

La nueva forma de trabajo es la flexibilidad



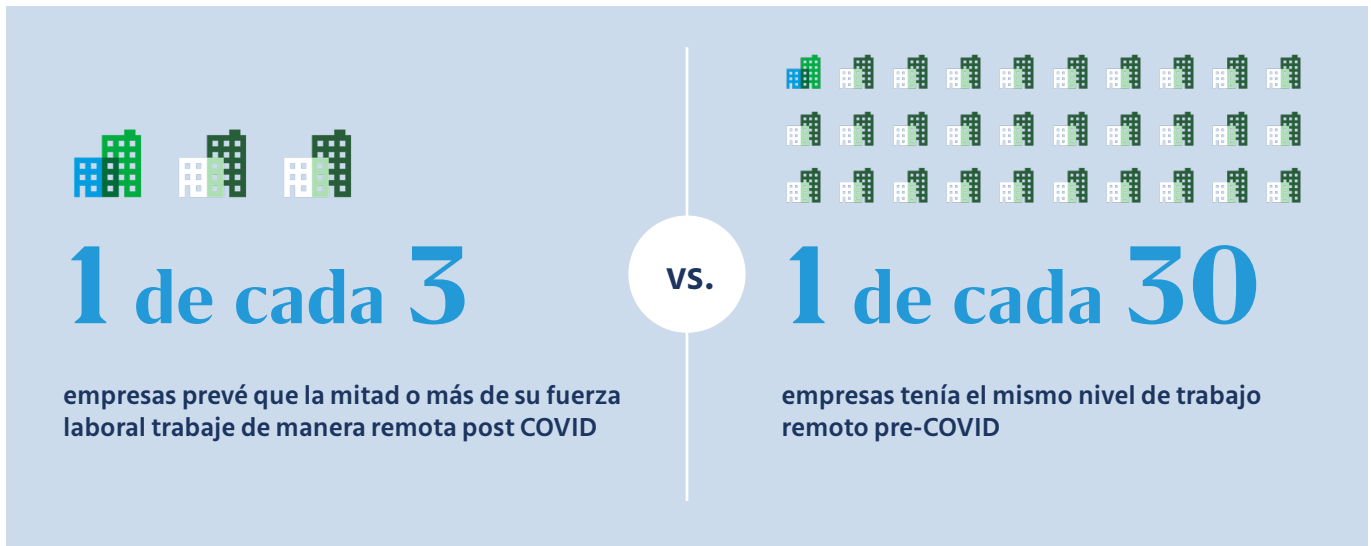
Antes de la pandemia, los ejecutivos creían que solo el 45% de su fuerza de trabajo podía adaptarse a las nuevas formas de trabajar. Sin embargo, el COVID-19 logró desterrar esa creencia: según nuestra encuesta de flexibilidad, más del 90% de los empleadores afirma que la productividad se mantuvo e incluso mejoró a partir del trabajo remoto y el 82% dice que implementarán el trabajo flexible a mayor escala después de la pandemia.

Post COVID-19, la flexibilidad ya no será solo un beneficio para algunos. Ya no dependerá de una situación personal, un acontecimiento puntual o de la aprobación de un gerente. El futuro estará conformado por organizaciones que adoptan una flexibilidad permanente para TODOS los empleados.

- ¿Cuál es la flexibilidad **posible**?
- ¿Cuál es la flexibilidad **deseada**?
- ¿Cuál es la flexibilidad **sostenible**?



Las políticas de home office, home schooling y otras medidas de prevención implementadas a raíz del COVID-19 llevaron a los empleadores y empleados a experimentar nuevas formas de trabajo flexible. A pesar de haber sido un proceso forzado por el contexto, el resultado fue sorprendentemente exitoso. El COVID-19 hizo que los empleadores sean más conscientes de la adaptabilidad de su fuerza laboral.



Fuente: Mercer, 2020, Global COVID-19 surveys available at <https://taap.mercer.com/covid19results>

Antes de la pandemia, los ejecutivos creían que [solo el 45% de su fuerza de trabajo](#) podía adaptarse a las nuevas formas de trabajar. Sin embargo, el COVID-19 logró desterrar esa creencia: según nuestra encuesta de flexibilidad, más del 90% de los empleadores afirma que la productividad se mantuvo e incluso mejoró a partir del trabajo remoto y el 82% dice que implementarán el trabajo flexible a mayor escala después de la pandemia.

