



FASTBOOK 08

# Las organizaciones virtuales

Organizaciones del Futuro



## 08. Las organizaciones virtuales

Nuevas necesidades imponen nuevas realidades, la reformulación del liderazgo, del espacio, de los sistemas, de los procesos, y de la concepción, en definitiva, del trabajo que realizamos. Compartimos datos de la evolución del teletrabajo, de la virtualización de los trabajos a futuro, patrones y comportamientos hombre/mujer, distintos sectores de actividad, países, etc.

El lugar en el que se desarrolla el trabajo ha cambiado y este cambio se consolidará a futuro, si bien de momento no sabemos con qué impacto. Lo cierto es que las oficinas que conocíamos tendrán menos gente a futuro y una organización que tiene que dar respuesta a las nuevas necesidades que tienen sus empleados. ¿Qué hacer con el espacio? ¿Cuáles son las tendencias del lugar de trabajo de los próximos tiempos?

*Autor: Enrique Robles*



¿Cambia algo?



¿Qué nos dicen los datos?



El impacto en el lugar de trabajo



Conclusiones y bibliografía

# ¿Cambia algo?



---

Pues sí, cambia y mucho. **Nuevas necesidades imponen nuevas realidades**, la reformulación del liderazgo, del espacio, de los sistemas, de los procesos, y de la concepción, en definitiva, del trabajo que realizamos.

---

**Al implementar una política virtual, la primera de las recomendaciones es la de asegurarnos que sea un documento que quede por escrito, siempre accesible e, incluso, firmado.**

---

Una de las precauciones que mayoritariamente tenemos que tomar es que, antes de asignar una posición para trabajar desde casa, debemos **asegurarnos que el empleado en cuestión tiene la capacidad para hacerlo** y está entrenado para realizarlo con la solvencia tangible de no perder productividad. En este sentido, hablar con transparencia suele ser la mejor opción: es muy probable que no todos nuestros empleados tengan la logística adecuada, una habitación extra para trabajar con tranquilidad...

Según Maren Hogan en el blog [RedBranchMedia](#), existen muchos consejos sobre cómo preparar a nuestros empleados para el éxito en el trabajo remoto. Ahora bien, principalmente son cinco los consejos transversales que debemos contemplar per se que merece la pena analizar pues podemos beneficiarnos de los **dos rasgos comunes que comparten las empresas con trabajadores en remoto: empleados felices y equipos eficientes.**

Los inicios nunca fueron fáciles; la tarea de administrar este trabajo en remoto y monitorizar la productividad de los equipos cuando no estamos en la oficina es una tarea difícil.

---

**No obstante, merece la pena preparar a nuestros empleados, confiar en ellos, ya que puede ser el impulso que necesitan para aumentar exponencialmente su productividad.**

---

Los **cinco consejos** transversales en este sentido son:

1

### **Establecer una claras reglas del juego**

Los teletrabajadores han de saber lo que se espera de ellos, recibir pautas específicas (ejemplo: plazo máximo de respuesta a emails de 60 min). Conviene también establecer una dinámica de trabajo donde los teletrabajadores avisen cuando se alejan de sus ordenadores. De igual modo, hay que tener en cuenta que el correo electrónico no está realmente pensado para esto por lo que habrá que migrar nuestras comunicaciones más instantáneas a otras herramientas corporativas similares a un chat en vivo.

2

### **Encontrar la vía para poder evaluar la productividad**

Según diferentes encuestas a nivel nacional e internacional, entre el 80% y el 90% de los empleados afirman que alcanzan la máxima productividad cuando trabajan solos. Si esto es así, merecerá la pena medir las tareas completadas después de x período de tiempo, medir los progresos y los tiempos. De este modo, el teletrabajo se irá asentando sin problema.

3

**La confianza por bandera**

Cuando se inicien los primeros pasos en el teletrabajo y cuando se evalúe la productividad es importante no precipitarse y asumir de manera temprana una falta de honestidad por parte de los empleados a la hora de reportar la buena marcha del teletrabajo solo por su propio interés. Adaptarse a una rutina de trabajo desde casa es difícil, la confianza debe de ser nuestro mejor aliado.

