



# El futuro es distribuido: Las relaciones con los clientes y los empleados en la era digital

Patrocinado por



Autora: Susan Etlinger, Altimeter

15 de enero de 2021

## RESUMEN EJECUTIVO

A medida que las organizaciones se adaptan a un entorno nuevo y desconocido, ¿qué estrategias pueden ayudarlas a posicionarse en términos de seguridad, resiliencia y crecimiento?

Esta serie de tres partes aborda los cambios fundamentales que se están observando como consecuencia de la pandemia de COVID-19, junto con otras tendencias macroeconómicas, sectoriales, de diseño y tecnológicas. Además, identifica las principales estrategias que los líderes deben tener en cuenta y comparte ideas y estrategias de expertos de diversos sectores. El primer informe de la serie, "[Estrategias de crecimiento en el lugar de trabajo reinventado](#)", se centraba en cómo la idea del lugar de trabajo ha evolucionado de una ubicación prefijada y estática a un ecosistema dinámico y distribuido.

El presente informe examina los efectos de la pandemia y la aceleración que, como consecuencia, ha experimentado el trabajo distribuido en los empleados, los clientes y las organizaciones. Ofrece las perspectivas de dirigentes empresariales y académicos sobre el impacto humano y estructural de estos cambios, además de compartir las estrategias que utilizan para manejarse en el mundo digital, empoderar a las personas, impulsar la creatividad, crear resiliencia en las organizaciones y, por último, tener un efecto multiplicador para los clientes y otros ecosistemas más amplios.



# ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>EFFECTOS EN LAS PERSONAS</b>	<b>4</b>
<b>EFFECTOS EN LOS CLIENTES</b>	<b>9</b>
<b>EFFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>12</b>
<b>RECOMENDACIONES PARA LOS DIRIGENTES</b>	<b>16</b>
<b>EL FUTURO ES DISTRIBUIDO</b>	<b>17</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>18</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>19</b>
<b>ACERCA DE NOSOTROS</b>	<b>20</b>
Acerca de Susan Etlinger, analista sénior	20
<b>DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<b>22</b>
<b>PERMISOS</b>	<b>22</b>
<b>RENUNCIA DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>22</b>



## INTRODUCCIÓN

La pandemia ha revelado áreas de fragilidad de las organizaciones y la sociedad, ha obligado a las personas a trabajar de formas completamente nuevas y ha ampliado el significado de la resiliencia de las empresas. Pero adaptarse a los cambios perturbadores no es más que el primer paso. Diseñar las organizaciones para que progresen durante una perturbación profunda y sistémica requiere que adaptemos las formas de trabajar, pero también que cuestionemos las suposiciones acerca de cómo, cuándo y dónde trabajamos, e incluso qué tipo de trabajo hacemos.

Hay un dicho, cuyas variantes se suelen atribuir a Albert Einstein: “El mundo que hemos creado es producto de nuestro pensamiento, no se puede cambiar sin cambiar nuestra forma de pensar”. En la actualidad, nuestro mundo es producto de un pensamiento que ya no responde a los tiempos en que vivimos.

“Pensemos en el contexto actual”, dice Mary L. Gray, investigadora principal en Microsoft Research y miembro del programa MacArthur Fellow 2020. “La mayoría de las conversaciones sobre el teletrabajo se centran en el trabajo desde casa y eso no nos ayuda a ver que realmente estamos hablando de equipos distribuidos”.

La noción de trabajar desde diferentes lugares no es algo nuevo. Los seres humanos lo han hecho desde la época de los cazadores-recolectores, a finales del siglo XIX con los trabajadores textiles o, más recientemente, en los años 80, cuando IBM instaló terminales remotos en los hogares de algunos trabajadores<sup>1</sup>. Según Gray, “la diferencia es que en el pasado teníamos un argumento, nos decíamos que el trabajo que externalizábamos o deslocalizábamos era el trabajo que no se consideraba importante. Ese tipo de trabajo solía hacerse de forma aislada en un lugar lejano”.

Los dirigentes han señalado repetidamente que las formas de trabajo digital han cambiado las relaciones con los clientes y los empleados, han influido en los indicadores empresariales y han reconfigurado la estructura fundamental del trabajo, a menudo de manera sorprendente. Aunque se acepta ampliamente que la pandemia de COVID-19 ha acelerado estas tendencias, tan solo estamos empezando a aprender el verdadero significado del trabajo distribuido y cómo entender su vinculación con el crecimiento.

Las siguientes páginas contienen las perspectivas de diversos dirigentes y académicos acerca de lo que han aprendido sobre los efectos del trabajo distribuido en las personas, los clientes y las organizaciones, además de las preguntas que aún tienen que responder.

## EFFECTOS EN LAS PERSONAS

Si pensamos en el año 2020, una de las cosas que lo ha caracterizado es el hecho de que, en cuestión de pocos días, la vida de millones de personas cambió como respuesta a una amenaza que hasta ese momento había sido en gran parte teórica. Las personas cambiaron radicalmente su forma de trabajar y vivir. Empezaron a adoptar nuevas tecnologías, tanto en su vida personal como profesional. Encontraron formas ingeniosas de conectarse entre sí y de prestar servicio a los clientes.

No cabe duda de que este periodo ha sido estresante, incluso traumático, para muchas personas. En septiembre, el Consejo Nacional de Salud del Comportamiento de EE. UU. comunicó que la demanda de servicios de salud del comportamiento estaba creciendo y el 52% de las organizaciones de este sector estaban

experimentando un aumento de la demanda de servicios<sup>2</sup>. Por su parte, los dirigentes de las empresas decían que habían compartido más tiempo con los empleados, habían dado más formación a los gerentes, habían facilitado servicios de comunicación y programas para flexibilizar los horarios, habían aumentado los días libres e, incluso, habían cambiado plazos cuando era posible.

### El exceso de trabajo va en aumento

A nivel global, los indicadores de exceso de trabajo son preocupantes. Humanyze, una empresa de servicios analíticos centrados en el lugar de trabajo, con sede en Boston, Massachusetts, ha revelado que, desde el comienzo de la pandemia, el tráfico de chat ha aumentado 16 veces, el uso del correo electrónico ha crecido un 63% y las reuniones se han incrementado un 70% en diversas organizaciones de todo el mundo. Su presidente, Ben Weber, sostiene que "las personas normalmente pueden aguantar este ritmo de





trabajo durante un par de semanas, pero según revelan claramente los datos, si la situación se prolonga durante más de un mes, el nivel de productividad empezará a verse afectado”.

No es solo el volumen de trabajo lo que contribuye a provocar cansancio, sino también el tipo de trabajo. “Creo que para muchas personas, trabajar en un entorno doméstico cansa más que ir a una oficina u otro lugar de trabajo”, dice Randy Howder, director general de Gensler. “Alguien me dijo en una ocasión que una gran parte de la comunicación humana se basa en el lenguaje corporal. Por este motivo, cuando miras una imagen en la pantalla, el cerebro trabaja más que cuando nos vemos en persona. Esto hace que nos sintamos más cansados y agotados, y creo que el efecto es real. Es necesario trabajar en ello para averiguarlo. Quizás cuando tengamos un entorno híbrido, se produzca un equilibrio. Pero los empleados dicen que están completamente exhaustos”.

