

El futuro de la flexibilidad en el trabajo

18 Jun 2024 · 33 min de lectura

Mientras las organizaciones planifican tentativamente cómo realizar el trabajo después de salir de un aislamiento total, tanto los líderes como los empleados promocionan los beneficios de la flexibilidad. Pero, ¿Cómo el futuro de la flexibilidad en el trabajo puede o no hacer bien a las partes? ¿Y cómo puedes saber si tu equipo u organización lo está utilizando con éxito?

La [HBR](#) son investigadores que estudian cómo organizaciones de todo tipo (desde servicios profesionales y empresas de TI hasta hospitales, tiendas minoristas e instalaciones de fabricación) gestionan la flexibilidad. A lo largo de su trabajo, han pedido a los líderes que les digan cómo lo hacen (o no). Aquí hay una variedad de respuestas típicas:

Me adapto a las necesidades de los empleados en cuanto a tiempo para ir al gimnasio durante el almuerzo o tomar una clase permitiendo un arreglo especial con respecto al horario de trabajo.

Si un familiar está enfermo o alguien ha sufrido un accidente automovilístico, no es problema dejar el trabajo.

Debido a la forma en que las unidades cuentan con personal y horarios, no parece haber mucha flexibilidad.

A menudo recurría a reuniones obligatorias de Zoom los viernes por la noche a las 6p. m. , porque esa era la única apertura del calendario para los miembros clave del personal.

No podemos conseguir suficiente personal los fines de semana para ejecutar la producción que necesitamos, incluso con ocho opciones de horarios diferentes. Eso no es nada bueno. No quiero que esa sea la razón por la que no podemos producir .

Estas respuestas pueden resultar familiares. La variación entre ellos es notable. El primero se centra en acuerdos especiales para actividades no laborales. El segundo depende de circunstancias extremas. El tercero expresa frustración por las barreras a la flexibilidad. El cuarto es la flexibilidad en su peor expresión. Lo último muestra que la programación flexible es una cuestión competitiva crítica (aún sin resolver) para muchas organizaciones.

- [Ellen Ernst Kossek](#) es Profesora Distinguida de Gestión Basil S. Turner en la Universidad Purdue y fue presidenta de la Red de Investigadores sobre Trabajo y Familia. Ella estudia cómo el apoyo de los líderes a los límites entre la vida laboral y personal, la flexibilidad y el trabajo remoto afectan la inclusión de las mujeres y la igualdad profesional.
- [Patricia Gettings](#) es profesora asistente de comunicación en la Universidad Estatal de Nueva York en Albany. Estudia las intersecciones entre las relaciones personales y los compromisos organizacionales y cómo los individuos y las organizaciones negocian esas superposiciones.
- [Kaumudi Misra](#) es profesor asistente de gestión en la Universidad Estatal de California, East Bay. Estudia el papel de las prácticas de flexibilidad entre el trabajo y la vida personal como palanca estratégica de recursos humanos para la productividad individual y organizacional.

Esta variación refleja el hecho de que la palabra “flexibilidad” es vaga; su implementación puede diferir de una organización a otra, de un departamento a otro e incluso dentro de los equipos. No es de extrañar que los gerentes tengan dificultades para saber cómo dejar que los empleados trabajen cuando y donde mejor lo hacen. Incluso las empresas que fueron las primeras líderes en poner a prueba el trabajo flexible extensivo (como [IBM y Bank of America](#)) comenzaron a retirar esos acuerdos hace varios años, porque sentían que sus negocios no se estaban beneficiando.

Sin embargo, al salir de la pandemia, un número creciente de empresas han anunciado que planean “[adoptar la flexibilidad](#)”, particularmente en un modelo de trabajo híbrido. Esto se debe a tres razones clave: en primer lugar, las empresas creen que la forma de flexibilidad del trabajo remoto 24 horas al día, 7 días a la semana se puede aprovechar para respaldar la productividad. En segundo lugar, los empleados ([especialmente los Millennials](#)) amenazan con renunciar a menos que se les conceda flexibilidad. En tercer lugar, algunos líderes suponen que cuando a los empleados se les permite trabajar de manera flexible, automáticamente experimentan una mayor armonía en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Pero estos argumentos simplifican demasiado el desafío de hacer de la flexibilidad un elemento central de la estrategia y las operaciones de una organización. Como resultado, la mayoría de las empresas abordan la tarea de manera superficial. En realidad, ampliar los acuerdos laborales flexibles implica más que compartir kits de herramientas en línea, sondear las preferencias de los trabajadores, comprar software de autoprogramación o contratar consultores para volverse más “phygital” (físico más digital). A pesar de todo el revuelo sobre los beneficios de la flexibilidad entre el trabajo y la vida, los estudios muestran consistentemente que las empresas son mejores a la hora de crear opciones de trabajo flexibles que de permitir su uso. Los líderes dejan eso en manos del departamento de beneficios o de los consultores de nómina.