4

**Asegurarnos de que todos cuentan con los recursos necesarios**

Ser productivos desde casa implica tener todos los recursos necesarios para ejecutar adecuadamente nuestro trabajo. Ya no solo hablamos de conexión fiable a internet, monitores... sino los materiales más básicos que cumplan con las leyes de prevención de riesgos laborales.

5

**Las reuniones periódicas** (por ejemplo, semanales)

Para conversar sobre cómo avanzan las tareas individuales o de equipo es siempre una buena idea para tomar el pulso y realizar un seguimiento. De igual modo, es importante instar a los equipos a asistir a las reuniones masivas de la empresa para que se sientan parte del equipo e, incluso, a mantener abiertas las líneas de comunicación en todo momento a través de las herramientas que la empresa elija para ello (Hangouts, Skype...).

---

En definitiva, **las ventajas de ofrecer opciones de trabajo en remoto son muchas**: menor nivel de estrés, menor coste general para ambas partes y una mayor productividad. Ahora bien, todo ello es inútil o incluso contraproducente si no se prepara con delicadeza a nuestros empleados para este reto.

Así las cosas, en las organizaciones del futuro cambian muchas cosas. El trabajo en remoto, como ya se ha visto, será un hecho y, por ello, dadas las circunstancias, las **precauciones** teniendo en cuenta las diferentes generaciones que se están incorporando en el mundo corporativo, oscilan en:

- Si el perfil de nuestras incorporaciones son **millennials, generación Z...** habrá que tomar especial cuidado a la hora de trazar una adecuada estrategia en materia de cultura corporativa, interiorización de los conceptos de productividad, maximización de la curva de aprendizaje...
- Si ya existían previamente problemas de rendimiento, habrá que **replantearse la estrategia** siendo necesario fijar unas adecuadas reglas del juego y una objetivación total de las evaluaciones del desempeño.
- De igual modo, si no tenemos asentados nuestros procesos de comunicación, deberemos **reconsiderar la opción de implementar teletrabajo** (con mayor o menor flexibilidad). Capacitar al personal no es labor imposible pero sí implementar todas las directrices corporativas sin unos procesos de comunicación sólidos.

Por todo ello, nuevas necesidades imponen nuevas realidades, la reformulación del liderazgo, del espacio, de los sistemas, de los procesos y de la concepción del trabajo que realizamos... Esto es así, aunque muchas veces las reticencias al cambio de muchas organizaciones no acierten con su diagnóstico. Dicho lo cual, y aunque no es materia de la presente asignatura monitorizar la elaboración de un adecuado plan de sucesión, sí que **conviene poner el foco en que la realidad está cambiando** y que, con la ayuda de la tecnología, cada vez cambia de manera más rápida.

Las organizaciones del futuro tienen la necesidad de poner en el lugar adecuado a los empleados adecuados que sepan gestionar este cambio.

---

Ya no estamos hablando simplemente de planes de sucesión motivados por la marcha de ciertos empleados de la organización, sino que estamos hablando de los planes de sucesión que sería conveniente adelantar teniendo en cuenta los grandes procesos de upskilling y reskilling corporativos que se están viviendo a día de hoy.

La gestión de la sucesión debe de tener un **enfoque sistemático** que permita ya no solo identificar y seleccionar a los empleados clave para que asuman roles críticos y preparen a la organización para el futuro, sino que **permitan también desarrollarse a estos empleados clave**. Coincidiremos todos en que los retos cada vez son más desafiantes pero el rol de liderazgo que a menudo se demanda está ausente entre la plantilla. Por tanto, las herramientas de gestión de la sucesión y la propia planificación que aporta en materia de staffing, se ha convertido en una de las piezas más estratégicas para el propio negocio.