Como contrapartida, esta nueva flexibilidad trajo algunas dificultades: los empleados trabajan, en promedio, [tres horas más](#) cada día, el [41% de los empleados](#) experimenta dolencias en hombros, espalda o muñecas desde que trabajan desde casa; y el [65% de los empleadores](#) incrementó el uso de programas de salud mental.

No obstante, las personas que experimentaron estos inconvenientes fueron quienes pre-COVID trabajaban en oficinas. Lo que se pierde en la conversación es cómo crear una estrategia de flexibilidad que incluya a todos los empleados. Esto significa abordar las necesidades de flexibilidad de los empleados en los trabajos de primera línea, representados de manera desigual por personas de color y en ciertos sectores, como la salud, las mujeres. Para estos roles, la flexibilidad en el lugar

donde trabajan no es una opción y se complicó aún más por el cierre de escuelas y el cuidado de la familia.

Muchos empleadores permitieron cambios temporales respecto a cuándo o cómo realizar el trabajo. Sin embargo, no se espera que estos cambios perduren en el largo plazo.

A pesar del éxito actual del trabajo remoto para algunos trabajadores, conservar los beneficios del trabajo flexible requerirá abordar muchas grietas en el entorno laboral actual. Para la gran mayoría de los empleadores, solo una minoría de su fuerza laboral trabajaba de manera flexible antes de la pandemia. El éxito del contexto actual se debe a las relaciones e interacciones que se construyeron a lo largo de muchos años, impulsado por una mayoría de trabajadores de oficina que han pasado a trabajar de forma remota

El **90%** de los empleadores dice que la productividad se ha mantenido igual o incluso ha mejorado con su fuerza laboral trabajando de manera remota.

Pero esta realidad se desvanecerá sin una intervención deliberada, y las estrategias basadas en la virtualidad traerán nuevos desafíos. Los nuevos empleados podrían presentar dificultades para aprender una nueva cultura y construir relaciones internas si no se encuentran en una oficina el primer día. Mientras tanto, supervisar una fuerza laboral combinada (un mix de empleados trabajando de manera remota, otros de manera presencial o alternando entre ambas modalidades) desafiará a los gerentes y equipos con diferentes experiencias de los empleados. Estableciendo

el crecimiento corporativo como prioridad, las estrategias flexibles deben fomentar la innovación y la colaboración, así como la fluctuación de la demanda.

La flexibilidad en una era post COVID ya no será solo un beneficio para algunos. Ya no dependerá de una situación personal, un evento de la vida o la aprobación del gerente. El futuro está conformado por organizaciones que adoptan una flexibilidad permanente para que TODOS los empleados brinden valor tanto a la empresa como a sí mismos.

Tres preguntas fundamentales para impulsar la flexibilidad a escala

La flexibilidad es la clave para lograr la transformación de la fuerza laboral.

Reinventar la flexibilidad para lograr esa ambición de transformación comienza resolviendo tres preguntas críticas:



1. ¿Cuál es la flexibilidad posible? Una mirada multidimensional del trabajo

Nuestra experiencia ha demostrado que todos los trabajos pueden flexibilizarse de alguna manera, pero los empleadores deben considerar exactamente cómo ciertos trabajos pueden flexibilizarse de manera productiva para la empresa y el individuo, a fin de que sean exitosos a largo plazo. La flexibilidad puede presentarse de muchas formas diferentes. Determinar cuál es la flexibilidad posible requiere un examen del trabajo y su capacidad para flexibilizarse en múltiples dimensiones (fig. 1).

Las empresas han encontrado nuevas formas de flexibilizarse, ya que tuvieron que innovar en respuesta al COVID-19. Cuando se trata del lugar de trabajo de los empleados, Twitter en los EE. UU. y el grupo de comercio electrónico canadiense Shopify le dijeron a su personal desde el principio que podían continuar trabajando desde casa de forma permanente. Otras empresas han innovado en otras dimensiones de la flexibilidad. Un fabricante de automóviles chino dijo que su mayor descubrimiento durante el COVID-19 no fue que los trabajos se pudieran realizar de forma remota, sino que los trabajos podrían comenzar y terminar en cualquier momento. Además, no tener trabajadores atrapados en el tráfico de Beijing y Bangalore llevó a un gran incremento en la productividad. ¿Cómo pueden otras compañías imitar estos éxitos? Hemos visto que las evaluaciones específicas del trabajo ayudan a las empresas a comprender la capacidad de los puestos para adaptarse a múltiples dimensiones.