Los empleadores también tienen fuertes prejuicios con respecto a los tipos de flexibilidad. Las investigaciones muestran que si los líderes creen que los empleados trabajan a distancia para aumentar la productividad, por ejemplo trabajando muchas horas para satisfacer las demandas laborales, es probable que se obtengan beneficios profesionales. Esos beneficios son mucho menos frecuentes cuando las personas utilizan la flexibilidad por motivos familiares o personales. La evidencia indica que cuando las mujeres utilizan la flexibilidad más que los hombres, enfrentan salarios más bajos, carreras estancadas y reacciones negativas.

La preocupación es que estos patrones se repitan a medida que las organizaciones avancen con flexibilidad a una escala mucho mayor. Pero hay una mejor manera. En este artículo ofrecemos información sobre por qué las prácticas laborales flexibles tradicionales no han estado a la altura de su potencial. También ofrecemos un camino a seguir con lo que llamamos *verdadera flexibilidad*: una estrategia que alinea los intereses de empleadores y empleados y, por lo tanto, beneficia a ambos grupos.

Enfoques tradicionales

Los líderes normalmente han gestionado la flexibilidad de dos maneras: como una *adaptación* en torno a eventos individuales de la vida laboral y personal, como enfermedades o el cuidado de los niños, que las empresas utilizan para atraer y retener a los empleados; o como *trabajo sin límites*, que muchos líderes utilizaron para hacer la transición de sus organizaciones al trabajo remoto generalizado durante Covid-19. En el segundo caso, se espera que los empleados, explícita o implícitamente, estén disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana para realizar su trabajo. Mientras que el alojamiento ofrece en gran medida flexibilidad para el individuo, el trabajo sin límites ofrece flexibilidad para la empresa. Ninguno de los dos es intrínsecamente malo, pero ambos pueden tener consecuencias no deseadas, especialmente cuando se utilizan de forma aislada.

Alojamiento.

Este enfoque se entiende como la respuesta única de un supervisor a la solicitud de un empleado de mayor flexibilidad en un horario, lugar de trabajo, tiempo libre o carga de trabajo para satisfacer las necesidades personales o familiares. Estas aprobaciones idiosincrásicas, caso por caso, a veces reflejan la dinámica entre padres e hijos, en la que el gerente otorga “permiso” al empleado, ya sea una “flexibilidad excepcional”, como en el hipotético accidente automovilístico mencionado anteriormente, o una recompensa especial para ayudar a retener un alto rendimiento.

Se pueden derivar beneficios al abordar las necesidades únicas de los trabajadores, pero ese tipo de flexibilidad puede tener un costo si crea dos clases de empleados: los que trabajan en horarios “no tradicionales” y los que trabajan en horarios “regulares”. Estos últimos rara vez piden flexibilidad, pero es posible que quieran más.

Además, muchos empleadores tienen problemas para decidir (o se muestran ambivalentes al respecto) si mantener adaptaciones laborales flexibles y cómo hacerlo, que rara vez se implementan de manera que respalden la coherencia cultural o el avance profesional. En organizaciones donde los gerentes son los guardianes de la flexibilidad (el caso más frecuente), el acceso de los empleados puede ser muy desigual, y la adaptación depende de quién es el jefe más que de la calidad del trabajo o del apoyo equitativo a las necesidades no laborales.

Si la flexibilidad laboral se considera una adaptación excepcional, también puede afectar a clientes y clientes. En un gran estudio norteamericano, un gerente que había apoyado la implementación del trabajo flexible comentó: "Algunos clientes son más (o menos) empáticos que otros... Ya sabes: 'No le pagaré [a la empresa] para que ayude a su gente a tener un buena carga de trabajo. Necesito que hagamos nuestro trabajo'".