En las organizaciones del futuro, **la gestión adecuada de la sucesión es trascendental porque:**



Si algo hemos aprendido de las grandes corporaciones tecnológicas, que hasta hace poco eran startups, es que **un liderazgo fuerte es siempre una súper ventaja competitiva**. Con líderes visionarios, expertos, que no duden en abordar los desafíos, sortear los obstáculos del futuro y adelantarse a la competencia, se crea un entorno de cierta confianza organizacional que potencia el resto de pilares estratégicos.



Te garantiza que en el círculo virtuoso de la **formación y desarrollo entren los empleados para desarrollar habilidades críticas** que serán necesarias en el corto-medio plazo para alcanzar los objetivos de negocio impuestos internamente y acorde a las aspiraciones con respecto a nuestra competencia.

# ¿Qué nos dicen los datos?



Como ya sabemos, **el diseño de las organizaciones virtuales está de moda**. La práctica totalidad de las organizaciones Fortune 500 integran equipos virtuales en su diseño organizativo, ya que, según los datos, los beneficios son bastante atractivos. Dicho esto, cabe destacar que las pequeñas y medianas empresas, se enfrentan a esta toma de decisión con cierta incertidumbre. Es conveniente aferrarse a las grandes ventajas pero, adicionalmente, no podemos dejar de lado las desventajas que los datos nos arrojan.

Primordialmente hay que tomar esta decisión basada en los propios objetivos empresariales y en las proyecciones de crecimiento futuro (la opción que mejor sirva de palanca para implementar nuestra estrategia de crecimiento nos indicará el camino a seguir).

## Ventajas

Las organizaciones y los equipos virtuales han sido bautizados por el Foro Económico Mundial como “uno de los mayores impulsores de la transformación en el lugar de trabajo”. Con una gran cantidad de datos analizados, las principales ventajas identificadas son:



## 1

**Ahorro de costes generales**

Los costes operativos de las organizaciones virtuales se ven reducidos drásticamente. Existen casos reales de organizaciones que han tasado su ahorro según la reducción de los metros cuadrados de oficina (después los metros cuadrados según la ciudad, se puede establecer una relación directa con vinculación a la partida de ahorro en presupuesto). Un ejemplo flagrante es el de American Express que según datos de Foro Económico Mundial disfrutó de unos costes generales más bajos por una suma de 15 millones de dólares gracias a la contratación de empleados en remoto.

## 2

**Mayor satisfacción de los empleados**

La felicidad de los empleados, en líneas generales, aumenta a proporción que aumenta la flexibilidad. El 82% de los trabajadores remotos han informado que tienen niveles de estrés más bajos y esto tiene una relación directa con las ausencias.

## 3

**Mejora de la productividad**

El 30% de los empleados remotos, que evitan las transacciones propias de la oficina y sus interrupciones, declaran que el propio trabajo en remoto les ayuda a hacer más en menos tiempo.

## 4

**Mejora de potencial de crecimiento y escalabilidad de la organización**

Con una organización con menos costes estructurales y menos inversiones en suministros... las organizaciones tienen más liquidez en términos de capital para mejorar su potencial de crecimiento.

## 5

**Pool de talento**

Al abrir las puertas a la contratación de empleados en remoto, también abrimos las puertas a acceder a mayor cantidad de talentos de cualquier parte del mundo. De igual modo esto tiene un impacto directo en la fidelización del talento siempre y cuando los salarios sean competitivos.

**Desventajas**

Si nos quedamos aquí, en la celebración que este análisis puede provocar en nuestra organización, caeríamos en el gran error que muchas organizaciones cometen cuando se enfrentan a la implementación de equipos virtuales. Al igual que los datos evidencian todas estas bondades, también conviene abordar las desventajas de elegir un diseño de organización virtual:

- **Dificultades para instalar una cultura corporativa:** la cohesión entre equipos a menudo se ve mermada en los equipos remotos. Al elegir sus horas de trabajo, puede conducir a una cultura empresarial fragmentada.
- **Espíritu de equipo:** a menudo se generan menos espacios para esas conversaciones improvisadas y, por tanto, también merma el aprendizaje de las personas con las que colaboramos directa o indirectamente.
- **Necesidad de un mayor enfoque en la comunicación:** habrá que invertir en herramientas y políticas que aseguren una comunicación activa pues los canales presenciales se encontrarán parcialmente bloqueados.
- **Riesgos reputacionales:** un equipo virtual mal gestionado puede afectar negativamente a su reputación. Algunos clientes todavía desconfían de trabajar con una empresa con empleados en remoto.
- **Incidencias de seguridad y compliance:** trabajar en remoto significa pasar una gran cantidad de datos de un sitio a otro y en muchas industrias esto provoca gran riesgo, que hay que mitigar en la medida de lo posible.

