



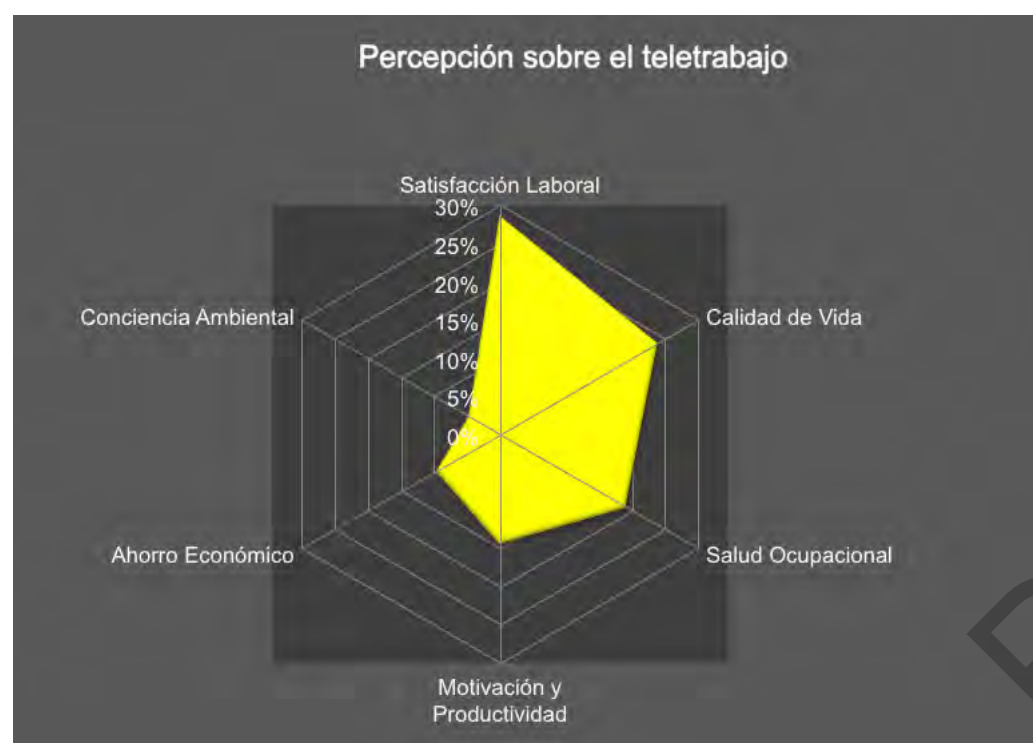
Trabajo remoto e híbrido + Nomadismo digital

El 'teletrabajo' es el trabajo que se realiza a distancia. Esta es una modalidad de trabajo remoto en la que se realizan las labores en algún lugar distinto de las oficinas centrales, aprovechando las facilidades que brindan los medios tecnológicos que permiten la comunicación y la colaboración sin que el trabajador tenga presencia física en las instalaciones de la organización que lo emplea.

Desde varios años antes de la actual pandemia, en diversas localidades geográficas, se venían realizando estudios con el objetivo de identificar los principales factores de éxito para la implementación y el aprovechamiento del teletrabajo. Tales estudios se basaron en consultas a trabajadores y empleadores, tanto públicos como privados, y permitieron analizar las relaciones entre el trabajo remoto con el medio ambiente, el ahorro económico, la calidad de vida y la productividad.

Un estudio, realizado durante el año 2013 en Costa Rica por la firma consultora Ernst & Young y el Club de Investigación Tecnológica, encontró que los trabajadores percibían el teletrabajo de manera positiva y como beneficioso para su calidad de vida, pero tenían poca claridad respecto del impacto de esta modalidad laboral en el medio ambiente. En cuanto a los empleadores, se descubrió que la cultura organizacional y la percepción de sus mandos altos respecto del tema tienden a asociarse con el éxito en la implementación del teletrabajo. El estudio sugería escenarios de ahorro y beneficio para el país.

Antes del año 2020, el teletrabajo



se había implementado por debajo de sus verdaderas posibilidades. Las crisis, las guerras, los desastres naturales y las epidemias han sido aceleradores o detonantes de cambios drásticos en diversas actividades humanas, entre las cuales está el trabajo. El brote del coronavirus COVID-19 se ha extendido prácticamente por todo el mundo, provocando cierres de empresas y, consecuentemente, destrucción masiva de empleos.

Debido a las medidas sanitarias actuales, miles de personas en los sectores público, privado y multinacional se acogieron a la modalidad de teletrabajo, sin mayor preparación de las partes involucradas. Muchas empresas e ins-

tituciones se vieron obligadas a implementar soluciones de emergencia en su dinámica laboral al estilo de "tiempos desesperados requieren medidas desesperadas", sin haber realizado un ensayo previo, una planificación ni un reforzamiento de sus líderes o gerentes.