### **Los empleados nuevos y más jóvenes perciben el efecto de forma diferente**

Los efectos también difieren según sea la función y la ocupación en las empresas. Los directores suelen tener más recursos, cuando los necesitan, que los empleados de niveles inferiores. También suelen tener un historial de relaciones más amplio y valioso que los profesionales más

jóvenes. Según Randy Howder, de Gensler, uno de sus colegas dice que dejaron la oficina el 13 de marzo, con sus cuentas corrientes bancarias llenas, y que han estado tirando de ese dinero. Pero los empleados más jóvenes vivían de lo que recibían en su nómina cada mes y no tienen tantos recursos. Se están perdiendo el poder crear sus redes personales. Se están perdiendo el recibir orientación. Se están perdiendo aprender a manejarse en el entorno de la oficina, además del tipo de cosas que pueden ayudarles a avanzar en sus carreras.

### **La flexibilidad de horarios contribuye a fomentar la diversidad y la inclusión**

“El hecho de que algunas personas puedan ahora elegir sus horarios y ubicaciones de trabajo para adaptarlos mejor a su situación personal contribuirá, en definitiva, a fomentar más la diversidad y la inclusión en comparación con las formas de trabajo anteriores”, opina Hao Ko, director general de Gensler. “Nuestro sector ha sido particularmente difícil para las mujeres y tradicionalmente no ha tenido una presencia significativa de las minorías”, añade. “El sector de la arquitectura es conocido por las largas horas que exige, pero no por una buena remuneración. Para algunas personas no ha sido fácil alejarse durante unos años con el fin de crear una familia o quitar prioridad a un plazo de un cliente para atender otras responsabilidades”.



“Al mismo tiempo”, comenta Lisa Campbell, directora de marketing de Autodesk, “el hecho de poder hacerlo todo a distancia ha sido un importante factor nivelador, ya que más personas se sienten conectadas y pueden compartir información. Pero echan de menos el contacto humano y personal en esas conexiones. En el futuro, tendremos un entorno híbrido. Algunas empresas han anunciado que adoptarán un entorno completamente virtual, o que darán prioridad a este tipo de entorno. Esto significa que si alguien lo desea, podrá tele trabajar. Otras empresas dicen que van a remodelar sus oficinas para transformarlas en espacios de colaboración, en lugar de ser lugares a los que las personas acuden cada día para sentarse delante de una mesa de trabajo. En estos momentos, estamos desarrollando una serie de habilidades relacionadas con el futuro del trabajo y vamos a perfeccionarlas porque la próxima normalidad se basará más en este tipo de experiencia híbrida”.

La pandemia de COVID-19 ha sido especialmente dura para las mujeres trabajadoras. Un reciente informe del Centro para el Progreso de Estados Unidos desveló que “en septiembre [de 2020], abandonaron la fuerza laboral cuatro veces más mujeres que hombres, esto es aproximadamente 865.000 mujeres frente a 216.000 hombres”.<sup>3</sup> Además, según McKinsey Global Institute, “las mujeres, en especial las de raza negra, tienen más probabilidades de haber sido despedidas o suspendidas de su actividad durante la crisis de COVID-19, una situación que estanca sus carreras y hace peligrar su seguridad financiera”.<sup>4</sup>

Al mismo tiempo, teletrabajo y los cierres perimetrales han cambiado algunas normas del lugar de trabajo relativas a la separación entre el trabajo y la vida familiar. En marzo de 2017, una entrevista de la BBC con el profesor Robert E. Kelly sobre el clima político en Corea del Sur tuvo una gran repercusión en Internet cuando los hijos de Kelly irrumpieron inesperadamente en su oficina, lo que suscitó tanto risas como un debate sobre las expectativas tan diferentes que se ponen en los padres trabajadores.

Hoy día, la experiencia de Kelly se repite a diario por todo el mundo. Niños, mascotas, parejas, compañeros de piso y familiares aparecen frecuentemente en las videoconferencias, ya sea de forma accidental o no, una situación que provoca estrés a los padres pero que, para algunos, tiene consecuencias positivas. “Creo que ahora conozco a los miembros de mi equipo mejor que antes”, comenta Lisa Campbell, de Autodesk. “He conocido a sus hijos, sus parejas, sus mascotas, y eso es algo que apreciamos. Antes de la COVID-19, se solía considerar una terrible interrupción y provocaba frustración en las personas. Ahora nos hace reír y pensar que sabemos el nombre de sus hijos, hemos visto sus disfraces de Halloween”.

Por otra parte, no todo el mundo se siente cómodo compartiendo el mismo grado de información personal con compañeros de trabajo, sean cuales sean las circunstancias. Zoom y otras soluciones de videoconferencia permiten cambiar el fondo, lo cual proporciona



cierto grado de privacidad para algunas personas. Sin embargo, otras se sienten incómodas con el solo hecho de tener que conectar la cámara. Este tan solo es un ejemplo de la complejidad que las organizaciones deben tener en cuenta cuando definen nuevas normas digitales y sopesan las ventajas y desventajas de los enfoques uniformes y los enfoques personalizados en términos de interacción digital.

La asignación de espacio y recursos, que abarca desde oficinas con vistas a cubículos de oficina, nos envía señales de poder que la pantalla plana no puede. Pero, según Randy Howder, de Gensler, “esta conexión virtual tiene algo bueno y es que hemos observado cómo la jerarquía se ha desdibujado porque en la pantalla todo el mundo está en el mismo nivel. En nuestros equipos, he notado que parte de ese lenguaje corporal que falta es algo positivo porque las señales de poder y control se han silenciado un poco. He observado que los más jóvenes participan más o se sienten más cómodos con el medio”.

### **La adaptabilidad no es lo mismo que la resiliencia**

Aunque las personas han demostrado su capacidad para atravesar una crisis, incluso una crisis sostenida, existe una diferencia entre la adaptabilidad y la capacidad de la organización para dar respuesta a las necesidades asociadas a cambios importantes e imprevisibles y para adaptarse a ellos. Uno de los descubrimientos más llamativos del último año es el grado de adaptabilidad que han mostrado las personas de todo el mundo. Se han enfrentado a un desafío como ningún otro en al menos un siglo.

Por otro lado, la adaptabilidad no es lo mismo que la resiliencia. Un artículo reciente de la periodista científica Tara Haelle refleja otra dinámica, una “capacidad de reserva” que ahora se ha agotado. “En los primeros meses”, escribe, “yo, al igual que la mayor parte del país, estaba usando mi ‘capacidad de reserva’ para funcionar, tal como lo denomina la doctora Ann Masten, psicóloga y profesora de desarrollo infantil en la Universidad de Minnesota.