# El impacto en el lugar de trabajo



El lugar en el que se desarrolla el trabajo ha cambiado y este cambio se consolidará a futuro, si bien de momento no sabemos con qué impacto. Lo cierto es que **las oficinas que conocíamos tendrán menos gente a futuro** y una **organización que tendrá que dar respuesta a las nuevas necesidades** que tienen sus empleados.

---

**¿Qué hacer con el espacio? ¿Cuáles son las tendencias del lugar de trabajo de los próximos tiempos?**

---

Algunos autores ya han bautizado esta tendencia como la **revolución del espacio de trabajo**. Si bien, dicha tendencia cuenta con años de rodaje previo a la pandemia en países anglosajones, a día de hoy **se ha consolidado como una tendencia universal** donde las propias organizaciones ya no compiten con esta baza a nivel local sino a nivel global.

Así las cosas, si las vías de diseño de los espacios físicos de trabajo en base a ciertas metodologías de trabajo (por ejemplo, agile) para **fomentar los espacios de compartición de información, dinámicas colaborativas y escenarios que fomenten la creatividad...** ya estaban perfectamente interiorizadas, ahora se antoja necesario que todas estas premisas convivan con las propias **tendencias que fomenten el bienestar entre los empleados y resto de colaboradores** (tendencia que podemos encontrar en diversos estudios universitarios con el epígrafe *workplace wellness trends*).

## Beneficios sociales relacionados con la salud mental:

La **industria de la salud mental** para empleados se posiciona como una de las principales tendencias para 2022 (yo diría que se posiciona como una tendencia en la vida en general) ya que **9 de cada 10 organizaciones están planificando invertir más en este área** para dotar de mayor bienestar a sus plantillas. ¿Esto es así debido a la pandemia? Sí y no. Previo a la pandemia ocasionada por la covid-19, según diversos informes, empleados con perfil generación Z y millennial ya apostaban mayoritariamente por empleadores que tuvieran este tipo de políticas de salud mental (según se recoge en la encuesta Zapier).

Una vez dicho lo anterior, cabe destacar que ya que la pandemia ha provocado mayor trabajo desde casa, **también ha provocado el hecho de desdibujar las líneas entre la vida personal y profesional**, la falta de desconexión y, por tanto, estamos más cerca de provocar cierto agotamiento así como de aumentar los niveles de estrés ejerciendo presión sobre la salud mental de nuestros empleados.

### ¿Qué ideas están triunfando para tal propósito?

1

#### Ayuda 24/7

Implementación de una **línea de ayuda confidencial 24/7** y sesiones gratuitas con terapeuta cualificado.

2

#### Programas con soluciones integrales de bienestar mental

Combinan programas asistenciales a los empleados y aplicaciones de bienestar con fitness y autocuidado. Por ejemplo, Starbucks, inició su programa de capacitación llamado Starbucks Mental Health Fundamentals para sus empleados.

## 3

**Telesalud**

Prestación de servicios de atención médica, educación sanitaria e información en remoto. Esta es otra de las tendencias de bienestar en el lugar de trabajo que ya no sorprende; en líneas generales, las organizaciones ya lo han implementado o están valorando hacerlo. Los beneficios de la telemedicina, promocionada a nivel interno, tiene múltiples beneficios, todos ellos redundan exponencialmente en su propia productividad.