La crisis ha propiciado experimentos masivos de trabajo remoto e introducción de tecnologías digitales de manera apresurada para retomar actividades como la educación. Durante los años 2020 y 2021 ha crecido, como nunca antes, el uso de aplicaciones y plataformas de apoyo al trabajo móvil, comunicación unificada, organización de contactos, videollamadas y mensajería.



Hemos observado que el teletrabajo no siempre es viable y teletrabajar no es solo quedarse en casa. El Prof. Víctor Garro, del Tecnológico de Costa Rica (TEC), ha investigado cómo las tecnologías de información y comunicación (TIC) y la digitalización de actividades han estado impactando las formas de trabajo y los procesos productivos, y la manera en que han provocado el desarrollo de diversas habilidades.

El Dr. Garro ha investigado el desarrollo de los equipos virtuales de trabajo y su relación con la multiculturalidad. Uno de los grandes retos es lograr la colaboración exitosa entre jefes (líderes) y trabajadores virtuales. Otra faceta importante son las diferencias inter-generacionales entre los 'nativos digitales' jóvenes y los líderes tradicionales - que se han visto forzados a evolucionar rápidamente. Los factores más influyentes en la productividad de los equipos virtuales son la comunicación y el liderazgo; este último es determinante para cohesionar y lograr alto desempeño en los equipos virtuales.

