

# Previsión para 2020:

## Gestión de los empleados geográficamente dispersos

vmware®



### Prólogo

A finales de los años 90, con la llegada de Internet, los periódicos se llenaron de artículos prediciendo el fin de las oficinas. Frances Cairncross ya predijo en su momento que, a ojos de nuestros nietos, parecería extraño que en el presente las casas estén completamente vacías durante el día y las oficinas lo estén por la noche.

Pero, a pesar de los notables avances en la tecnología de las comunicaciones, la idea del teletrabajo nunca prosperó. En toda la Unión Europea, la cuota de población que trabajaba desde casa entre los años 2000 y 2010 nunca superó el 4 o 5 %.

La pandemia de COVID-19 ha obligado a muchos a trabajar desde casa en unas circunstancias difíciles. ¿Pero van a mantenerse estos nuevos hábitos laborales cuando la situación pandémica se resuelva? Hay buenos motivos para pensar que esta vez la historia es diferente.

Algunos estudios han demostrado que el teletrabajo puede incrementar la productividad. Por ejemplo, en un experimento reciente sobre el trabajo desde casa se midió un aumento de la productividad del 13 %, ya que se hacían menos descansos, las bajas eran más reducidas y el entorno de trabajo resultaba más silencioso. Además, a diferencia de en los años 90, época en que las tecnologías digitales sustituían pobremente a las interacciones cara a cara, la informática de nube y las videoconferencias permiten ahora que el teletrabajo sea mucho más sencillo.

Un estudio propio de VMware, sobre el que obtendrá más información más adelante, ha señalado que el 70 % de los empleados han visto que su productividad ha aumentado o no ha variado desde que «el mayor experimento de la historia sobre el trabajo desde casa masivo» forzara a las organizaciones a transformar radical y rápidamente a todos sus empleados en teletrabajadores.

Las implicaciones a largo plazo de todo esto son una posible competición por tener a los mejores profesionales, pues las organizaciones se ven ahora obligadas a replantearse su enfoque para que los empleados puedan trabajar desde cualquier lugar. A fin de retener y contratar a los mejores profesionales de forma efectiva, muchas empresas ofrecerán el teletrabajo como una opción estándar. De hecho, el 41 % de los empleados consideran el teletrabajo un requisito más que una ventaja.

Sin embargo, para facilitar la transición hacia el teletrabajo, deben modificarse los sistemas de supervisión de los responsables de equipos. Gestionar a los teletrabajadores implica dejar de supervisar las aportaciones y centrarse en los resultados. En lugar de evaluar el rendimiento en función de lo que se considera que hace un empleado, los responsables de la empresa deben establecer un entorno de confianza mutua en el que se evalúe al personal por sus logros.

De hecho, algunos estudios muestran un nivel más elevado de ansiedad entre los trabajadores que se sienten sometidos a excesivo escrutinio y creen que su supervisor no confía en ellos. Es importante que los responsables de la empresa aborden la ansiedad relacionada con la supervisión, dados los desafíos relacionados con la salud mental que han aparecido durante la pandemia.

En segundo lugar, la creatividad y la innovación siguen materializándose cuando las personas se reúnen e interactúan de forma esporádica. Para fomentar la innovación, las empresas deben conseguir que sus empleados sigan interactuando entre ellos. Dar con el equilibrio adecuado entre el teletrabajo y las interacciones en la oficina es el mayor desafío al que se enfrentan los responsables de la empresa hoy en día.

**Doctor Carl Benedikt Frey, director del programa «Future of Work», Universidad de Oxford**

## Cómo hacer realidad el trabajo geográficamente disperso

Si bien las organizaciones han ido incorporando gradualmente más flexibilidad a las políticas sobre el lugar de trabajo de sus empleados, trabajar desde casa de forma generalizada parecía inviable y poco idóneo hasta la llegada de la COVID-19. Ahora, habiéndose demostrado que es posible y que trae consigo numerosas ventajas, cada vez son más las personas que quieren seguir trabajando desde fuera de la oficina.

Para muchos trabajadores, el nuevo predominio del teletrabajo está en consonancia con el deseo que ya habían expresado de estar menos atados a la oficina. Pero si hablamos de los empleados del futuro, lo más importante no es el teletrabajo, sino la forma en que las organizaciones gestionan a los trabajadores geográficamente dispersos, así como la forma en que estos se adaptan a la nueva situación.