Por último, sabemos que las mujeres (especialmente las madres trabajadoras y las cuidadoras) han sido históricamente las principales solicitantes de alojamiento y, como resultado, han enfrentado discriminación salarial y profesional. Aunque un número menor de hombres buscan acuerdos similares y también pueden enfrentar discriminación, tienen más probabilidades de avanzar en sus carreras. La flexibilidad entre la vida laboral y personal ha estado aislada durante mucho tiempo según el género, vista como una “cuestión de mujeres”, y las mujeres son las más afectadas por sus efectos en la carrera y la remuneración en todas las ocupaciones. Esto fue especialmente cierto durante la pandemia. Por ejemplo, la producción editorial y la productividad de las mujeres profesionales talentosas de STEM disminuyeron drásticamente, mientras que las mujeres se encargaban de la mayor parte del cuidado de los niños, los ancianos y la escolarización.

Trabajo sin límites.

Descubrimos que a medida que una empresa se siente más cómoda permitiendo y gestionando la flexibilidad, los líderes tienden a adoptar un enfoque sin límites, mediante el cual los empleados trabajan en cualquier lugar y en cualquier momento. Por lo general, las empresas inician esto para mejorar la productividad y permitir que sus negocios operen de manera eficiente las 24 horas del día mientras ahorran dinero. En la década de 1990, muchas empresas, incluidas IBM, Deloitte y PwC, experimentaron con este enfoque, dispersando globalmente una fuerza laboral móvil entre oficinas centrales y ubicaciones de clientes. Los líderes aprendieron a gestionar el desempeño basándose más en métricas de resultados que en el tiempo presencial.

Esta flexibilidad orientada a los resultados e impulsada por el empleador ciertamente produce beneficios finales. Los estudios muestran que los profesionales del teletrabajo que son concienzudos y altamente identificados con su trabajo están motivados para trabajar muchas horas, especialmente en ausencia de desplazamientos y charlas sobre el enfriador de agua. Y los costos ahorrados al reducir el espacio de oficinas son una ventaja para los empleadores. Sin embargo, el trabajo sin límites puede perjudicar a los empleadores a largo plazo, incluso si no se dan cuenta. Las reservas de talentos de las empresas pueden verse afectadas. Por ejemplo, informes noticiosos recientes indican que a pesar de los salarios altamente lucrativos, los trabajos en banca de inversión ahora son menos populares entre los profesionales jóvenes debido a las largas jornadas, la falta de equilibrio entre el trabajo y la vida privada y la cultura del trabajo en cualquier momento.

Y aunque el teletrabajo ofrece algunos beneficios a los empleados, como un viaje más corto (o nulo) y la capacidad de integrar las tareas del hogar, la evidencia sugiere muchas desventajas cuando no hay límites las 24 horas del día, los 7 días de la semana. La flexibilidad sin límites “pasa la pelota” cada vez más al trasladar a los trabajadores la carga de adaptar las demandas horarias de los clientes, agotar el tiempo personal y, para los teletrabajadores, transferir también los costos del espacio de trabajo y del soporte técnico. Los empleados corren un mayor riesgo de sufrir despidos,

calificaciones más bajas y salarios más bajos porque están menos conectados socialmente con sus colegas. El enfoque de trabajo sin límites también puede aumentar el aislamiento, los síntomas de depresión, el exceso de trabajo y la introducción del trabajo en espacios y tiempos no laborales.

Lo que sucede en casa es importante para el éxito del trabajo sin límites. Los primeros estudios que informaron un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal en estas condiciones generalmente mantenían constantes las horas domésticas y laborales, lo que puede haber ocultado los efectos de género. Como sugieren revisiones recientes, un empleado (a menudo una mujer) que trabaja a distancia tiene más probabilidades de asumir aún más demandas familiares y reportar mayores conflictos entre el trabajo y la vida personal.

Este aumento de la multitarea entre trabajo y no trabajo durante el teletrabajo se ha hecho visible durante la crisis de Covid-19, culminando en una "secesión" global. Incluso para las parejas con doble carrera, los roles de género tradicionales persistieron en el hogar, agravados por las perturbaciones pandémicas. Un estudio nacional de mujeres científicas encontró que, aunque sus parejas, en su mayoría hombres, también trabajaron de forma remota durante la pandemia, las mujeres terminaron haciendo el 90% del trabajo doméstico. Los padres no podían o no querían ayudar, por lo que las mujeres trabajadoras se encargaban de la educación virtual, el cuidado de los niños, las mascotas, la cocina y la limpieza, y experimentaban mayores conflictos y sobrecargas entre el trabajo y la familia. Esto exacerbó la brecha de género, que, según señala el Foro Económico Mundial, ha aumentado en más del valor de toda una generación: ahora se necesitarán 135,6 años para que las mujeres alcancen la paridad con los hombres, en lugar de 99,5. La desigualdad de género continuará en el lugar de trabajo pospandemia a menos que las organizaciones cambien su enfoque.