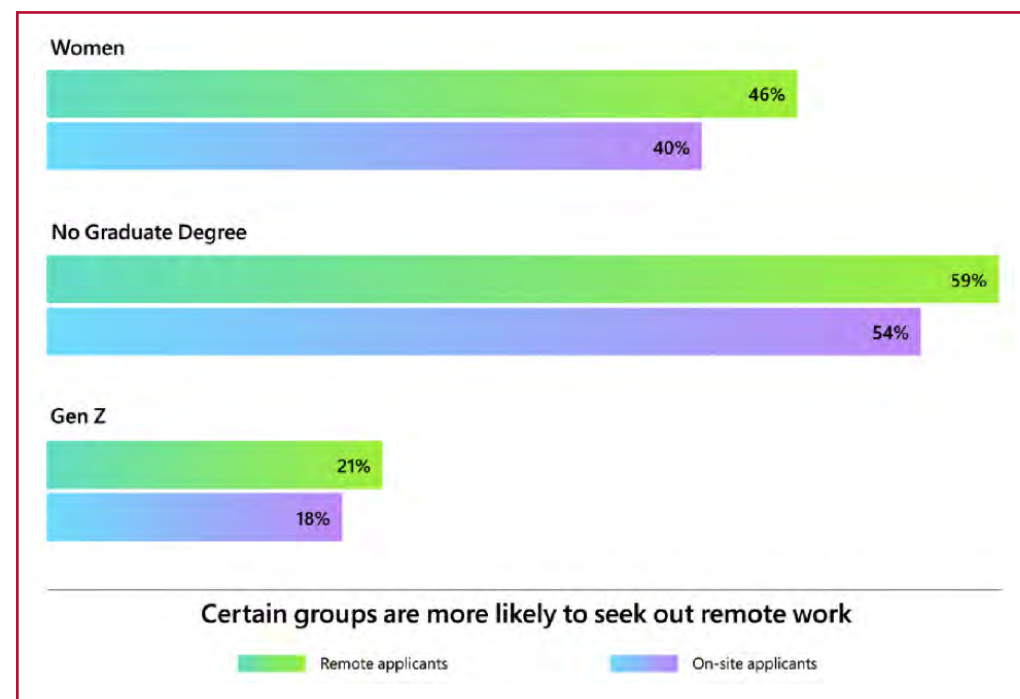
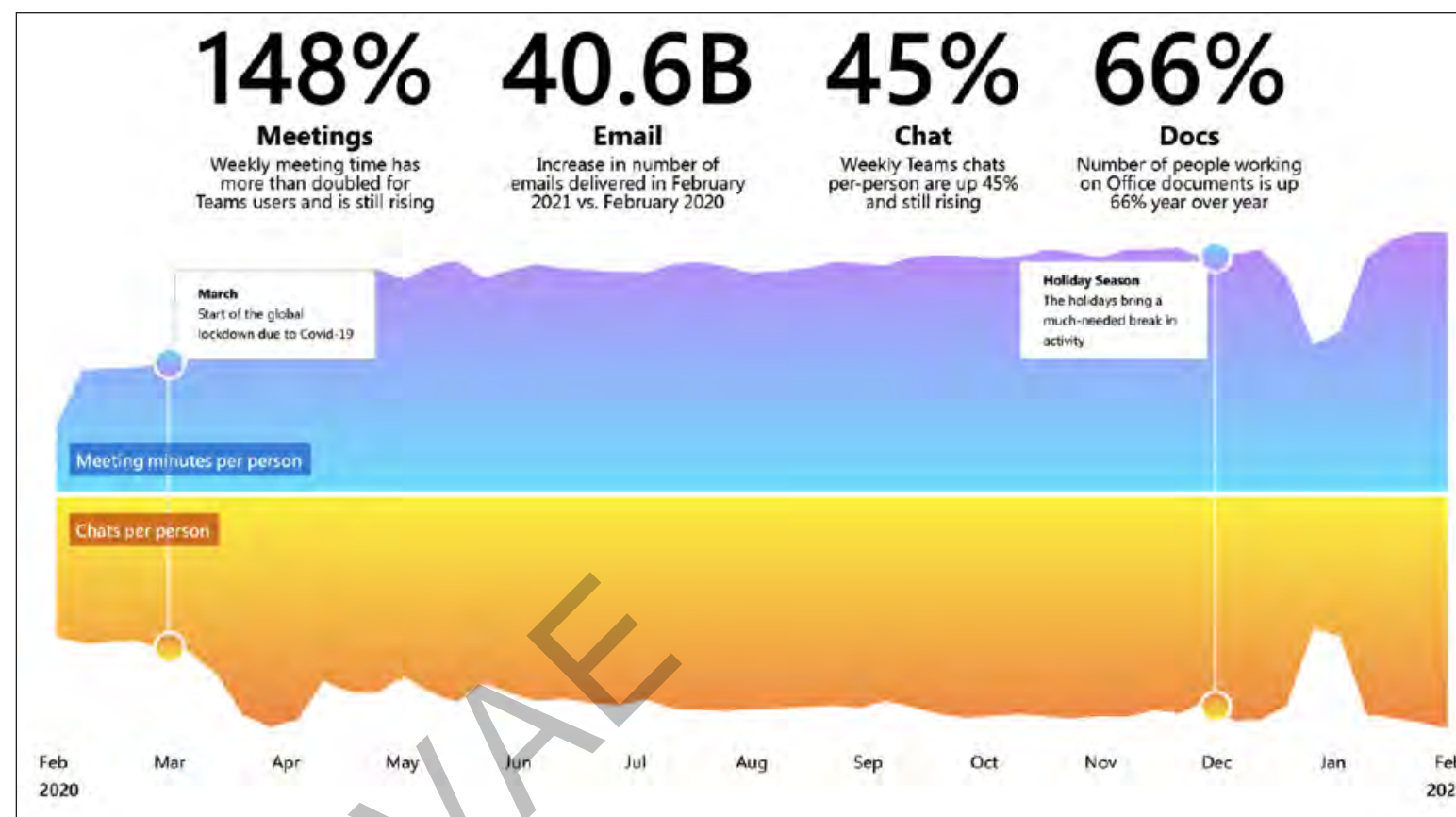
El término resiliencia tiene que ver con la capacidad de adaptarse a situaciones adversas, e incluso recuperar un estado anterior cuando cesa una perturbación externa. La Institución Británica de Estándares (British Standards Institution, BSI) define la resiliencia organizacional como "la capacidad de una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse al cambio incremental y las interrupciones repentinas con el fin de sobrevivir y prosperar". La crisis de la pandemia actual ha acelerado las respuestas de las organizaciones privadas y públicas para poder continuar funcionando a pesar de las circunstancias.

Investigaciones de empresas de tecnología líderes globales en sus campos, como Cisco y Microsoft, han encontrado que el futuro del trabajo tendrá una naturaleza híbrida: parte del trabajo se realizará de manera presencial y otra parte de manera remota. Esto está propiciando innovaciones para habilitar, de manera efectiva, un trabajo crecientemente remoto. La tecnología es fundamental para desplegar las nuevas tendencias en espacios de trabajo y posibilitar el retorno a la oficina de manera segura.

Los cambios han sido amplios y profundos. La empresa Microsoft publicó los hallazgos de una reciente investigación que comprendió más de 30,000 personas en 31 países, así como el análisis de miles de millones de datos relacionados con productividad y trabajo.

El estudio revela que los trabajadores desean tener trabajos flexibles:

- Más del 70 por ciento de ellos quieren que continúen las opciones de trabajo remoto flexibles.