2. ¿Cuál es la flexibilidad Deseada? Desarrollar una comprensión mutua de la flexibilidad

Depende del empleador y los empleados llegar a un entendimiento mutuo de qué tipo de flexibilidad es deseable (preferencias de los empleados) y alcanzables (imperativos comerciales y demandas de cada función). El uso del diseño llevado a cabo por personas para abordar la flexibilidad es fundamental ya que, en última instancia, las personas deben aceptar el cambio y ver que su organización ofrece modelos de trabajo que son deseables para ellos.

Apoyarse en un solo modelo de flexibilidad, como un trabajo puramente remoto, puede alienar a los empleados actuales y potenciales que anhelan regresar a la oficina, o imponer cargas adicionales a quienes tienen responsabilidades de cuidado o espacios de trabajo ineficaces en el hogar. Asimismo, otras dimensiones de la flexibilidad, como la capacidad de comenzar más tarde o el trabajo compartido, pueden ser deseables y alcanzables para trabajos que no son de oficina.

Con cinco generaciones ahora en la fuerza laboral, los empleadores podrían sorprenderse al conocer lo que quieren los empleados. Una encuesta global encontró que los empleados de la Generación Z solo querían trabajar desde casa un día a la semana, mientras que los trabajadores mayores preferían dos o tres días a la semana. Es menos probable que los trabajadores más jóvenes tengan el espacio que necesitan para trabajar de manera eficaz desde casa, pero también anhelan el entorno social, colaborativo y de aprendizaje que ofrece la oficina.

Los empleados son una gran fuente de ideas sobre cómo trabajar de manera diferente. La utilización de encuestas, juegos de preferencias, talleres y / o grupos focales digitales pueden permitir que diferentes segmentos de empleados ofrezcan información. Estos conocimientos, a su vez, pueden ayudar a dar forma a una estrategia que funcione para toda la fuerza laboral. Los empleadores que permitan a los empleados personalizar su propia experiencia, al “aprovechar” las alternativas flexibles disponibles para su función, obtendrán una ventaja competitiva en la búsqueda de los mejores talentos.

Inclusión y flexibilidad: todos los trabajos pueden ser flexibles

Los empleadores y los empleados se están volviendo creativos a la hora de proporcionar mayor flexibilidad y comprender cómo los diferentes trabajos pueden ser flexibles. La flexibilidad inclusiva garantiza que todos los trabajos se puedan adaptar cuando sea necesario; la clave es identificar en qué dimensión. Se puede hacer esto evaluando el “cociente de flexibilidad” de cualquier función frente a las cinco dimensiones de la flexibilidad: dónde, cuándo, cómo, qué y quién.






 <p>dónde infraestructura</p>	 <p>cuándo planificación</p>	 <p>cómo tecnología</p>	 <p>qué uso compartido del trabajo</p>	 <p>quién automatización</p>
<p>Juan, ingeniero</p> <p>“Colaboro con mi equipo algunos días a la semana en la oficina, pero otras veces trabajo desde mi casa.”</p>	<p>Miguel, técnico</p> <p>“Ahora trabajo 30 horas a la semanal porque mis padres precisan de mi apoyo. Puedo flexibilizar mis horas para ayudarlos.”</p>	<p>Lisa, contadora</p> <p>“Trabajo 60 horas a la semana en temporada alta de trabajo, pero luego retomo a 30 horas semanales el resto del año.”</p>	<p>José, enfermero gerente</p> <p>“Comparto mi carga de trabajo con otro gerente y trabajo con un horario reducido para satisfacer mis necesidades personales.”</p>	<p>Elena, diseñadora</p> <p>“Trabajo de manera freelance en proyectos que se ajustan a mis intereses. ¡Soy mi propia jefa!”</p>

Fig. 1

3. ¿Cuál es la flexibilidad sostenible? Transformar para la resiliencia futura

La construcción de un nuevo modelo de flexibilidad que pueda durar más allá de la pandemia requiere un examen de las personas, los procesos y la infraestructura. Este tipo de transformación de la fuerza laboral y del lugar de trabajo exige a los empleadores y empleados que sean creativos sobre cómo proporcionar más flexibilidad en el trabajo y cómo los diferentes trabajos pueden flexionarse.

En Mercer, hemos visto de primera mano cómo las estrategias de flexibilidad de los empleadores dependen de su madurez digital y su disposición para el cambio. Las culturas deben adaptar una nueva mentalidad de flexibilización. Este cambio mental

pondrá a prueba los límites de la mentalidad de los empleados y los líderes y requerirá un restablecimiento de las formas tradicionales de trabajo. Las habilidades de liderazgo deben evolucionar a medida que los equipos trabajan de manera flexible en múltiples modelos de flexibilidad, desde la presencia física, a distancia, hasta un enfoque combinado. Una mayor habilitación digital de los programas de personas, como la contratación y el desarrollo, es fundamental para mantener esta transformación.

