

BEYOND WORK:

ESQUEMAS FLEXIBLES PARA CUMPLIR PRODUCTIVIDAD Y PROPÓSITOS

HISTORIA

La pandemia del Covid-19 nos demostró que el trabajo totalmente presencial es menos prescindible de lo que pensábamos: la consultora

TIPO DE BUENA PRÁCTICA Dignidad Humana	5 IDEAS CLAVE
TIEMPO DE LECTURA 10 minutos	01. La pandemia ha obligado a que las empresas implementen el trabajo flexible en cada vez más puestos.
	02. El trabajo flexible es un tema de intención y de propósito, y no sólo de salud
	03. Es importante considerar a los colaboradores como personas plenas con metas propias que pueden alinearse - o no- a las organizaciones en las que laboran
	04. Las ganancias en productividad, retención y reclutamiento son un efecto positivo de esta tendencia
	05. Flexibilizar puestos no es la solución para todas las organizaciones, pero siempre es bueno que los altos liderazgos reflexionen sobre hacerlo con intención



Ya todos nos dimos cuenta que es necesario trabajar en un esquema flexible y que debemos institucionalizarlo como un tema de negocios - por ahorro, retención de talento, o para cumplir los objetivos de alta dirección - y no sólo de salud. Es una estrategia para asegurar que mi equipo esté con un motor propulsor.



— SOFÍA MENDOZA

Co-fundadora de Beyond Work

Beyond Work apoya a las organizaciones a replantearse esta variable para lograr un mejor balance vida-trabajo de acuerdo a las necesidades de cada una.

27 / 01 / 2022

Más allá de la productividad

Los últimos dos años de pandemia - con brotes de incertidumbre periódicos, momentos fuertes de adaptación y muchos cuestionamientos de lo que funciona en el trabajo - han llevado a que tanto los trabajadores como los empleadores revalúen sus preferencias de las condiciones que necesitan para realizarse óptimamente. Uno de los temas con mayores transformaciones es el trabajo remoto y su permanencia como prestación.

La encuesta US Pulse 2021 de la consultora PwC encontró que, de una muestra representativa de empleados encuestados en los Estados Unidos, 25% preferiría trabajar de manera completamente o casi completamente remota, y 29% preferiría hacerlo entre 2 y 3 días. Más aún, encontró que 33% de las compañías encuestadas tenían planes para el otoño del 2021 a implementar una mezcla de trabajo presencial, híbrido y completamente remoto.

Además, aunque parecía que habría un regreso mayoritariamente presencial a las oficinas, la variante Omicron ha vuelto a forzar a las compañías a preguntarse quién tiene que estar físicamente presente, por

cuánto tiempo de la semana y bajo qué flujos de trabajo. Ya no es más un tema de justificarlo sólo con ganancias: Nicholas Bloom, de Stanford, José María Barrero, del ITAM, y Steven J. Davis, de la Universidad de Chicago han encontrado desde el 2020 que 40% de sus encuestados han mejorado su productividad y que el trabajo remoto representa un ahorro de 60 millones de horas en viajes al trabajo.

Sofía Mendoza, co-fundadora de la consultora Beyond Work, considera que este cambio va más allá de mejorar la productividad: es un diseño con intención de la cultura institucional para que cada colaboradora o colaborador funcione como un ser humano pleno con un propósito de vida alineado con el propósito global de cada organización.

“Ya todos nos dimos cuenta que es necesario trabajar en un esquema flexible y que debemos institucionalizarlo como un tema de negocios - por



ahorro, retención de talento, o para cumplir los objetivos de alta dirección - y no sólo de salud. Es una estrategia para asegurar que mi equipo esté con un motor propulsor”, explicó Mendoza.

Implementar a partir del propósito de cada empresa

Beyond Work trabaja con las empresas para desarrollar “culturas de trabajo flexibles y centradas en las personas, implementando tendencias de innovación en la fuerza laboral a través de soluciones de talento digitales y horarios flexibles”. Entre sus ofertas, proveen una certificación para que los colaboradores implementen el trabajo flexible en sus

empresas, y una para que más consultores se capaciten para orientar a las organizaciones a hacerlo.

Pero en el centro de la oferta de valor de Beyond Work está la idea de que repensar el trabajo no tiene que ser absoluto, por moda o una respuesta pasiva a eventos externos. La consultora acompaña a las empresas para estandarizar su lugar adecuado en cinco dimensiones de flexibilidad: el dónde y cuándo (el esquema particular de flexibilidad); el qué (las funciones particulares que se hacen remotamente y cómo se miden); el cómo (tener la infraestructura apropiada para manejar cada esquema) y el con quién (crear espacios para la interacción humana aún a distancia).