Entonces, ¿es el híbrido la píldora mágica de la flexibilidad?

A medida que las empresas avanzan hacia la implementación de una flexibilidad híbrida pospandémica (una combinación en gran medida determinada por el empleador de horarios de trabajo remoto y de oficina, que incorpora una combinación de adaptaciones únicas y un trabajo generalizado sin límites con poca o ninguna estructura), el bienestar y las carreras de los empleados en realidad podrían verse afectados. sufrir daño. Creemos que las mujeres y aquellas personas con necesidades de salud o de cuidados familiares serían las más desfavorecidas. Esto se debe a que la mayoría de estos acuerdos no empoderarán efectivamente a los empleados para alinear las demandas laborales y no laborales controlando cuándo y dónde trabajan. Nuestro temor es que las empresas acaben ofreciendo una flexibilidad *inflexible*, por la que los empleados tengan pocas opciones sobre los horarios y los días en los que pueden trabajar de forma remota. En el otro extremo, la flexibilidad se implementará sin estructuras ni normas, lo que dará como resultado un "programa" desorganizado, disperso y reactivo a los requisitos laborales. Las expectativas sobre dónde y cuándo se debe trabajar pueden cambiar sin previo aviso, a medida que el trabajo se extiende fuera del horario laboral y los empleados luchan por vivir una vida no laboral predecible.

La verdadera flexibilidad requerirá un pensamiento verdaderamente nuevo.

Una mejor manera

La verdadera flexibilidad alinea a empleadores y empleados para lograr beneficios mutuos al satisfacer las necesidades tanto de desempeño como de vida laboral: es un medio para competir en el mercado a largo plazo y les da a los empleados voz y algunas opciones sobre cómo se implementa la flexibilidad en sus negocios, equipos y en sus organizaciones.

Este es un proceso tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba. Los líderes escuchan, establecen metas y brindan recursos para hacer posible la flexibilidad. Los empleados eligen un trabajo flexible que se adapte a sus necesidades mientras se comunican con sus gerentes y colegas para garantizar que se cumplan los requisitos del equipo, del cliente y del cliente. En otras palabras, la empresa proporciona el andamiaje (opciones de flexibilidad, equipos y sistemas de gestión del desempeño de apoyo) y los empleados y equipos individuales deciden cómo organizar su

trabajo dentro de él.

Con este enfoque, los empleadores se benefician al retener una fuerza laboral sostenible y diversa a nivel mundial. Los empleados experimentan bienestar, disfrutan de procesos de equipo respetuosos y evitan el agotamiento y los problemas de salud. Pero es necesario alejarse de viejas narrativas y mejorar el apoyo y la confianza de los empleados. Para ello, los líderes primero deben evaluar su cultura actual. ¿Cómo definen la flexibilidad? ¿La empresa se ha inclinado más hacia la acomodación, la ausencia de límites o una combinación de ambas? ¿Qué políticas ha adoptado y para qué empleos? Luego podrán evaluar qué verdaderos principios de flexibilidad deberían adoptarse en mayor medida. Detallamos esos principios aquí.

Poner la flexibilidad a disposición de todos los empleados.

Todo trabajo merece cierta flexibilidad. Incluso si el teletrabajo no siempre es una opción, las organizaciones deberían ofrecer flexibilidad tanto a los trabajadores de oficina como a los de primera línea. No puede verse como un recurso escaso o privilegiado. Sin embargo, con demasiada frecuencia eso es lo que sucede. Las empresas ignoran las necesidades de los trabajadores esenciales y por horas, y brindan flexibilidad solo a los trabajadores con conocimiento en equipos impulsados por la tecnología.