El concepto «trabajadores geográficamente dispersos» no se limita al «teletrabajo», que se basa en permitir que los empleados «trabajen desde casa» de vez en cuando. Eso era antes. Ahora, se trata de trabajar sin fronteras, de adoptar un enfoque híbrido en el que no importa si los empleados trabajan desde la oficina central, desde casa, desde una oficina regional, estando de viaje o una mezcla de todo lo anterior. La forma en que trabajamos se está adaptando, pues tenemos que ser organizaciones geográficamente dispersas y no empresas limitadas por la ubicación.

Tal como señaló un estudio del Foro Económico Mundial, nada menos que el 48 % de los empleados de todo el mundo se encontraron trabajando desde casa de la noche a la mañana con motivo del confinamiento provocado por la COVID-19.

En parte, ese es el motivo por el que, según Gartner,\* «el 40 % de las organizaciones habrán aplicado operaciones geográficamente dispersas a finales de 2023 para ofrecer experiencias virtuales y físicas a los clientes y los empleados».

¿Pero es el concepto de «trabajo geográficamente disperso» una realidad? ¿Están los directivos de las empresas preparados para adoptar un cambio tan grande respecto a la forma y lugar de trabajo de sus empleados? ¿Cómo gestionan los responsables de la empresa a aquellos equipos que no tienen a la vista, incluso en los casos en que los equipos geográficamente dispersos no son ninguna novedad para la organización? Cuando la tecnología ya no supone una barrera para el lugar en el que se trabaja, ¿cuáles son los mayores obstáculos a la hora de fomentar el compromiso y la eficacia de los trabajadores geográficamente dispersos? Y, en última instancia, ¿qué empresas saldrán beneficiadas y cuáles se enfrentarán a desafíos sin precedentes en el futuro?

Responder a estas preguntas era el objetivo de un estudio reciente llevado a cabo por Vanson Bourne y VMware,\*\* el cual se basó en las respuestas de casi 3000 empleados de Europa, Oriente Medio y África (EMEA). El estudio concluyó que se ha producido un incremento del 41 % en el número de empleados de estas regiones que consideran el teletrabajo un requisito en lugar de una ventaja, y que al menos dos tercios (64 %) reconocieron que en su organización se está viendo lo positivo que puede resultar el teletrabajo y no se contempla volver a la metodología laboral previa. Sin embargo, preocupa que los directivos y responsables de la empresa no se esfuercen por adaptarse ofreciendo a los empleados más opciones y flexibilidad.

En este informe nos basamos en dos de las principales conclusiones del estudio:

- 1. El futuro laboral ya está aquí** y ha llegado en forma de trabajadores geográficamente dispersos, trayendo consigo ventajas tangibles para la empresa y para los trabajadores, desde productividad y moral de los empleados hasta una mayor colaboración y mejores oportunidades de contratación.
- 2. ¿Pero están preparadas las empresas para ello?** Si bien la tecnología ya no supone una barrera, algo tiene que cambiar para los directivos. Los estilos y la cultura de los responsables de la empresa también necesitan adaptarse a un ritmo similar si las organizaciones quieren adoptar con éxito este cambio hacia un modelo de trabajo geográficamente disperso.

\* <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-10-19-gartner-identifies-the-top-strategic-technology-trends-for-2021>

\*\* El informe «La nueva era del teletrabajo: Tendencias de los empleados geográficamente dispersos» se basa en una encuesta patrocinada por VMware en la que participaron 2850 empleados de EMEA (950 responsables de la toma de decisiones de Recursos Humanos, 950 responsables de la toma de decisiones de TI y 950 responsables de la toma de decisiones empresariales) de 12 países: Reino Unido (600), Francia (450), Alemania (450), Italia (150), Países Bajos (150), Rusia (150), Polonia (150), Noruega (150), Suecia (150), España (150), Emiratos Árabes Unidos (150) y Arabia Saudita (150). Vanson Bourne realizó la encuesta en junio y julio de 2020.



Para que las organizaciones puedan adoptar de verdad el modelo de trabajo geográficamente disperso, los responsables de la empresa tendrán que dejar de supervisar las aportaciones de los empleados y centrarse en los resultados desde un entorno de confianza mutua. Encontrar el equilibrio adecuado será la clave para garantizar la motivación de los empleados y crear un entorno que fomente la creatividad.