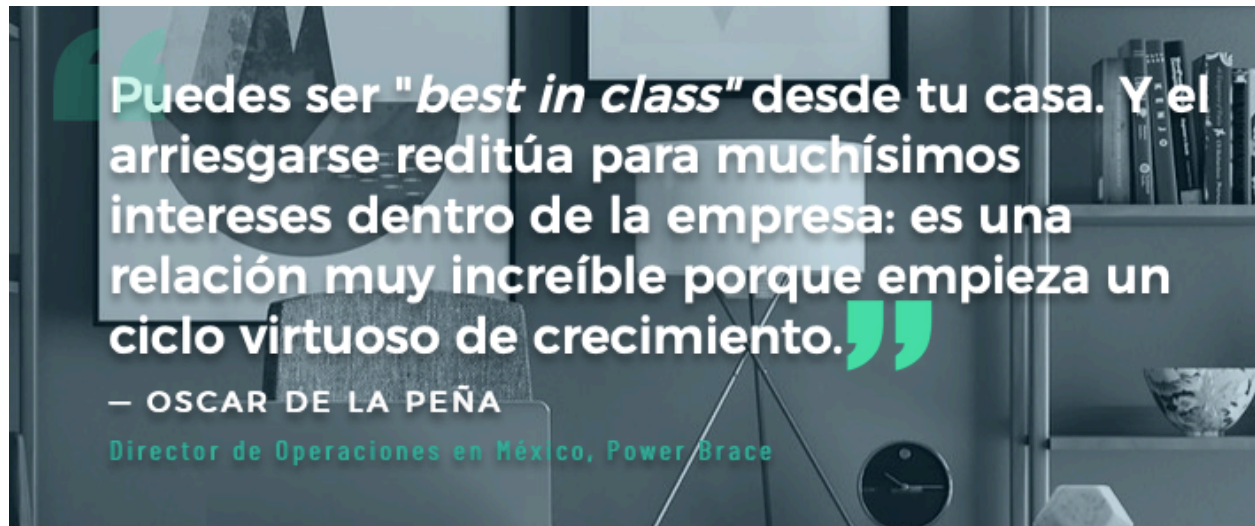
Los detalles específicos pueden variar por empresa, pero en cada caso la implementación debe estar alineada al propósito singular de cada organización y a su definición del éxito. Ana Lucía Cepeda, co-fundadora y CEO de Beyond Work, lo explica así: “La flexibilidad es un estilo de trabajo, pero fluye si hay una alineación de objetivos”.

Este enfoque tiene sentido si consideramos los casos fuera de la pandemia que propiciarían el trabajo híbrido: por ejemplo, el caso de las madres o padres profesionistas que necesitarían un esquema flexible para poder atender su labor de cuidado en casa sin sacrificar su crecimiento, o los equipos remotos que incluyen a gente de diferentes países o incluso continentes. En ambos casos implementarlo es una decisión que obedece a las metas empresariales de retención y reclutamiento de talento; el cambio de paradigma ahora es evaluar hacerlo para todo colaborador de la empresa.

Beyond Work tiene una trayectoria de considerar estos problemas a profundidad: empezaron antes de la pandemia, por ejemplo, con su programa Bolsa Rosa para conectar a mujeres profesionistas que buscaran flexibilidad con empresas que ofrecen o están dispuestas a negociar esquemas de trabajo flexible.

A través de esta trayectoria, han identificado obstáculos que previenen la adopción exitosa de la flexibilidad y diseñado soluciones para superarlos. Un reto, según Sofía Mendoza, es evitar que se creen diferentes culturas organizacionales entre equipos presenciales y a distancia: la cultura de

oficina no es irremplazable, pero se tiene que crear una dinámica para incentivar la comunicación entre esquemas. Beyond Work, por ejemplo,



recomienda agendar "Golden Hours": horas en las que todos en la organización estén disponibles para tener una comunicación constante y fluida.

Un punto medio feliz

En The New York Times Magazine, Clive Thomson describe estas dinámicas como "un tipo de punto medio feliz, un estado en el cual las compañías consiguen los beneficios de la productividad [al implementar el trabajo flexible] sin perder su cohesión o su creatividad." El pensar en soluciones mixtas, argumenta Thomson, permite detener el aislamiento o las dificultades en comunicarse al trabajar remotamente.

Pero la experiencia de los clientes de Beyond Work demuestra que la mayoría de las dificultades puede resolverse: destaca el caso, por ejemplo, de Power Brace Corporation, una compañía de empresas mineras que fabrica sistemas de descarga, frenado y acoplamiento para vagones de ferrocarril. En un camino de 5 años, logró cambiar su cultura de una de horarios excesivos a una con flexibilización total de días presenciales y remotos.