Considere una empresa farmacéutica que formó parte de uno de nuestros estudios. Durante una tormenta de nieve, los directores y gerentes senior podían trabajar desde casa, pero las secretarías se veían obligadas a conducir por una autopista muy transitada (y helada) para llegar a la oficina. Muchos líderes no se dieron cuenta de que tenían una política tan injusta porque estaban acostumbrados al apoyo administrativo en una cultura jerárquica. La empresa amplió gradualmente su flexibilidad experimentando con el horario de verano: una secretaria podía asociarse con un compañero para cubrir la carga de trabajo de los viernes de cada uno, permitiéndoles tomarse un viernes libre cada dos viernes.

De hecho, la flexibilidad para todos los trabajadores es posible. Como aprendieron los gerentes durante la pandemia, una empresa puede programar el trabajo por horas de manera flexible y en turnos más cortos y conceder tiempo libre remunerado en el último minuto sin penalización; de hecho, esas adaptaciones fueron necesarias para apoyar a los trabajadores esenciales durante la crisis. Sabemos de un fabricante de motores que, incluso antes de Covid-19, programaba periódicamente "flotantes" altamente capacitados que podían rotar trabajos y turnos en los equipos y reemplazar a sus colegas cuando necesitaban ayuda. Eso permitió que sus equipos funcionaran bien durante la pandemia, cuando los trabajadores tuvieron que cuidar a los niños durante el cierre de escuelas o atender otras necesidades personales. [McDonald's](#) añadió recientemente tiempo libre remunerado y un programa de cuidado infantil de emergencia para atraer en su mayoría a trabajadores por horas. Otro ejemplo proviene de un departamento de policía metropolitano muy ocupado: los agentes, incluidos los supervisores, pudieron utilizar semanas laborales comprimidas predeterminadas para crear horarios más predecibles y permitir tiempo de recuperación.

Todo trabajo merece cierta flexibilidad. No puede verse como un recurso escaso o privilegiado.

Aumentar la flexibilidad para los trabajadores de primera línea puede ayudar a una empresa a apoyar mejor la diversidad y la inclusión, porque los inmigrantes, las personas de color y las madres trabajadoras están fuertemente representados en las industrias de servicios. En última instancia, todos los empleados necesitan apoyo en su vida personal. Si sus políticas de flexibilidad excluyen a un segmento de su fuerza laboral, algo está haciendo mal.

Priorizar estructuras y políticas claras.

Si pidiera al azar a los líderes o empleados de su empresa que describieran la flexibilidad, deberían poder dar una respuesta clara, y sus respuestas deberían ser coherentes. Las políticas de flexibilidad no funcionarán si son difíciles de entender, si los empleados o gerentes no saben cómo utilizarlas o si su enfoque varía mucho. Las organizaciones se benefician cuando desarrollan marcos escritos claros con principios que pueden guiar la toma de decisiones y las

expectativas de flexibilidad. Estos marcos deben comunicarse ampliamente.

A modo de ejemplo, aquí hay una breve lista de verificación que se basa en el programa de asistencia a los empleados de LifeWorks (anteriormente Morneau Shepell) y que puede servir como punto de partida para los acuerdos de trabajo flexible de cualquier empresa:

- Desarrollar una política escrita que establezca claramente las expectativas.
- Comunicar con todos los empleados sobre las posibilidades de trabajo flexible y apuntar a lograr la igualdad.
- Pida a los empleados que documenten sus horas de trabajo planificadas versus las reales para fomentar las rutinas de trabajo y aumentar la transparencia sobre cuándo están trabajando y cuándo no.
- Utilice métricas claras para evaluar a los empleados según la *calidad* de su trabajo, no el momento o la cantidad del mismo.

Las listas de verificación para gerentes como ésta se están generalizando. Consideremos este ejemplo de Canadá , donde, al igual que en el Reino Unido y Australia, el derecho a solicitar un horario flexible está ganando terreno legal.

Dentro de estas pautas, el papel del gerente es hacer coincidir los procesos de trabajo flexibles con las demandas del cliente, la creación de productos y el servicio. Por lo tanto, los líderes deben comprender cómo cada tipo de flexibilidad (horario, lugar, continuidad, carga de trabajo y modo) se alinea con el trabajo en cuestión, sus empleados y sus políticas. Como muestra la exposición "A Flexibility Primer", varias combinaciones de acuerdos flexibles pueden generar sinergias. Por ejemplo, la flexibilidad de ubicación y horario a veces funcionan bien en combinación.

