideros.

Próximos pasos para fomentar el equilibrio entre vida personal y profesional en toda tu empresa

¿Te sientes listo para llevar el equilibrio personal y profesional a tu negocio? Aquí hay una lista de verificación sobre cómo poner a prueba e implementar un programa de equilibrio entre vida personal y profesional basado en parte en la iniciativa de Reforma de la Cultura del Trabajo de Google (https://www.womenwill.com/programs/workculture reform) en Japón.

1. **Consigue la aceptación de la gerencia:** el compromiso de toda la compañía y del nivel gerencial es crucial para el éxito. Este compromiso debe expresarse a todo el equipo, directa o virtualmente, durante todo el proceso.

2. **Identifica líderes de equilibrio entre la vida laboral y personal:** decide sobre algunos miembros principales que serán personas clave para el esfuerzo. Su papel incluye promover el plan, obtener retroalimentación y tomar la iniciativa de participación. Intenta diversificar el grupo a través de la posición, el género, la edad y otros factores para que estos líderes tengan un amplio aporte y alcance en todo el negocio.

3. **Busca la contribución de todos:** haz que los líderes de equilibrio entre el trabajo y la vida personal soliciten ideas e ideas de tantas personas como sea posible a través de reuniones de mesa redonda, entrevistas y encuestas. Concéntrate en las áreas de conflicto entre la vida laboral y personal, así como ideas específicas para mejorar, y discuta cómo podrían ser los beneficios.

4. Comunica tu plan y cronograma: Ccrea y comunica un cronograma bien definido y realista para su piloto de equilibrio trabajo-vida, e incluya objetivos claros y resultados deseados para que todos sepan qué esperar. Puede ser útil tener un tema, como aumentar la flexibilidad, reducir las horas de trabajo o mejorar la colaboración.

5. Haz que todos participen: les importante tener a todos en la empresa a bordo. Esto ayuda a impulsar las aportaciones y la participación en todos los niveles para que todos se sientan invertidos y tengan más probabilidades de participar.

6. Modelar las mejores prácticas: los líderes de equilibrio trabajo-vida deben modelar la participación que buscan de los demás compartiendo sus pensamientos y observaciones y facilitando la opinión de los demás. Los comentarios positivos y negativos pueden ser útiles para dar forma y mejorar su iniciativa.

7. Valida el impacto: una vez que su piloto esté en marcha, establezca una línea de tiempo e hitos para verificar el progreso y el impacto del programa. Realice encuestas antes y después o entrevistas individuales, y documente los beneficios y problemas en cada punto. Esto ayudará a identificar los éxitos que puede replicar y los obstáculos para evitar.

8. Ve al siguiente nivel: una vez que hayas aprendido qué funciona y qué no, puedes optimizar tu programa y expandirlo para lograr un impacto duradero en tu negocio. Recuerda que los cambios pueden demorar en hacerse realidad (y que puede ser fácil volver a los viejos patrones). Y continúe revisando en toda la organización y midiendo qué tan bien su fuerza laboral se está desempeñando y se está beneficiando de esta nueva forma de trabajar. Abordar esto ahora es la mejor manera de marcar una diferencia positiva y duradera en el equilibrio entre el trabajo y la vida, y también para preparar a tu fuerza de trabajo y tu negocio en su conjunto para el futuro.

Más información

Para obtener más información sobre el equilibrio entre la vida laboral y personal, incluidas las mejores prácticas, políticas, ideas y los últimos datos e investigaciones, los siguientes recursos proporcionan un buen punto de partida.

Grow with Google: Grow with Google ofrece formación gratuita, herramientas y eventos en directo para ayudar a las empresas, emprendedores y buscadores de empleo a mejorar sus habilidades digitales y aprender algunas de las últimas tecnologías que impulsan el futuro del trabajo.
www.grow.google

Harvard Business Review: una subsidiaria de la Universidad de Harvard, Harvard Business Review ofrece contenido y herramientas de vanguardia, que incluyen ideas y mejores prácticas, para ayudar a las empresas a liderar de manera más efectiva y tener un impacto positivo.
www.hbr.org/topic/work-life-balance

OIT: Fundada en 1919, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores de 187

Estados Miembros para establecer normas laborales, desarrollar políticas y diseñar programas que promuevan el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres.brings together governments, employers, and workers of 187 Member States to set labor standards, develop policies, and devise programs promoting decent work for all women and men.
www.ilo.org

OECD Better Life Index: la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) identifica, cuantifica y monitorea los factores que contribuyen al equilibrio entre el trabajo y la vida y el bienestar entre sus 35 países miembros. among its 35 member countries.
www.oecdbetterlifeindex.org

Women Will: Women Will es una iniciativa de Google para proporcionar más oportunidades económicas a las mujeres en todas partes, para que puedan crecer y tener éxito. Ayudando a las mujeres a aprovechar al máximo la tecnología para desarrollar habilidades, inspirarse y conectarse entre sí a través de capacitaciones, eventos y actividades de promoción, nuestro objetivo es impulsar conversaciones que promuevan la igualdad de género para beneficiar a todos.
www.womenwill.com

Empezar

Visita www.womenwill.com para obtener más información.

Instagram | @womenwill
#WomenWillEspaña

© 2019 Google LLC. All rights reserved. Google and the Google logo are trademarks of Google LLC. All other company, program and product names and logos may be trademarks of the respective companies with which they are associated.