**Doctor Carl Benedikt Frey, director del programa «Future of Work»,  
Universidad de Oxford**

## Los directivos tienen que adaptarse para crear una fuerza laboral geográficamente dispersa

28 %

Más de una cuarta parte de los responsables de la toma de decisiones empresariales creen que la cultura de la sala de juntas desincentiva el teletrabajo.

59 %

Casi un tercio de los empleados se sienten más presionados a estar conectados fuera del horario laboral habitual.

Al comienzo de la pandemia, muchas empresas ser vieron catapultadas al teletrabajo a tiempo completo. En aquel momento, parecía comprensible carecer de un conjunto claro de políticas o de la estructura necesaria para teletrabajar. Para muchas organizaciones, este modelo suponía una aventura hacia lo desconocido y el teletrabajo no formaba parte de la política de la empresa.

Varios meses después, sin embargo, las medidas temporales se han sustituido por otras más similares a las políticas a largo plazo e, incluso, algunas organizaciones están aplicando cambios permanentes a sus políticas de teletrabajo. Algunas empresas, como Barclays, han dado un giro de 180 grados a su estructura. Otras, en cambio, han optado por implantar una oficina totalmente virtual, como Capital One y Spotify.

Implementar este tipo de cambios en la política requiere liderazgo. La productividad es un criterio esencial en las salas de juntas, y toda organización necesita una justificación empresarial antes de adoptar cualquier cambio. Por lo tanto, resulta alentador que un tercio (34 %) de los responsables de la toma de decisiones hayan notado un efecto positivo en los niveles de productividad, que tres cuartas partes (76 %) de ellos hayan observado mejoras en la relación con sus compañeros de trabajo, y que dos tercios (66 %) creen que ahora los empleados se sienten más capacitados para hablar en las reuniones.

Si bien las políticas deben definirse en la sala de juntas, son los responsables de la empresa quienes tienen que aplicarlas. Son ellos quienes deben marcar las pautas, por ejemplo, respecto a no enviar correos electrónicos a altas horas de la noche o a no sugerir (implícita o explícitamente) que sus equipos deben estar conectados en todo momento. Y los resultados deben medirse de otra forma, pues el concepto de «presentismo» en la oficina ya no puede aplicarse.

Para algunos, esto está generando tensiones, pues están surgiendo casos de vigilancia inapropiada e invasiva con la que los jefes incrementan el control a distancia para tratar de supervisar a sus empleados geográficamente dispersos. De hecho, va a ser necesario un nuevo protocolo laboral (que establezca, por ejemplo, que ni siquiera los responsables de la empresa pueden enviar correos electrónicos después de las 18:00 horas) para garantizar el bienestar de los empleados que teletrabajan.

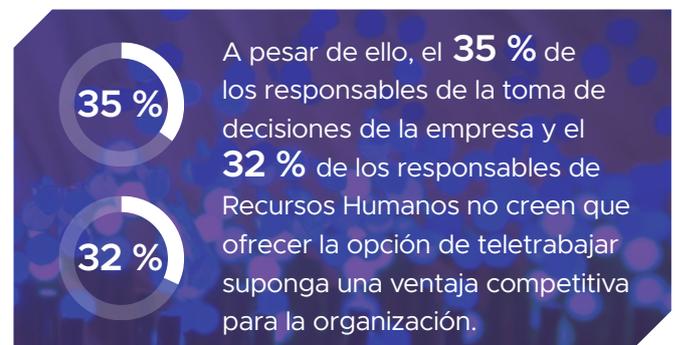
Es fundamental que las empresas cuenten con el liderazgo, la cultura y las políticas adecuadas para garantizar la atracción y retención de los profesionales que necesitan. Ya no tiene sentido adoptar un enfoque único para todos, que presuponga que todos los empleados trabajan mejor y son más productivos en la oficina.