Una cartilla de flexibilidad. Una mirada a cinco tipos diferentes de flexibilidad que su organización puede considerar y cómo

Las decisiones tomadas deben ser consideradas justas tanto por los líderes como por los empleados. Los estudios muestran que, cuando lo son, los trabajadores que experimentan conflictos entre el trabajo y la familia siguen comprometidos con sus organizaciones.

¿Cómo pueden los directivos cultivar este tipo de entorno e implementar políticas flexibles de manera justa? Una forma es desarrollar un estatuto de equipo , como lo hizo la firma de servicios financieros Northern Trust para las unidades que migraron a un modo de trabajo flexible. Las preguntas que los líderes, miembros del equipo y otras partes interesadas podrían discutir incluyen:

- ¿Cómo ha decidido la empresa gestionar la equidad salarial basada en la ubicación ? Por ejemplo, ¿todos los trabajadores totalmente remotos que realizan los mismos trabajos, independientemente de si viven en Tulsa o Los Ángeles, recibirán la misma remuneración base y por mérito?
- ¿Cuáles son los criterios justos sobre cómo el equipo establece las horas principales (por ejemplo, de 10 a 3) en las que los miembros estarán disponibles para colaborar, reunirse y comunicarse?
- ¿Cuál es una manera equitativa de establecer límites a la disponibilidad de los empleados y cuáles son las normas para respetar el tiempo libre?

Si bien son importantes políticas claras y una implementación consistente, las políticas demasiado restrictivas no son la respuesta. Los procesos deben ser adaptables.

Capacite a los empleados para crear y gestionar su propia flexibilidad.

Aunque los líderes deben ayudar a dar forma a las estructuras y políticas para el trabajo flexible, no necesitan tener todas las respuestas. En lugar de ello, deberían facilitar conversaciones con los trabajadores para analizar todas las formas en que las personas interpretan la flexibilidad, desde el lugar donde se trabaja hasta la elaboración de su horario de trabajo. Puede resultar útil que los gerentes brinden a los empleados una lista de consideraciones sobre las cuales reflexionar y abordar.

- ¿Cómo podría verse afectada la experiencia de mis clientes por mi flexibilidad? ¿De qué manera se puede mitigar cualquier impacto negativo?
- ¿Cómo podrían verse afectadas mis interacciones con los miembros del equipo? ¿Qué acciones puedo tomar para garantizar una colaboración y relaciones laborales sólidas?
- ¿Tengo o puedo desarrollar las habilidades que necesito para el acuerdo de trabajo flexible propuesto? Por ejemplo, ¿tengo la autodisciplina para gestionar la atención y los límites para el teletrabajo o para mantener la energía y la concentración durante una semana laboral comprimida? ¿He hablado con mi gerente y mis clientes para asegurarme de que mi trabajo a tiempo parcial esté diseñado y tenga un alcance realista para que pueda desempeñarlo de manera efectiva dentro de mis horas reducidas?
- ¿Tengo los recursos laborales y domésticos adecuados (soporte técnico, conexión a Internet, espacio, apoyo familiar, un lugar de trabajo de respaldo) para garantizar que pueda realizar mi trabajo?

A veces, los gerentes también proporcionan listas de verificación a los empleados que utilizan tipos específicos de flexibilidad. Algunos ejemplos son los consejos del gobierno australiano para trabajar fuera de la oficina, las pautas de Salesforce antes de una licencia y los consejos de incorporación de Tetra para trabajadores remotos.

El siguiente paso es crear estructuras en toda la organización para la autoprogramación y el intercambio de turnos para empoderar a los empleados. En lugar de hacer que los supervisores sean fundamentales en la gestión de la implementación diaria de la flexibilidad, algunas industrias están estableciendo procesos de autogestión de los empleados que les dan a los trabajadores un mayor control sobre sus horarios y horarios sin penalizaciones.

Las organizaciones de atención médica en particular, con su gran fuerza laboral femenina, han sido las primeras en adoptar la autoprogramación. En un [estudio](#) sobre la autoprogramación entre enfermeras de cinco unidades médicas y quirúrgicas comparables, un componente clave fue educarlas sobre la autoprogramación y las habilidades de negociación y cuándo ajustar las pautas para satisfacer necesidades como determinar la cobertura de vacaciones. Como resultado, la satisfacción y la retención de los empleados aumentaron.