- Más del 65 por ciento anhela más tiempo en persona con sus equipos.
- El 66% de los responsables de la toma de decisiones empresariales

están considerando rediseñar los espacios físicos para adaptarse mejor a los entornos de trabajo híbridos.

El 37% de los trabajadores expresan que su empleador está pidiendo demasiado de ellos en momentos como los actuales. La productividad de los empleados se ha mantenido igual o superior a la del año pasado, pero a un costo humano. Por ejemplo, la comunicación por chat ha crecido en un 45% respecto del año anterior y el 50% de las personas responden a los chats de sus equipos en cinco minutos o menos. Hay una sobrecarga digital de trabajo y va en escalada. El desgaste humano es apreciable y hay signos de 'agotamiento digital'.

Los jóvenes de la 'Generación Z', nacidos entre 1997 y el 2012, han entrado recientemente a la fuerza laboral. El estudio de Microsoft encontró que estas personas han tenido dificultades para integrarse al mundo laboral, aportar nuevas ideas, participar en los intercambios verbales en las llamadas o reuniones y hasta en sentirse comprometidos o entusiasmados con el trabajo. Ellos sienten más fuertemente el impacto del aislamiento y no tienen los medios financieros para equipar los ambientes de trabajo en sus hogares.

Mientras se trabaja remotamente, disminuyen las oportunidades para los encuentros casuales y las conversaciones espontáneas. Las generaciones más jóvenes usualmente ofrecen nuevas perspectivas y desafían el status quo. La Generación Z puede hacer contribuciones críticas. Es la primera generación que ingresa a la fuerza laboral en un entorno remoto de manera generalizada; su experiencia establecerá expectativas y actitudes hacia el trabajo en el futuro. Las empresas tienen el reto de asegurar que la Generación Z tenga un sentido de propósito y sientan bienestar al moverse a ambientes de trabajo híbridos.

El cambio al trabajo remoto ha mostrado la existencia de un vasto mercado de talentos, a escala prácticamente global, para las personas bien educadas. Las publicaciones de oportunidades de trabajo remoto en LinkedIn aumentaron más de cinco veces durante la pandemia y tanto empleadores

como empleados y estudiantes se están dando cuenta. Cada vez hay más gente dispuesta a cambiar de trabajo, o conseguir uno nuevo, si esto le permite tener flexibilidad.

Muchos profesionales nacionales que pueden teletrabajar se han trasladado con sus familias a zonas retiradas de las ciudades de la Meseta Central, principalmente a las playas o a las áreas boscosas. Costa Rica también ofrece un gran atractivo para que trabajadores de otros países pasen temporadas largas trabajando desde nuestro país. La recientemente aprobada 'Ley para atraer trabajadores y prestadores remotos de servicios de carácter internacional' estimulará este tipo de visita al país, posibilitando la combinación de trabajo con turismo, y un enriquecedor intercambio cultural y de conocimiento. Esto requerirá mejorar la oferta de alojamiento, servicios de comida y salud, telecomunicaciones, transporte y otros, para ser competitivos ante otros países y ciudades en el mundo.

Los datos de LinkedIn revelan que las mujeres, las personas de la Generación Z y los graduados universitarios sin postgrados tienen más interés por buscar trabajos que ofrezcan la posibilidad del trabajo remoto y 'nómada'.

Las conclusiones del estudio de Microsoft llaman a la acción para la mayoría de las empresas que tengan puestos con funciones susceptibles de ser realizadas remotamente:

- El modelo de trabajo híbrido es inevitable, es necesario ajustar los planes y estar preparados para seguir adaptándolos.
- La tecnología es protagonista, pero el éxito será sostenible solo con un plan que tenga a las personas en el centro.
- El foco sobre la cultura debe ser auténtico, intencional y prioritario.
- La inclusión en los ambientes híbridos debe ser repensada.
- Un ambiente que fomenta las conexiones humanas es fundamental para la innovación y la productividad
- La lucha por el mejor talento se hace más compleja; el empleador con la oferta más flexible tiene ventaja competitiva.

Agradecimiento

Ing. Ignacio Trejos Zelaya, M.Sc., es profesor de Informática en el Instituto Tecnológico de Costa Rica y en la Universidad Cenotec. Su investigación se centra en Lenguajes de programación, Ingeniería del software y Educación en Informática.

Ignacio agradece a las siguientes personas y empresas: Roberto Sasso, Carlos Gallegos, Diana Campos, Víctor Garro Abarca, José Álvaro Romero, Luis Carlotti, Juan Pablo Mongini, Ineke Geesink, Jorge Cabeza, Club de Investigación Tecnológica, Ernst & Young (EY), Cisco Systems, Microsoft y LinkedIn.