## El trabajo geográficamente disperso requiere replantearse la cultura empresarial para retener y atraer a los mejores profesionales

La pandemia ha creado un mundo impredecible para las organizaciones, y motivar y capacitar a los empleados productivos se ha convertido en uno de los desafíos más importantes para estas. Pero también han surgido oportunidades de contratación. Cuando la ubicación deja de importar, el número de profesionales se amplía y diversifica de manera exponencial: las empresas tienen el potencial de contratar personal procedente de un grupo mucho más extenso, pero, además, los propios empleados se abren a trabajar a organizaciones que antes no parecían estar a su alcance.

No obstante, los responsables de las empresas necesitan ahora dar un paso más y garantizar que la cadena de incorporación de nuevos profesionales a la organización no solo pueda reaccionar a futuros brotes, sino que también sea capaz de aprovechar las oportunidades que puedan surgir.

En definitiva, retener y contratar profesionales será mucho más complicado si las empresas siguen considerando estas prácticas laborales como una ventaja en lugar de como un factor fundamental para procurar el bienestar y la productividad de los empleados.



Es un indicador claro de que todavía hay muchas empresas que necesitan actualizar sus políticas de contratación. De lo contrario, corren el riesgo de perder la oportunidad de atraer a nuevos profesionales.



El futuro laboral ya está aquí en forma de trabajadores geográficamente dispersos, y ha traído consigo ventajas tangibles para la empresa, desde una mejora en la productividad y moral de los empleados hasta una mayor colaboración y mejores oportunidades de contratación. Tanto si los empleados trabajan desde la oficina, desde casa, estando de viaje o una mezcla de todo lo anterior, las empresas más innovadoras están viendo que ha llegado el momento de cambiar. Pero las prácticas de gestión también tienen que adaptarse cuando los empleados dejan de estar a la vista. Las herramientas de área de trabajo digital que permiten a los trabajadores geográficamente dispersos comprometerse y colaborar más, y ser más visibles y productivos, ya han ayudado a miles de empresas y millones de empleados. Y VMware continúa innovando.



**Kristine Dahl Steidel, vicepresidenta de informática de usuario final, VMware para EMEA**

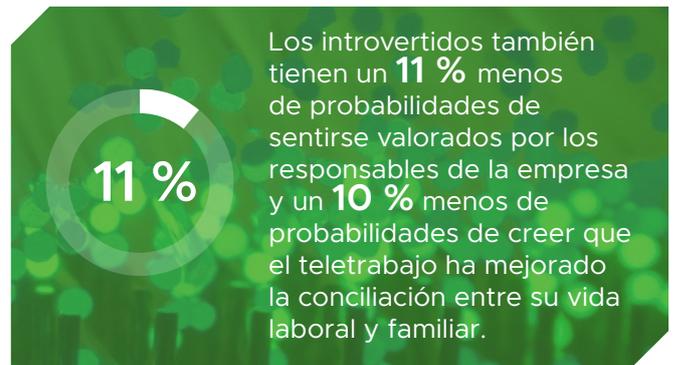
## El teletrabajo tiene también un matiz personal, y las organizaciones no pueden olvidarlo

A lo largo de este año, hemos podido vislumbrar como nunca antes los entornos y las culturas de nuestros compañeros de trabajo, partners comerciales y clientes. Hemos visto a nuestros directores ejecutivos en sus salones, a los familiares de nuestros compañeros en el fondo de las videollamadas, y a muchos perros ladrar al ver pasar a alguien por la ventana. Probablemente hemos podido saber más de la vida personal de la gente con la que interactuamos habitualmente en los últimos seis meses que en los seis años previos. Quizá por este motivo, más de las tres cuartas partes (76 %) de los empleados opinan que la relación con sus compañeros ha mejorado como resultado del teletrabajo.

Esto demuestra todavía más la verdadera importancia actual de entender que una empresa no es un objeto, sino un colectivo construido

sobre los resultados y el trabajo duro, así como el bienestar y la felicidad, de cada uno de los empleados. Cuando se trata del bienestar y el compromiso de los empleados, la personalidad es algo que los directivos de las empresas tienen mucho en cuenta hoy en día.

Esto significa que no existe una solución única para todos en lo referente a las políticas para el trabajo geográficamente disperso. Las empresas no pueden dan por sentado que un mismo enfoque vaya a funcionar para todos, empezando por los recién graduados y acabando por los responsables más experimentados de la empresa, pasando por los trabajadores más introvertidos y los más extrovertidos. Especialmente a la luz de la importancia adicional que conlleva satisfacer las necesidades individuales de los empleados al teletrabajar.