“La capacidad de reserva abarca diferentes sistemas adaptativos (mentales y físicos) que las personas activan para la supervivencia a corto plazo en situaciones de mucho estrés, como los desastres naturales. Pero los desastres naturales se producen durante un periodo corto, incluso aunque la recuperación sea larga. Las pandemias son diferentes: el desastre se prolonga de manera indefinida”.<sup>5</sup>

El concepto de “capacidad de reserva” es importante no solo desde una perspectiva humana, sino también organizativa porque pone de relieve los riesgos secundarios asociados a periodos prolongados de perturbación e incertidumbre: desgaste, errores y debilitamiento de las relaciones con los equipos y los clientes. La solución, desde la perspectiva humana y organizativa, tiene una triple dimensión:

- Identificar las áreas que plantean mayor riesgo en las relaciones con los equipos y los clientes.
- Establecer mecanismos para renovar y reforzar esas áreas de riesgo.
- Desarrollar una infraestructura de personas, procesos y tecnología que ayude a la organización a progresar y crecer en periodos de incertidumbre prolongada.

Para respaldar la adaptabilidad de las personas con la resiliencia de las organizaciones, se necesitan sistemas, procesos, tecnologías y nuevas normas de comportamiento que nos preparen mejor, tanto individual como colectivamente, para afrontar lo que pueda venir.



## EFECTOS EN LOS CLIENTES

Los efectos en las relaciones con los clientes reproducen algunas dinámicas de las relaciones con los empleados. Los dirigentes empresariales hablaban de una comunicación más frecuente, la digitalización acelerada de los procesos que antes eran analógicos, y los presupuestos y prioridades cambiantes.

### Los clientes B2B prefieren el entorno digital

A diferencia de lo que sucede en las relaciones entre empresas y empleados, una mayor digitalización de las relaciones entre clientes de empresas (B2B) se ve como algo positivo. Según McKinsey Global Institute, tanto compradores como vendedores B2B prefieren las formas de trabajo digital. “Más de tres cuartas partes de los compradores y vendedores dicen que ahora prefieren los servicios digitales autogestionados y la interacciones a distancia con las personas en lugar de cara a cara. Esta opinión se ha intensificado a un ritmo constante incluso después de que terminaran los confinamientos”. McKinsey aduce la seguridad, la velocidad y la comodidad como principales factores impulsores de la preferencia de los clientes por los canales digitales: “Tan solo alrededor de un 20% de los compradores B2B dicen que esperan volver a hacer ventas en persona, incluso en sectores en los que tradicionalmente ha predominado este modelo, como en el caso de los productos farmacéuticos y médicos”.<sup>6</sup>

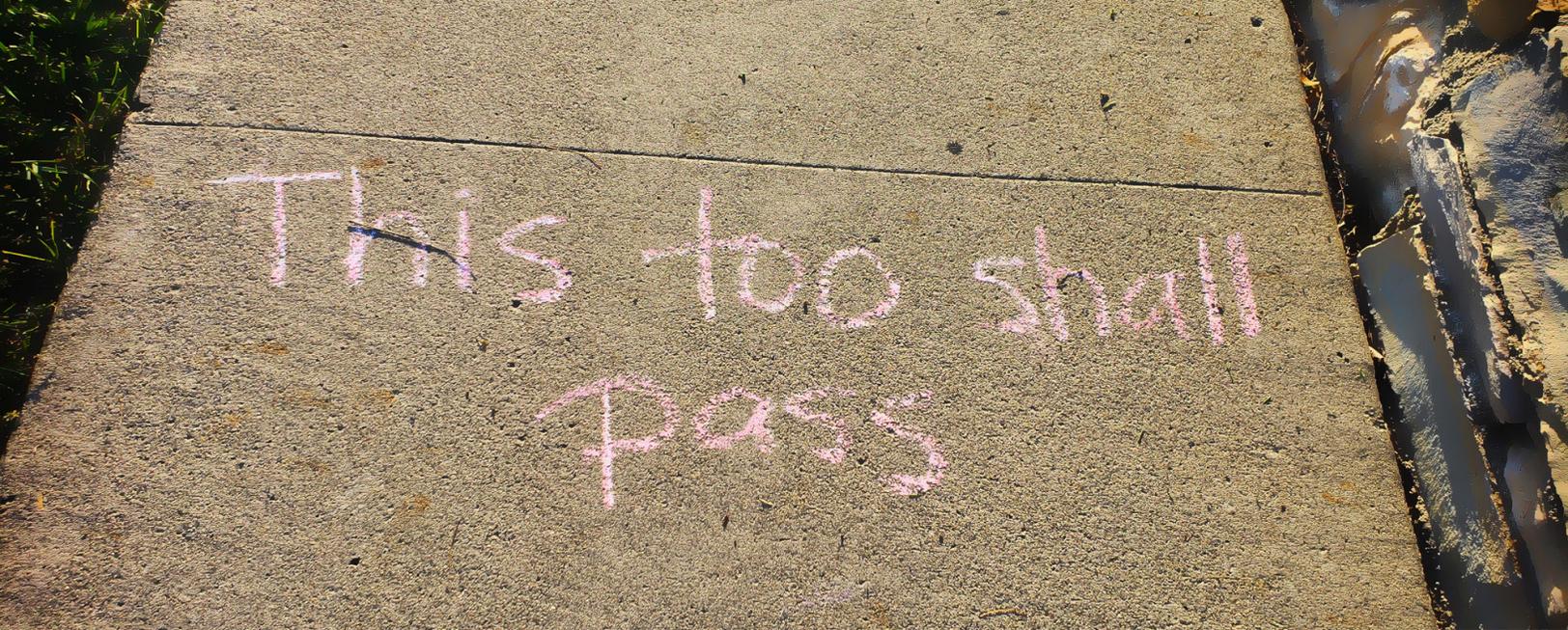
### Comunicación más profunda

Como respuesta a la COVID-19, dice McKinsey, “la mayoría de las empresas B2B han sustituido

su modelo de comercialización tradicional por uno digital, con una importante dependencia de la tecnología de vídeo y el chat en línea. Las interacciones tradicionales en persona han disminuido un 52% desde el comienzo de la pandemia, mientras que las interacciones digitales por videoconferencia y chat en línea han aumentado un 41% y un 23%, respectivamente.<sup>7</sup>

En consonancia con estas tendencias, los dirigentes han observado una inclinación a mantener debates más profundos y frecuentes sobre temas como la seguridad en el lugar de trabajo, las cuestiones relacionadas con la cadena de suministro y las tendencias del sector y el mercado. Ari Almqvist, vicepresidente de crecimiento e innovación en Moog, afirma que “el gran cambio para nosotros es que las relaciones con los clientes y socios comerciales se han vuelto virtuales. Tengo más contacto con los clientes que antes”.

Al mismo tiempo, la falta de reuniones e interacciones en persona ha planteado un reto a las empresas que desean mantener cierto grado de contacto en persona o que dependen de él. Como respuesta, algunas empresas no solo han dirigido presupuestos y esfuerzos a ofrecer eventos virtuales (reconociendo que el cansancio de las videoconferencias se hace extensible a estos), sino también a facilitar las experiencias en el hogar. Empresas como Ad Age o LinkedIn, entre otras, han ideado experiencias híbridas, como enviar un paquete al domicilio del cliente, o posible cliente, para que lo utilice en un evento virtual; o bien, organizar una clase de cocina, una degustación de vino y queso o alguna otra experiencia destinada a acortar la distancia entre el mundo digital y el físico.



