

## Lugares de trabajo físicos y virtuales

Estamos en una época interesante en la historia del trabajo. Poseemos aún prácticas laborales de la era industrial de los últimos siglos que conviven con las nuevas formas de trabajo de la era de la digitalización. Las organizaciones se siguen gestionando como sistemas jerarquizados de cadena de mando, en un mundo de individuos en red y emprendedores autónomos.

Para que se produjera el último cambio histórico de semejante magnitud fueron necesarias muchas décadas y varias generaciones. En la Revolución Industrial el trabajo se fue desplazando del campo a las fábricas, transformando la sociedad, los hábitos, las formas, y procesos de trabajo. Hoy vivimos la evolución de la información y también nos enfrentamos a alteraciones fundamentales en nuestros modos de vivir. La diferencia sustancial es que la revolución digital o tecnológica, ha generado en una sola década tantos cambios como la industrial a lo largo de un siglo.

Entonces tenemos prácticas del siglo XX, en algunos casos junto a procesos de gestión del siglo XIX, en compañías establecidas, mientras que las nuevas compañías trabajan de un modo diferente por tecnología y gracias a entender nuevas formas de trabajo. Algunas compañías reconocen que el mundo a su alrededor cambió y tratan de adaptarse o reinventarse, pero muchas continúan haciendo exactamente lo mismo que hace cien años. Aquellas que no se reinventen y realicen los cambios necesarios correrán el riesgo de quedarse atrás y fracasarán tratando de retener su nómina de colaboradores, ya que los que no puedan retener la compañía migrarán a empresas más productivas.

Es evidente, también para aquellos menos expertos en modelos de trabajo, que la tecnología ha cambiado radicalmente nuestra capacidad de realizar todo tipo de tareas. Hoy podemos enviar y recibir emails desde cualquier lugar, participar en reuniones virtualmente sin importar en qué lugar estemos, y mantenernos en contacto con cualquiera de nuestros colegas a través de diversos canales de comunicación o redes sociales. Podemos acceder a toda la información de nuestra compañía sin tener que de acercarnos a ella físicamente y estar al día de los últimos avances en nuestros intereses e industrias sin tener que ir a conferencias o reuniones.

A pesar de tener la posibilidad de elegir cuándo y dónde queremos trabajar, seguimos manteniendo rutinas establecidas por generaciones anteriores de colaboradores. Para muchos, la norma sigue siendo tener un empleo fijo en un lugar determinado y con un horario fijo. En vez de que ir a su puesto de trabajo y realizar las tareas que tienen asignadas, las personas perciben un sueldo, disfrutan de una serie de prestaciones y de cierto grado de seguridad tanto económica como de estatus. Pero este modelo es más visto como poco productivo, escasamente exitoso para el colaborador y nada eficaz para el empresario.

Existe hoy una generación de jóvenes profesionales que no han vivido un mundo sin internet. Dan por sentado que podrán comunicarse con sus colegas allá donde estén y en el momento que quieran. No entienden los límites tradicionalmente establecidos entre vida privada y laboral, ni la necesidad de estar atado a un despacho para poder trabajar. Cuestionan la cultura de las largas jornadas y el modelo laboral del presencialismo heredado de las generaciones precedentes. Estos jóvenes valoran más su libertad personal, por lo que esperan tener poder de decisión por el balance que debe tener el trabajo en sus vidas y su cotidianidad.

Esta forma de combinar el cambio social en las actitudes hacia el trabajo con esta libertad de la que venimos hablando sobre lo que da la tecnología, se enfrenta directamente con las prácticas tradicionales de gestión. Entonces, se pone en cuestión la idea de que el trabajo ha de tener prioridad sobre nuestra vida. ¿Por qué tenemos que reorganizar nuestras vidas alrededor de modelos laborales fijos y estáticos, cuando muchas de las actividades se pueden realizar con total flexibilidad? Si puedo contestar a mis correos desde casa o mientras me desplazo, y en el momento que me venga bien, ¿por qué debo estar en mi despacho de 9.00 a 17.30? ¿Por qué no puedo llevar a mis hijos al colegio y luego ir a la oficina en lugar de tener que estar en dos sitios a la vez? Si ahora llevamos nuestra oficina y nuestro archivador virtual siempre en el bolsillo, ¿por qué seguimos anclados a puestos de trabajo en lugares físicos?

Que tengamos modelos de trabajo fijos se explica por nuestra propia historia. Cuando el trabajo era pasar objetos a la persona situada al lado nuestro, teníamos que estar juntos en un mismo lugar. En la rama industrial, este sigue siendo un modelo predominante, aunque hoy en las fábricas automatizadas lo más normal es que el intercambio de objetos lo hagan los robots y no entre humanos. En la oficina, esto ya no es así. No tenemos que llevar los papeles de una oficina a otra, ni siquiera estar en la misma oficina con nuestros colegas en una conversación. El esquema estándar del trabajo en el sector del conocimiento sigue respondiendo a la fórmula de un lugar fijo durante un periodo de tiempo fijo.