Oscar de la Peña, el director de operaciones en México de Power Brace, explica que fue un proceso de darle 100% de confianza a sus

colaboradores: “Es una responsabilidad mancomunada entre la empresa y los trabajadores. Eres dueño de tu vida pero tenemos que llegar a objetivos en conjunto, y el gran tema fue el soltar el control por parte de los administradores de la empresa. Tienes que perder el control momentáneo”, explicó de la Peña.

Los resultados han sido evidentes: a través de la implementación de la flexibilidad, han logrado un incremento de satisfacción para llegar al 94% en personal administrativo y 80% en personal sindicalizado - casi 40% más que hace seis años. Y la productividad se ha mantenido: la compañía lleva más de 18 meses continuos entregando el 100% de los productos.

“Puedes ser best in class desde tu casa. Y el arriesgarse reedita para muchísimos intereses dentro de la empresa: es una relación muy increíble porque empieza un ciclo virtuoso de crecimiento”, dijo Oscar.

También resalta el resultado de la colaboración de Beyond Work con Safran Group en Chihuahua, una multinacional de Francia que fabrica componentes para la industria aeroespacial con una planta de casi 3 mil empleados. Aunque empezaron a trabajar con flexibilidad laboral hace algunos años, ahora han formalizado un conjunto de 17 roles y opciones para que cierto tipo de colaboradores puedan administrar su tiempo a distancia.

Eduardo Trejo, el gerente de Recursos Humanos de Safran, explicó que la pandemia fue un gran detonante: “nos ayudó para darnos el tiempo de reflexionar muchos detalles porque nos obligó de manera informal a continuar con el negocio. [Con Beyond Work] aprendimos a conocer la situación actual del mundo en relación a la flexibilidad: se vuelve un proceso de madurez con acuerdos entre los empleados y la empresa”, dijo Trejo.

Les llevó cuatro meses correr el primer piloto de flexibilidad y un año y medio para tener un plan para todo el personal: “aprendimos que muchos de los procesos que ya teníamos los tenemos que formalizar y darles estructura para poderlos ofrecer y que la gente los interprete, los absorba y los tenga como una opción”, explicó.

Cabe mencionar que estos esquemas no son la panacea para toda organización, y Clive Thomson resalta en particular que el trabajo flexible privilegia a cierto tipo de trabajos y no a aquellos, como los de servicio a cliente, transporte público y del sector salud, que nunca tuvieron la oportunidad de dejar de trabajar aún en los momentos más críticos y de mayores repuntes en hospitalizaciones y muertes de la pandemia.

Pero Ana Lucía Cepeda cree que cada vez más empresas pueden aprender a ver por sus colaboradores con una empatía humana que genere confianza: “aunque no puedo esperar que todos tengan un liderazgo humano por las presiones de negocio, creo que debemos aprender metodologías y cambiar la cultura de las altas direcciones”.

Es un tema de corresponsabilidad, de libertad, y también de reconocer la capacidad de todos nosotros de tener metas propias y prioridades que pueden alinearse con nuestros lugares de trabajo: las verdaderas empresas flexibles son aquellas que son suficientemente maduras para tomarnos como tal.

Bibliografía

Barrero, J.M.; Bloom, N.A.; & S. J. Davis. (2021). Why Working From Home Will Stick. Stanford Graduate School of Business Working Papers. Recuperado de: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/why-working-home-will-stick>

Beyond Work (2022). Beyond Work. Recuperado de: <https://beyond-work.com>

PWC (2021). PwC US Pulse Survey. Recuperado de: <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey.html>

Thomson, C. (2020). What if working from home goes on forever? The New York Times Magazine. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/interactive/2020/06/09/magazine/remote-work-covid.html>



La Iniciativa Capitalismo Social del Centro Eugenio Garza Sada se dedica a impulsar esta corriente de pensamiento para detonar reflexiones e inspirar compromisos hacia un modelo que contribuya al bien común y genere desarrollo económico.

Se basa en el legado histórico de liderazgo humanista del empresariado regiomontano, expresado en los principios de Libre Emprendimiento, Dignidad Humana y Compromiso social.

La Iniciativa comprende cuatro ejes de trabajo: investigar buenas prácticas de impacto social desde la empresa y de la percepción social del sector privado; desarrollar contenidos de alto impacto sobre el capitalismo social; capacitar una nueva generación de empresarios sociales y divulgar a través de medios masivos, digitales y espacios de encuentro.