## 4

**Gestión del estrés y resiliencia**

La llegada de la covid-19 ha provocado unos niveles de estrés sin precedentes (es indiferente que la fuente sea personal o profesional, a fin de cuentas siempre consigue afectar a todos los ámbitos). Por ello, la gran mayoría de las organizaciones invierten o están invirtiendo en otorgar herramientas a sus empleados para gestionar este estrés y desarrollar resiliencia. El estrés causa muchos problemas de salud (mentales y físicos), de ahí que se intenten mitigar por todos los medios.

Algunas ideas que ya se están implementando, especialmente en ámbitos anglosajones son:

- **Ofrecer capacitación sobre el manejo del estrés.** Organizaciones como LinkedIn han desarrollado sus propios cursos.
- **Asistencia digital para empleados** que lo solicitan y superan ciertos niveles de estrés ingestionables.
- **Plataformas de meditación guiada**, como por ejemplo [Headspace](#), una aplicación de análisis de voz para monitorear el estrés de los empleados.

## 5

**Seguridad financiera**

Se refiere a la salud financiera general de una persona y, por tanto, la ausencia de estrés que ocasiona la falta de recursos económicos. Según diversos estudios de [SHRM](#), el estrés financiero provoca un aumento del absentismo en un 34%, con la consiguiente pérdida de productividad. Adicionalmente, la situación actual covid tampoco ayuda en este sentido, tanto nuestro entorno como la propia empresa donde trabajamos puede pasar por dificultades financieras que ocasionen congelaciones de salarios a pesar del aumento del coste de la vida.

Ejemplos de iniciativas para intentar mitigar el estrés financiero:

- **Talleres de planificación presupuestaria, reducción de la deuda y tácticas de ahorro dirigidos por expertos en la materia.** En organizaciones grandes, se suele solicitar al departamento financiero este servicio.
- **Implementación de herramientas** que brindan asesoramiento financiero así como capacitación personalizada y aprendizaje electrónico. Ejemplos: LearnLux y MySecureAdvantage.

## 6

**Programas de bienestar familiar**

Aquí puede que estemos ante una de las tendencias con más potencial a lo largo de 2022. Ahora, con muchos padres que trabajan desde casa, el bienestar familiar es más relevante. Aparte de los desafíos relacionados con la covid, el bienestar familiar tiende a tener un gran impacto en la salud y bienestar de nuestros empleados y, por tanto, también en su productividad. Si la vida familiar es saludable y feliz, impactará positivamente en el entorno laboral (así como a la inversa). Por tanto, la gran tendencia aquí es conseguir extender los beneficios para el bienestar de los empleados al resto del entorno familiar.

Ejemplos concretos:

- **Coberturas para el cuidado de los hijos** como los ya famosos programas de referenciados para el cuidado de los niños.
- **Organización de eventos para las familias** como hacen en Spotify, que organizan experiencias musicales infantiles para los hijos de empleados.

# Conclusiones y bibliografía



## Conclusiones

Las organizaciones virtuales presentan retos sin precedentes que pretenden atender las nuevas necesidades. El trabajo que realizamos, se resuelve con mayor solvencia si se vigila el ambiente y espacio de trabajo con una perspectiva de bienestar de los empleados.

Aquí **se han desarrollado ciertas tendencias de bienestar en el lugar de trabajo** (entendiendo por lugar de trabajo, también la virtualidad).

Todas estas tendencias están siendo moldeadas poco a poco y **muchas de ellas ya han pasado de la provisionalidad a la consolidación** pues el concepto holístico de bienestar es el que realmente, hablando en términos de impacto, acaba funcionando (bienestar mental, físico, financiero, familiar...).

## Bibliografía

- [\*5 Tips For Setting Your Remote Workers Up For Success\*](#), Red Branch Media.
- [\*9 Workplace Wellness Trends to Watch Out for in 2021\*](#), AIHR Academy.
- [\*The future of jobs: Employment Trends\*](#), World Economic Forum.
- [\*The Advantages and Disadvantages of Virtual Organization Design in Startups\*](#), Organimi.

¡Enhorabuena! Fastbook superado





[Qualentum.com](https://www.qualentum.com)