Sin la comodidad de una oficina o las conversaciones triviales fortuitas, las empresas deben asumir la responsabilidad de contrarrestar los sentimientos de aislamiento que afloran entre los trabajadores. Pero para lograrlo con eficacia, se debe actuar con precisión y de forma exhaustiva y adaptada a las necesidades personales de cada uno de los empleados.

« El cambio sin precedentes que hemos visto este año hacia un modelo laboral geográficamente disperso ofrece, sin duda, muchas ventajas tanto para las organizaciones como para los empleados. No obstante, no debemos subestimar los cambios requeridos en las estrategias de gestión del personal para mantener a los empleados comprometidos y productivos. Si bien es importante que los directivos marquen las pautas, son los responsables intermedios de la empresa los que necesitan demostrar su confianza de forma constante, animar al equipo y fomentar el sentimiento de que los equipos comparten objetivos. »

Véronique Karcenty, directora de área de trabajo digital,  
Grupo Orange (Francia)

Si bien el futuro del trabajo ya ha llegado, lo que está claro es que la tecnología, que antes se consideraba una barrera para los cambios a gran escala en las prácticas laborales, ya no se considera un factor inhibitorio para el trabajo disperso.



32 %

Solamente un tercio de los encuestados creen que el equipo de TI no está preparado para gestionar a los teletrabajadores.

La tecnología ya está disponible para permitir que los empleados colaboren y se comuniquen con sus compañeros, los partners y los clientes por Internet, con la misma eficacia (o más) que cara a cara. Empresas como VMware están innovando en herramientas de área de trabajo digital rápidamente.

## Cómo organizarse para gestionar a los empleados preparados para el futuro

La forma en que trabajamos está cambiando, como ya lo ha hecho la percepción que teníamos del trabajo geográficamente disperso. Pero dejemos claro que, de cara al futuro, lo más importante no es el teletrabajo. El teletrabajo a menudo se entiende como la manera de hacer que los empleados que trabajan en una oficina puedan hacerlo también desde casa. Los empleados preparados para el futuro buscan adoptar plenamente el concepto de «organización geográficamente dispersa». Si la organización quiere prevalecer, es necesario llevar a cabo una serie de cambios culturales y físicos.

Es fundamental que las empresas cuenten con el liderazgo, la cultura y las políticas adecuadas para garantizar la atracción y retención de los profesionales que necesitan. Ya no existe un enfoque único que valga para todos. Se ha demostrado que esta nueva forma de trabajar implica ventajas para los empleados: felicidad, productividad e instancias más frecuentes de colaboración. Las empresas deben reconocer los efectos positivos de aceptar el trabajo geográficamente disperso y encontrar la forma de que este nuevo enfoque les funcione.

A la hora de respaldar a los empleados preparados para el futuro, hay que tener en cuenta tres cosas:

- 1. Implementación de cambios en los estilos de gestión:** reconsiderar la metodología laboral y los sistemas de evaluación del rendimiento es fundamental. La falta de visibilidad directa del personal lleva a los responsables de los equipos a adoptar un estilo de gestión basado en resultados y a acostumbrarse completamente a este, no solo para supervisar que el personal esté haciendo su trabajo, sino también para evitar que los empleados se sientan aislados o ignorados.
- 2. Evaluación de lo que puede y no puede hacerse fuera de la oficina:** abandonar el modelo de oficina a menudo puede suponer el detrimento de la innovación como contrapartida a la mejora de la productividad a corto plazo. Cada empresa debe identificar qué funciones y tareas innovadoras necesitan ubicarse en la oficina y cuáles se orientan más a la productividad y, por ende, pueden llevarse a cabo a distancia.
- 3. Planteamiento de cambios en los espacios físicos:** la demanda de edificios de oficinas seguirá existiendo porque las empresas quieren mantener ciertos niveles de interacción. Sin embargo, el distanciamiento social deberá tenerse en cuenta a la hora de diseñar las oficinas. Ya no veremos a un grupo de personas apretujarse en los confines de un ascensor y aguantar el tiempo que dura el trayecto desde el primer piso hasta el número cuarenta.

**Doctor Carl Benedikt Frey, director del programa «Future of Work»,  
Universidad de Oxford**