### **Digitalización acelerada**

La forma de colaborar de empresas y clientes se ha trasladado a plataformas digitales como Zoom, Microsoft Teams, Mural y otras herramientas. Aunque esto es algo que cabe esperar de los nativos digitales, ha sido sorprendente ver la rapidez con la que algunos altos directivos acostumbrados a enfoques más jerárquicos y personales se han adaptado a estas herramientas.

“El cambio a la colaboración digital ha sido un descubrimiento para la dirección, los responsables de sección y los responsables de departamento”, dice Baste Amble, director de TI de Multiconsult. “Se están dando cuenta de que pueden hacer negocios de forma diferente. Tuvimos el caso de un cliente que era muy reacio a reunirse con nosotros para desarrollar su solución y diseñarla conjuntamente en línea. Pero el equipo se preparó bien, la reunión se celebró, y el cliente se quedó muy impresionado y satisfecho. Lo habían intentado antes y no funcionó, pero esta vez sí”.

El siguiente paso, dice Baste Amble, es integrar más competencias a lo largo de la cadena de valor por medio de herramientas digitales para conectar las fases del proyecto y que sirvan a los clientes a lo largo de la vida del proyecto. Y añade que “vamos a ver un enorme cambio en

el flujo de datos y en su tratamiento. Esto nos permitirá ver la cadena de valor más integrada, y no como algo fragmentado”.

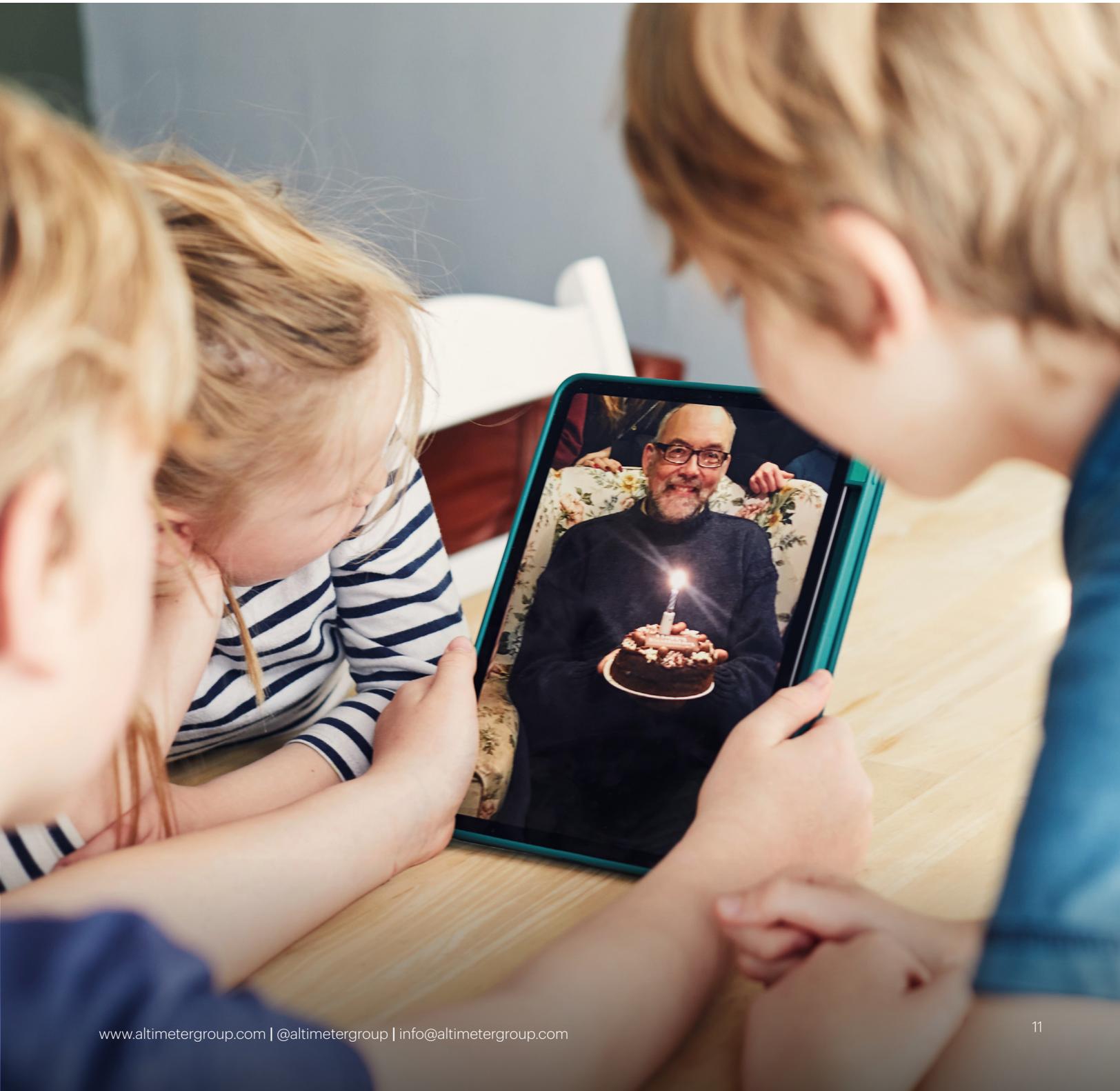
### **Más énfasis en ayudar y menos en vender**

Otra estrategia ha sido aunar los recursos para ayudar a los clientes de formas novedosas. Según Lisa Campbell, de Autodesk, “llevar a cabo acciones de marketing y generación de demanda de forma activa en estas circunstancias habría sido poco acertado. Así que tuvimos que dar un paso atrás y pensar en ‘prestar atención a las dificultades por las que estaban pasando los clientes’”.

“Por consiguiente, empezamos a cambiar algunos programas de marketing para ayudar más a nuestros clientes. Empezamos a trabajar con clientes de los sectores de la arquitectura, la ingeniería y la construcción para migrar sus modelos a la nube. Tomamos el software de prueba de nuestros productos de colaboración y le dijimos a todo el mundo que, durante un periodo de 60 a 90 días, podían utilizarlo con fines comerciales. Esto es algo que no hacemos habitualmente porque el software de prueba no se ha diseñado para el uso comercial. Normalmente, el uso está limitado a 30 días y después decides si comprar el producto o no. Pero estas eran circunstancias especiales”, añade Campbell.<sup>8</sup>

Proporcionar acceso gratuito a herramientas durante la pandemia es un primer paso, pero no garantiza que los clientes sepan cómo emplearlas o vayan a usarlas. Los parámetros de uso pueden revelar bastante información acerca del punto del espectro en el que se encuentran los clientes y las necesidades que pueden tener como consecuencia.

“Por ejemplo, si un cliente no ha utilizado determinadas funciones de nuestro producto después de cierto tiempo, sabemos que la fase de incorporación no se está llevando a cabo correctamente y nos ponemos en contacto con ellos para brindarles ayuda”, comenta Campbell.





## EFFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES

La dimensión mundial de la pandemia, así como su duración y el carácter imprevisible, ha tenido efectos diversos y ha generado diferentes respuestas por parte de las organizaciones. Todo se ha visto afectado en alguna medida, desde las normas del lugar de trabajo a los sistemas de comunicación y las relaciones con los clientes. La cuestión es hasta qué punto estos efectos serán permanentes y qué cambios son necesarios para impulsar la resiliencia de las empresas.

### Unir los entornos físicos y digitales

Aunque pueda ser beneficioso que los entornos digitales silencien algunas señales, otras son más indispensables. Por ejemplo, la naturaleza visual y táctil de los espacios físicos fomenta un sentido de conocimiento del entorno, de saber dónde están los compañeros de trabajo y, en general, lo que pasa en el lugar de trabajo.

Estos indicadores no están presentes en los entornos digitales o son diferentes. En lugar de desarrollar un sentido constante de conocimiento del entorno, gracias a una conversación en el pasillo o una charla espontánea delante de la máquina del café, los trabajadores distribuidos obtienen información por medio de las notificaciones automáticas o

de consultas deliberadas a los compañeros. Este tipo de relaciones o “lazos débiles”, tal y como los definió el sociólogo de Stanford Mark S. Granovetter en 1973, se refieren a las personas conocidas o los compañeros de trabajo con los que no nos comunicamos habitualmente.<sup>9</sup> Por el contrario, los “lazos fuertes” se refieren a los miembros de la familia, amigos y compañeros más próximos del círculo de trabajo.

No es solo una cuestión de sentirse bien. Las interacciones breves y a menudo espontáneas facilitan la capacidad de colaboración e innovación en las empresas, según un estudio reciente de la publicación *Harvard Business Review*.<sup>10</sup> Como consecuencia, las organizaciones deben cultivar de manera consciente el tipo de interacciones que se producían de forma espontánea en la oficina, ya sea mediante cafés y almuerzos virtuales, aplicaciones que fomentan la integración de los equipos, como [Melting Pot](#), o por otros medios.

Ben Waber, de Humanyze, coautor del estudio de *Harvard Business Review*, ha visto cómo los lazos débiles han disminuido aproximadamente un 5% desde mediados de marzo de 2020, lo que equivale a dos o tres compañeros menos con los que los empleados interactúan en una semana cualquiera. “Esto es llamativo porque los indicadores habían sido muy estables durante el año anterior”, señala Waber. “Pero lo



que interesa es el tipo de interacciones. Antes del 15 de marzo de 2020, las conversaciones solían ser individuales y cortas, en Slack u otras aplicaciones de mensajería. Eso significa normalmente que se trata de personas con las que podíamos charlar un par de veces por semana de 5 a 15 minutos.

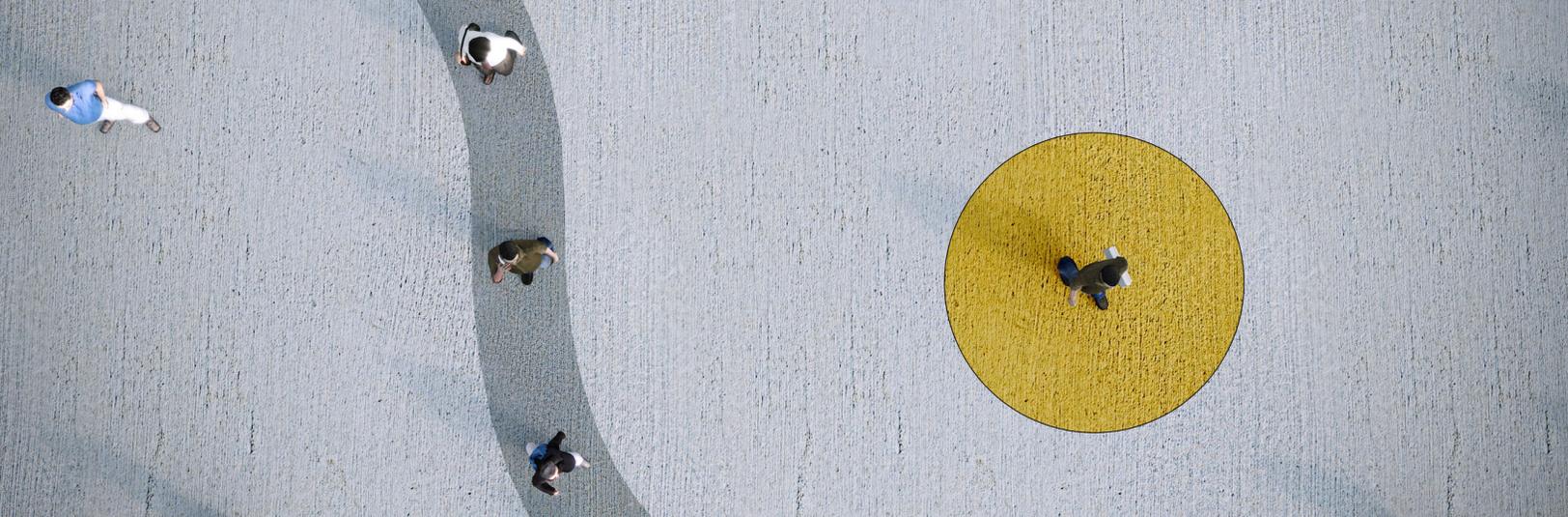
Después del 15 de marzo, esta tendencia cambió, y las interacciones se inclinaron más hacia personas que participaban en grandes reuniones de forma habitual (por ejemplo, una llamada de una hora en Zoom en la que hay entre 20 y 40 interlocutores más). “Es posible que tengas una charla con alguna de esas personas durante la semana, pero estará mucho más planificada”, dice Waber. Waber cree que este fenómeno se debe a los esfuerzos de las empresas por conectar a las personas a través de Internet, y los datos demuestran que han surtido efecto. Al mismo tiempo, hace una advertencia: “Este tipo de interacciones más planificadas representan un porcentaje desproporcionado de lazos débiles y no parece que conduzcan a un mayor número de conversaciones individuales ni a lazos más fuertes en el entorno de producción”.

La resiliencia de las organizaciones en los entornos virtuales requiere, por lo tanto, que encontremos formas de reproducir esas pequeñas charlas que fomentan el sentido de cohesión y confianza en la organización y que desvelan información valiosa que puede afectar a los plazos, las relaciones con los clientes, la calidad y otros indicadores de rendimiento.

Este aspecto será fundamental a medida que las organizaciones se planteen cómo, cuándo y dónde devolver los empleados a una sede de trabajo central. Aunque algunas empresas, como Automattic, nunca han tenido una oficina, puede que este modelo no tenga sentido para todas las organizaciones, en especial si no se creó inicialmente para un entorno virtual. IBM, una empresa pionera en el teletrabajo, puso fin a una política con décadas de antigüedad en 2017, basándose en la sinergia que se produce cuando los miembros del equipo están próximos.<sup>11</sup>

El elemento fundamental son los datos. Al haber surgido hace menos de un año el modelo de trabajo distribuido, en el contexto de una pandemia mundial que afecta prácticamente a todos los habitantes del planeta en alguna medida, todavía no existen datos de referencia que permitan pronosticar el impacto de una decisión tan trascendental.