Los sistemas de gestión, las prácticas de liderazgo y los procesos de comunicación que usamos hoy fueron concebidos durante la era industrial. De acuerdo con ellos, las personas tenían que estar dispuestas a dedicar una parte fija de sus vidas a su trabajo y supeditar a este ocio, vacaciones y familia. Cuando esto funcionaba en aquellos tiempos en que solo el hombre era el responsable de poner el pan en la mesa y se iba a trabajar, dejando a su mujer al cuidado del hogar. Esta visión antigua de forma de trabajo no encaja realmente bien con los valores y modelos actuales de paridad, libertad, inclusión y flexibilidad.

Establecer jornadas de trabajo más reducidas por la solicitud de las demandas de quienes son padres ya no basta para satisfacer las expectativas de los trabajadores. Estos, tengan o no la responsabilidad de cuidar de otras personas, quieren poder elegir la manera en que van a trabajar. Es lo que hacen en otros ámbitos de su vida.

Pueden comprar y realizar actividades de ocio veinticuatro horas al día, siete días a la semana. Tienen libertad de decidir lo que quieren hacer los fines de semana. En cambio, durante el resto de la semana se les trata como a niños. Si llegan tarde al trabajo pueden ser sancionados, a pesar del hecho de que tienen que desplazarse durante las horas de mayor tráfico.

Sea o no suya la responsabilidad de cuidar de otras personas, los jóvenes trabajadores quieren elegir la forma de trabajar. Gran cantidad de empresas han incorporado esquemas flexibles de trabajo para satisfacer las demandas de sus empleados.

Estas formas, en general, adoptan la jornada fija como punto inicial y permiten variaciones a ella con la idea de que haya cierta flexibilidad de horario. El trabajo remoto ya no es una excepción si no un nuevo estilo de trabajo.

Estar de manera presencial sigue en algunas compañías que no han podido dar el salto a esta nueva era. Los antiguos directivos que dedican tiempo a averiguar o investigar lo que hacían los empleados cuando no los veían, pensaban que los colaboradores no estaban comprometidos con el trabajo. ¿Esto es así realmente? Hoy, empresas de vanguardia tienen a toda su plantilla trabajando remoto y dando resultados sorprendentes.

El trabajo flexible solía ser un modelo incorporado solo por el departamento de recursos humanos a modo de prestación o beneficio para empleados con responsabilidades familiares.

Suele asociarse a situaciones como maternidad o paternidad, y está diseñada para aquellas personas que no pueden trabajar una jornada completa. Como resultado, los colaboradores más ambiciosos y dedicados prefieren no adherirse a ella. En vez de lo anterior siguen

inmersos en la cultura de jornadas extensas que ha dominado el siglo XX y se ha permeado en el siglo XXI. Pero todo esto ya está cambiando como vimos en párrafos anteriores.

La actualidad mundial invita más que nunca a que los empresarios tendrán que replantearse la concepción del trabajo. Muchas personas deciden cambiar de empleo para balacear mejor vida privada y trabajo. Ya no es suficiente un buen paquete de beneficios económicos como una forma de retener a los colaboradores.

En esta era del trabajo inteligente, existe un nuevo enfoque del trabajo que implica una transferencia del control y la responsabilidad de la empresa al colaborador.

Los colaboradores saben que el tiempo es un bien tan o más valioso que el dinero, por lo que se sentirían atraídos por entornos laborales en los que se espere de los colaboradores que tengan una vida personal y no que sacrifiquen su libertad en función del éxito profesional.

Este nuevo enfoque del trabajo implica una transferencia del control desde la empresa al empleado. En la era del trabajo inteligente, los individuos son dueños de su tiempo. Deciden cuándo y dónde trabajar, y su jefe deposita toda la confianza en ellos. No se presupone que el trabajo solo se puede realizar durante el horario y el lugar habituales.

Muchos colaboradores, en su mayoría equipos creativos, realizan mejor su trabajo fuera del horario laboral tradicional. ¿Porqué entonces tenemos que limitarlos o encuadrarlos a trabajar en el horario en el que son menos productivos?

Una de las primeras medidas que deben tomar los directivos de las compañías es dejar de medir aportaciones o *input* (horas trabajadas) y empezar a medir datos de rendimiento o *output* (consecución de objetivos). Si la base para el reconocimiento de un trabajo es la producción real, entonces el horario y el lugar donde se realice son prácticamente irrelevantes. Seguramente existirán empleos en los que tengan límites en función a cuándo y dónde se puede hacer el trabajo, pero estos no tienen por qué estar decretados por la dirección. Por eso, es importante evangelizar en la autonomía de los puestos de trabajo y que el colaborador asuma los límites para trabajar dentro de ellos.

Así pues, la vieja versión del trabajo flexible, como una excepción que ofrecían las compañías, se está reemplazando por prácticas de trabajo mucho más ágiles en las que el individuo tiene verdadera autonomía sobre su posición. No se trata solo de un cambio en el contrato de trabajo, sino de una revolución en la cultura laboral.

Implica pasar de una *mindset* de mando y control a un estilo de liderazgo que capacite a los colaboradores y confíe en que sabrán responsabilizarse en su trabajo. Es la señal de que se empieza a tratar a los colaboradores como adultos con la capacidad de tomar decisiones y que tengan en cuenta las necesidades de la empresa, sus clientes y sus prioridades personales.