Simplemente establecer una política de trabajo flexible y anunciar el cambio por correo electrónico no es suficiente. Los empleadores deben evaluar su preparación para respaldar la flexibilidad a largo plazo a escala. Esto requiere un enfoque en varios inquilinos clave del éxito (figura 2).

Nueve preguntas fundamentales para impulsar la flexibilidad a escala

	<p>Habilitadores fundamentales: establecer los componentes básicos</p> <p>Cultura y colaboración: con menos socialización en los lugares de trabajo, ¿cómo se integra la cultura y las formas de trabajar en el ADN de una organización? ¿Cómo se sostendrá la colaboración y la innovación?</p> <p>Legal y regulatorio: ¿Cuáles son las implicaciones legales y fiscales de las diferentes jurisdicciones? ¿Qué nuevas normas de salud y seguridad se deben cumplir en los diferentes países?</p> <p>Liderazgo y administración: ¿Qué se necesitará para capacitar a gerentes y líderes en esta nueva forma de trabajo?</p> <p>Gestión de cambios y comunicación: ¿Qué cantidad de gestión de cambios y comunicación se requiere para?</p>
	<p>Programas de personas: evolucionar para una nueva forma de trabajar</p> <p>Aprendizaje y avance: ¿cómo se garantizará el desarrollo profesional, el aprendizaje y el avance dadas las nuevas formas de trabajar? ¿Cambia la forma en que define el trabajo hoy?</p> <p>Compensación: si la compensación varía según la geografía, ¿corre el riesgo de agrandar las desigualdades? ¿Acelerará el paso a normas salariales nacionales, bandas regionales y/o pago por habilidades?</p> <p>Beneficios: ¿en qué se diferencian los beneficios de los trabajadores remotos en comparación con sus compañeros de oficina? ¿Qué beneficios permitirán una jubilación flexible y los empleados pueden cobrar su pensión mientras trabajan?</p>
	<p>Infraestructura: recursos para impulsar una ejecución exitosa</p> <p>Ubicación física: ¿Cómo cambiará la utilización del espacio inmobiliario para respaldar el nuevo modelo? ¿Cómo se configurará el espacio fuera de la oficina (oficinas en casa de los empleados, espacios de trabajo compartidos con terceros o centros de colaboración) y quién pagará por ello?</p> <p>Digitalización: ¿Qué tecnología apoyará la colaboración virtual en la organización? ¿Cómo pueden las organizaciones mitigar y eliminar la brecha digital a medida que la flexibilidad favorece a los empleados con conocimientos digitales? ¿Qué hará para mitigar el aumento del riesgo de seguridad?</p>

employee experience

Diseñar una estrategia de flexibilidad que se adapte mejor

El COVID-19 ha forzado un experimento masivo que ahora está mostrando en su mayoría resultados positivos: se está construyendo el caso de negocios para las estrategias de flexibilidad a largo plazo. A pesar del clima económico actual, las empresas continúan teniendo una visión a más largo plazo hacia la resiliencia empresarial y el impacto del talento. La encuesta de flexibilidad de [Mercer encontró que solo una de cada tres organizaciones](#) dice que el ahorro de costos es un factor clave para una mayor flexibilidad. Comparando con aquellos que planean enfocarse en el compromiso de los empleados (77%), EVP mejorado (67%), una fuerza laboral más diversa (55%) y grupos de talentos expandidos (39%) mientras buscan reinventar la flexibilidad.

¿Dónde deberían comenzar las organizaciones?



Primero, comprender dónde se encuentran hoy y desarrollar una visión clara de trabajo flexible que se alinee con los objetivos comerciales y las necesidades de la fuerza laboral.



Luego, traducir esa visión en experiencias reales de los empleados, para dar vida al plan en áreas que sean significativas.



Finalmente, implementar el plan para hacer que su estrategia de flexibilidad sea sostenible a largo plazo.



¿Necesita asesoramiento?

Escríbanos a client.services.la@mercer.com y uno de nuestros expertos se pondrá en contacto a la brevedad.

Autores

Lauren Mason, Principal, Mercer
Kelly O'Rourke, Principal, Mercer
Mary Ann Sardone, Partner, Mercer
Kate Bravery, Partner, Mercer

Colaboradores

Mary Tinebra, Senior Partner, Mercer
Darryl Parrant, Principal, Mercer
Jen Saunders, Principal, Mercer
Milan Taylor, Partner, Mercer
Christina Boiler, Partner, Mercer