Desde la perspectiva de la gestión del cambio, la pandemia ha puesto en tela de juicio algunas teorías sostenidas desde hace tiempo y ha validado otras. Una sorpresa para muchos ha sido la rapidez con la que prácticamente todo el mundo, al margen de su edad, ocupación o ubicación, se ha adaptado a un entorno nuevo y desconocido. “Nos hemos dado cuenta de que las personas pueden cambiar fácilmente. No solo las personas vinculadas a la alta tecnología, sino también personas de más edad y que muestran más resistencia”, comenta Menno de Jonge, director de construcción digital en Royal BAM Group. “Hemos observado que la gente está adoptando fácilmente Building Information Management (BIM) y otros productos. Por lo



tanto, tenemos que descubrir por qué”.

De Jonge y otros líderes han observado un aumento de la actividad de orientación dentro de la empresa. De este modo, aquellas personas que han desarrollado destreza en una tarea determinada pueden ayudar a otros. “Este enfoque es mucho mejor que pedir a un directivo que se ocupe de proporcionar la orientación”, comenta. Además, De Jonge espera ver un aumento del número de tutores internos en el ámbito de la construcción digital. Esto enlaza con los modelos de orientación inversa y aprendizaje práctico que han surgido como respuesta a la preocupación sobre la falta de cualificación en el sector de fabricación.<sup>12</sup>

### **Tener en cuenta la situación actual en las evaluaciones de rendimiento**

Uno de los aspectos más sensibles en el panorama actual es cómo afrontar las evaluaciones de rendimiento. Según señala Carmel Galvin, directora de recursos humanos de Autodesk, “hemos hablado mucho más con nuestros gerentes sobre lo que pensamos acerca del rendimiento durante este periodo. El contexto es más importante que nunca porque la gente se enfrenta a situaciones muy diferentes.

“Así que realmente hemos intentado recalcar la importancia de estar en contacto con los empleados, entender sus situaciones especiales y asegurarnos de tenerlas en cuenta al evaluar el rendimiento. También es muy importante dar apoyo a los empleados (por ejemplo, al cubrir las

ausencias con otros miembros del equipo) porque el mejor obsequio que podemos hacerles es evitar que se sientan culpables por tener que atender responsabilidades personales o que piensen que están defraudando al equipo, a la organización o a ellos mismos”.

### **Impulsar la resiliencia empresarial y anticipar nuevos modelos de negocio**

Además de cambiar el cómo, cuándo y dónde en relación con nuestra forma de trabajar, la pandemia ha catalizado un cambio más profundo del “qué”. Los restaurantes han dirigido su atención a los servicios de recogida y entrega a domicilio. Las empresas de fabricación ligera han comenzado a producir equipos de protección individual (EPI) y otros productos relacionados, lo que a menudo exige cambios importantes en las cadenas de suministro, el equipamiento y los métodos de fabricación. La transformación digital se ha acelerado. Una frase que se repite es que “hemos cambiado más en los últimos cinco meses que en los últimos cinco años”.

De hecho, según la empresa International Data Corporation (IDC), las iniciativas para cambiar de las aplicaciones tradicionales de la empresa a las aplicaciones en la nube “experimentaron una sacudida radical cuando la COVID-19 y la repentina adopción del teletrabajo pusieron de relieve las deficiencias del software tradicional”. Un reciente estudio de IDC revela que “el 75% de las organizaciones están adaptando sus planes de TI para reducir los costes de los sistemas actuales,



facilitar la ejecución y crear eficiencia operativa en cuanto a la generación de informes financieros, la gestión de proyectos y la experiencia de los empleados”.<sup>13</sup>

La resiliencia de las empresas no es solo producto de la adaptabilidad de las personas, exige también una infraestructura tecnológica y de procesos. Wong Heang Fine, director ejecutivo de Surbana Jurong Group, una consultora internacional de servicios urbanos, de infraestructura y gestionados, cree que la introducción de la tecnología 5G supondrá una importante oportunidad para impulsar la innovación digital. Esto se debe por una parte a que la conectividad sigue siendo un problema, en particular en el mundo en desarrollo, y por otra parte a que las tecnologías emergentes permitirán a las empresas explorar otros modelos de negocio.

“El 5G puede dar servicio a millones de dispositivos a velocidades ultrarrápidas y tiene la posibilidad de transformar la vida de las personas en todo el mundo. En nuestra opinión, el 5G y otras tecnologías nuevas nos permiten desempeñar nuestro trabajo en el marco de una economía del microempleo”, observa.

Añade que “los jóvenes arquitectos e ingenieros de hoy en día no quieren trabajar para grandes empresas, les gusta trabajar por su cuenta. Para empresas como la nuestra que operan en todo el mundo, esta situación nos permitirá atraer a una nueva generación de arquitectos e ingenieros de todo el mundo mediante una plataforma digital que estamos desarrollando. Esto van a cambiar sustancialmente el modelo de negocio en los próximos 15 a 20 años. Si usamos el ejemplo de Uber y nos abrimos a los talentos de todo el mundo, no nos limitaremos a la creatividad de los 16.000 empleados que tenemos actualmente, sino que tendremos acceso a nuevas ideas. Este será el escenario en el nuevo mundo”.

# RECOMENDACIONES PARA LOS DIRIGENTES

Los efectos del último año y la gran variabilidad de las circunstancias, junto con la situación de incertidumbre en el sector, la economía, la política y la salud pública, requieren que los dirigentes examinen su enfoque desde tres ángulos:

- La integración del trabajo analógico y el digital.
- El equilibrio entre el rendimiento a corto plazo y la capacidad de crecimiento.
- La combinación del liderazgo con una visión del ecosistema de la organización y sus interlocutores.

Estas no son cuestiones binarias. Los empleados siguen necesitando interactuar en persona. La resiliencia a largo plazo es irrelevante sin el rendimiento a corto plazo. El liderazgo siempre será un elemento fundamental en cualquier organización o ecosistema. Pero armonizar estos factores será esencial para crear resiliencia en las organizaciones. A continuación, se ofrece una lista de las principales conclusiones y recomendaciones que los dirigentes deben valorar a la hora de planificar el futuro inmediato y a largo plazo.

**1. Los entornos de trabajo digitales, los equipos distribuidos y las relaciones con clientes distribuidos exigen diferentes enfoques de liderazgo.** Sea cual sea la trayectoria de la pandemia, el trabajo y los equipos digitales se convertirán en un importante motor para el desarrollo de las actividades de las organizaciones. Las organizaciones requieren diferentes métodos de colaboración, comunicación interpersonal, indicadores y herramientas, además de un espacio de trabajo más distribuido y facilitador, en lugar de un enfoque de liderazgo basado en el control y mando.

**2. Aunque el trabajo distribuido parezca desdibujar las jerarquías, la velocidad y la escalabilidad exigen la toma de decisiones de manera distribuida.** Se trata de un desafío tanto logístico como cultural para muchas organizaciones, que requiere apoyo en términos de la tecnología, los procesos y el liderazgo para facilitar la toma de decisiones a escala. Además, es importante hacer hincapié en los aspectos tangibles (herramientas, conectividad, enseñanza y formación) e intangibles (horarios de trabajo flexibles, empatía, accesibilidad y orientación) como requisitos previos básicos del negocio digital.

**3. Preservar los “lazos débiles” es de suma importancia en cuanto al rendimiento de la organización.** Existen claros indicios de que el número y el tipo de interacciones de una organización difieren en los entornos de trabajo digital y físico, y de que es mucho más difícil reproducirlos en el entorno digital. Fomentar las interacciones breves, ya sea mediante llamadas de 15 minutos, el uso de aplicaciones de colaboración u otros métodos, es una manera de reforzar el buen estado de la organización.

**4. La decisión sobre cuándo, cómo, dónde y qué tipo de trabajo distribuir debe apoyarse en datos.** Es comprensible que muchas empresas tengan la necesidad financiera de reducir los costes de las instalaciones, pero también es importante observar las consecuencias de esas decisiones mediante los indicadores clave de rendimiento (KPI) que apoyan el crecimiento.

**5. Se avecina un cambio del modelo de negocio.** El último año ha proporcionado una perspectiva poco común de las áreas de mayor fragilidad en las organizaciones, además de oportunidades de innovación real. La clave consiste en pensar en este año como en una inversión para hacer frente a áreas de vulnerabilidad y adaptarse a los equipos distribuidos.

## EL FUTURO ES DISTRIBUIDO

Uno de los desafíos más complicados del último año ha sido separar los efectos de la pandemia de las fuerzas del mercado. Otro desafío ha sido imaginar cómo será la vida después de la COVID-19. Tanto si creemos que la pandemia ha sido un “cisne negro”, es decir, un acontecimiento grave e impredecible, como si pensamos que ha marcado el comienzo de una “nueva normalidad”, es evidente que la COVID-19 ha acelerado algunas tendencias, ha puesto freno a otras y ha mostrado áreas de fragilidad de la sociedad, las organizaciones y las empresas que requieren nuestra atención.

No todo está bajo nuestro control. La velocidad a la que evoluciona la tecnología, el entorno macroeconómico y, por supuesto, la evolución de la pandemia son fuerzas que están fuera de nuestro alcance. La oportunidad de crecer reside en nuestra capacidad para ampliar nuestro enfoque y poder diseñar espacios digitales que pongan en valor el trabajo, empoderen a las personas, impulsen la creatividad, creen resiliencia en las organizaciones y nos permitan tener un efecto multiplicador para los clientes y la sociedad.



# REFERENCIAS

- <sup>1</sup> Dishman, Lydia. "No, Remote Work Isn't a "New" Perk — It's Been Around for About 1.4 Million Years", Fast Company, 16 de abril de 2019 (<https://www.fastcompany.com/90330393/the-surprising-history-of-working-from-home>).
- <sup>2</sup> National Council for Behavioral Health. "Demand for Mental Health and Addiction Services Increasing as COVID-19 Pandemic Continues to Threaten Availability of Treatment Option", 9 de septiembre de 2020 (<https://www.thenationalcouncil.org/press-releases/demand-for-mental-health-and-addiction-services-increasing-as-covid-19-pandemic-continues-to-threaten-availability-of-treatment-options/>).
- <sup>3</sup> Kashen, Julie; Glynn, Sarah Jane; y Novello, Amanda. "How COVID-19 Sent Women's Workforce Progress Backward". Center for American Progress, 30 de octubre de 2020 (<https://www.americanprogress.org/issues/women/reports/2020/10/30/492582/covid-19-sent-womens-workforce-progress-backward/>).
- <sup>4</sup> Coury, Sarah; Huang, Jess; Kumar, Ankur; Prince, Sara; Krivkovich, Alexis; y Yee, Lareina. "Women in the Workplace 2020". McKinsey, 30 de septiembre de 2020 (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>)
- <sup>5</sup> Haelle, Tara. "Your 'Surge Capacity' Is Depleted — It's Why You Feel Awful". Elemental, 17 de agosto de 2020 (<https://elemental.medium.com/your-surge-capacity-is-depleted-it-s-why-you-feel-awful-de285d542f4c>).
- <sup>6</sup> Bages-Amat, Arnau; Harrison, Liz; Spillecke, Dennis; y Stanley Jennifer. "These Eight Charts Show How COVID-19 Has Changed B2B Sales Forever". McKinsey, 14 de octubre de 2020 (<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>)
- <sup>7</sup> Ibid.
- <sup>8</sup> Para más información sobre las iniciativas de Autodesk dirigidas a ayudar a los clientes durante la pandemia de COVID-19, consulte la publicación de Etlinger, Susan. "Building Deeper Customer and Employee Relationships in Disruptive Times". Redshift, 24 de noviembre de 2020. (<https://redshift.autodesk.com/building-customer-relationships/>).
- <sup>9</sup> Granovetter, Mark. "The Strength of Weak Ties", American Journal of Sociology, mayo de 1973 ([https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1#page_scan_tab_contents)).
- <sup>10</sup> Para más información sobre el concepto de "lazos débiles" y su relación con el rendimiento de las empresas, consulte Bernstein, Ethan, et al. "The Implications of Working Without an Office". Harvard Business Review, 15 de julio de 2020 (<https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>). El artículo continúa diciendo que, aunque los patrones habían empezado a volver a los niveles previos al confinamiento a medida que éste continuaba, la tendencia seguía siendo de entre un 10% y un 20% por encima de lo normal.
- <sup>11</sup> Kessler, Sarah. "IBM, Remote-Work Pioneer, Is Calling Thousands of Employees Back to the Office". Quartz, 21 de marzo de 2017 (<https://qz.com/924167/ibm-remote-work-pioneer-is-calling-thousands-of-employees-back-to-the-office/>)
- <sup>12</sup> Para más información sobre las estrategias para suplir la falta de cualificación en el sector de fabricación, consulte la publicación de Dorfman, Peter. "How Can Leaders Confront the Skills Gap in Manufacturing After COVID-19?" Redshift, 9 de octubre de 2020 (<https://redshift.autodesk.com/skills-gap-in-manufacturing/>).
- <sup>13</sup> International Data Corporation, "IDC Identifies the New Enterprise Applications: Modern, Modular, and Transformational." 12 de noviembre de 2020. (<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS47003220>).



## METODOLOGÍA

Este informe de investigación se basa en conversaciones en línea y en persona con expertos, profesionales, proveedores tecnológicos, inversores y otras partes implicadas de los ámbitos de la arquitectura, la fabricación, la ingeniería, la construcción, los bienes inmuebles, los medios de comunicación y el entretenimiento, y el diseño. También se basa en investigaciones secundarias de libros, artículos y noticias pertinentes y puntuales. Nuestra enorme gratitud a las siguientes personas y empresas:

- Carmel Galvin, directora de recursos humanos; y Lisa Campbell, directora de marketing, Autodesk
- Randy Howder y Hao Ko, codirectores generales, Gensler
- Ben Waber, presidente y cofundador, Humanyze

- Mary L. Gray, investigadora principal sénior en Microsoft Research, investigadora del Centro Berkman Klein de Internet y Sociedad en la Universidad de Harvard, y miembro del programa MacArthur Fellow 2020
- Ari Almqvist, vicepresidente de crecimiento e innovación, Moog, Inc.
- Herman Bjorn Smith, director de tecnología digital; y Baste Amble, director de TI, Multiconsult
- Menno de Jonge, director de construcción digital, Royal BAM Group
- Wong Heang Fine, director ejecutivo, Surbana Jurong Private Limited

Todas las conclusiones y los análisis son de carácter independiente y representan el conjunto de investigaciones de Altimeter.

## ACERCA DE NOSOTROS



### Acerca de Susan Etlinger, analista sénior

Susan Etlinger es una experta en estrategia digital, reconocida en todo el mundo, y está centrada en inteligencia artificial, ética tecnológica y datos. Además de su trabajo en Altimeter, Susan es investigadora en el Centro de innovación para la gobernanza internacional, una organización independiente y no partidista con sede en el Canadá, y miembro del Programa de Conferenciantes del Departamento de Estado de EE. UU. Trabaja con los clientes para evaluar el impacto de la IA y otras tecnologías avanzadas en las empresas y para identificar los casos de uso, las oportunidades y los riesgos, junto con consideraciones organizativas y culturales. Además, trabaja con proveedores tecnológicos para perfeccionar los planes sobre productos y las estrategias de acuerdo con su investigación independiente.

En 2019, Susan fue incluida en la lista “100 Brilliant Women in AI Ethics” elaborada por Lighthouse3, una consultora de investigación estratégica que se centra en la inteligencia artificial. Su charla de TED Talks “What Do We Do With All This Big Data?” se ha traducido a 25 idiomas y se ha visto más de 1,3 millones de veces. Sus estudios de investigación se utilizan en los planes de estudio de las universidades de todo el mundo, y ha sido citada en numerosos medios de comunicación, como The Wall Street Journal, The Atlantic, The New York Times y la BBC. Susan es licenciada en retórica por la Universidad de California, en Berkeley.

### Acerca de Altimeter, una empresa de Prophet

Altimeter es una empresa de estudios de investigación y consultoría, propiedad de Prophet Brand Strategy, que ayuda a las empresas a entender la irrupción tecnológica y actuar en consecuencia. Proporcionamos a los dirigentes empresariales la visión y la confianza que necesitan para ayudar a sus empresas a progresar en entornos disruptivos. Además de publicar estudios de investigación, los analistas de Altimeter proporcionan servicios de consultoría estratégica sobre tendencias de liderazgo, transformación digital, empresas sociales, tecnología disruptiva de datos y marketing de contenidos.

### Acerca de Autodesk

Autodesk desarrolla software para las personas que crean cosas. Si alguna vez ha tenido la oportunidad de conducir un coche de alta gama, admirar un rascacielos, utilizar un smartphone o ver una magnífica película, es muy probable que haya disfrutado de esa experiencia gracias a los millones de clientes de Autodesk que utilizan nuestro software. Autodesk le da poder para crear todo lo que se proponga. Para obtener más información visite, visite [autodesk.com](http://autodesk.com) o siga @autodesk.

## Acerca de la serie dedicada al crecimiento

A medida que las organizaciones se adaptan a un entorno nuevo y desconocido, ¿qué estrategias pueden ayudarles a posicionarse en términos de seguridad, resiliencia y crecimiento? Esta serie de tres partes aborda los cambios fundamentales que estamos observando como consecuencia de la pandemia de COVID-19 y otras tendencias macroeconómicas, sectoriales, de diseño y tecnológicas; identifica las principales estrategias que los dirigentes deben tener en cuenta y comparte las ideas y estrategias de expertos de diversos sectores.

El primer informe de la serie, “Estrategias de crecimiento en el lugar de trabajo reinventado”, se centra en la oportunidad de reinventar el papel del lugar de trabajo como motor de crecimiento. El segundo se centrará en las personas: clientes, empleados, socios comerciales y otras partes interesadas. Y el tercero abarcará las estrategias de innovación y los modelos de negocio emergentes.



## Divulgación de información

ESTE INFORME DE INVESTIGACIÓN PERSONALIZADO ESTÁ PATROCINADO POR AUTODESK. AUNQUE EL CONTENIDO DE INVESTIGACIÓN DE ESTE INFORME PUEDE HABER SIDO FUNDAMENTADO POR AUTODESK, TODAS LAS CONCLUSIONES Y LOS ANÁLISIS SON INDEPENDIENTES Y REPRESENTAN EL CONJUNTO DE INVESTIGACIONES DE ALTIMETER.

## Permisos

LA LICENCIA DE CREATIVE COMMONS ES ATTRIBUTION-NONCOMMERCIALSHAREALIKE 3.0 UNITED STATES, DISPONIBLE EN [HTTPS://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-NC-SA/3.0/US/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/us/).

## Renuncia de responsabilidad

AUNQUE LA INFORMACIÓN Y LOS DATOS UTILIZADOS EN EL PRESENTE INFORME SE HAN OBTENIDO Y PROCESADO A PARTIR DE FUENTES CONSIDERADAS FIABLES, NO SE OFRECE NINGUNA GARANTÍA EXPRESA O IMPLÍCITA EN CUANTO A LA INTEGRIDAD, LA EXACTITUD, LA IDONEIDAD O EL USO DE LA INFORMACIÓN. LOS AUTORES Y COLABORADORES QUE HAN CONTRIBUIDO A APORTAR INFORMACIÓN Y DATOS NO SON RESPONSABLES DE LOS POSIBLES ERRORES U OMISIONES CONTENIDOS EN EL PRESENTE DOCUMENTO NI DE LAS INTERPRETACIONES QUE SE HAGAN. LAS REFERENCIAS DE ESTE DOCUMENTO A CUALQUIER PRODUCTO O PROVEEDOR ESPECÍFICOS POR SU NOMBRE COMERCIAL, MARCA REGISTRADA, O DE ALGUNA OTRA MANERA, NO SUPONEN NI IMPLICAN SU VALIDACIÓN, RECOMENDACIÓN O PREFERENCIA POR PARTE DE LOS AUTORES O COLABORADORES Y NO SE UTILIZARÁN CON FINES PROMOCIONALES O DE VALIDACIÓN DE PRODUCTOS. LAS OPINIONES EXPRESADAS EN EL DOCUMENTO ESTÁN SUJETAS A CAMBIO SIN PREVIO AVISO.

Altimeter, una empresa de Prophet

One Bush Street, 7th Floor

San Francisco, CA 94104

[info@altimetergroup.com](mailto:info@altimetergroup.com)

[www.altimetergroup.com](http://www.altimetergroup.com)

@altimetergroup

415-363-0004