Otro ejemplo proviene de Delta, una gran aerolínea estadounidense no sindicalizada que emplea un proceso de “licitación” mediante el cual los empleados eligen sus propios turnos utilizando un programa de software, y las opciones aumentan según la antigüedad. Los trabajadores pueden intercambiar o ceder turnos siempre que no aumenten las horas extras y no se violen las normas de salud y seguridad.

En ambos ejemplos, el papel de los líderes es establecer pautas sobre lo que funciona y lo que no, de una manera que facilite pero no controle, asegurando que los trabajadores comprendan su responsabilidad de garantizar los mandatos de personal y, en el caso de la atención médica, la calidad de la atención al paciente. Las empresas que adopten sistemas generalizados de trabajo remoto flexible pueden aprender mucho de ellos.

Eliminar los desincentivos al uso.

Las políticas que permiten a los empleados tomar vacaciones cuando lo deseen o licencia por enfermedad cuando sea necesario (incluso cuando ese tiempo libre es ilimitado en el papel) a menudo van acompañadas de desincentivos para usarlas. (Consideremos el “ tiempo de vacaciones ilimitado ” que nadie realmente aprovecha.) Una barrera común es la falta crónica de personal. En un estudio que realizamos sobre trabajadores de primera línea, sólo uno de cada cuatro empleados de una empresa de producción de petróleo en funcionamiento continuo podía utilizar el tiempo de vacaciones disponible gracias a ello. Como resultado, los empleados sufrieron agotamiento. Un gerente informó que no pudo tener tiempo libre para asistir a la boda de una sobrina, a pesar de que se suponía que debía acompañarla al altar en lugar de su difunto padre. También vemos desincentivos estructurales en la atención de salud, donde las enfermeras cada vez no pueden utilizar las vacaciones pagadas y el tiempo de enfermedad ganado, y nos hemos encontrado con programas de incentivos de licencia en los que los empleados pueden ganar *más* dinero si no se toman tiempo libre.

Las políticas que permiten a los empleados tomar vacaciones cuando lo deseen o licencia por enfermedad cuando sea necesario suelen ir acompañadas de desincentivos para utilizarlas.

Muchas culturas organizacionales también desincentivan el uso de políticas de tiempo libre para necesidades no laborales. En un caso, un director de departamento celebró a un profesor por asistir a una reunión del cuerpo docente durante su licencia parental, mientras que una colega, que acababa de dar a luz, faltó a la reunión para amamantar al bebé y recuperarse. El mensaje a los empleados fue claro: se les recompensa por presentarse incluso cuando la política oficial dice que no deben hacerlo.

Los líderes deben eliminar ambos tipos de desincentivos. Una táctica es reconocer públicamente a los mejores talentos que trabajan de manera flexible y logran un alto desempeño. En uno de nuestros estudios, un abogado que trabajaba en horario reducido ganó el premio al Empleado del Año al descubrir una manera de ahorrarle a la empresa una gran cantidad de dinero.

También hemos visto a algunas empresas utilizar la flexibilidad como incentivo para reducir el exceso de horas extras y el agotamiento y aumentar la productividad y el ahorro de costos. Una empresa farmacéutica ofreció a sus empleados semanas laborales de cuatro jornadas de 10 horas con seguridad laboral a cambio de un acuerdo de no pago de horas extras. La empresa ahorró dinero y vio un mejor desempeño a medida que el equipo se volvió autogestionario y los supervisores dejaron de ser jefes y se convirtieron ellos mismos en miembros del equipo. Los antiguos supervisores respondieron positivamente porque ya no tenían que gestionar las necesidades de horas extras de la organización, podían trabajar sólo cuatro días a la semana y se sentían más integrados y apoyados en sus equipos.

Recuerde que el liderazgo importa.

Es poco probable que la verdadera flexibilidad que satisfaga las necesidades empresariales y personales tenga éxito sin el apoyo de los niveles superiores. Un ejemplo proviene del llamado pospandémico de la directora ejecutiva de GM, Mary Barra, a “trabajar apropiadamente”. “Donde el trabajo lo permite”, dijo, “los empleados tienen la flexibilidad de trabajar donde puedan tener el mayor impacto en el logro de nuestras metas... Depende de los líderes centrarse en el trabajo, no en el dónde, y nosotros brindaremos la herramientas y recursos necesarios para tomar las decisiones correctas para apoyar a nuestros equipos”.

Aún no se sabe qué tan exitosas serán GM y otras empresas (como [Google](#)) [que adoptan enfoques similares, pero es alentador escuchar a los directores ejecutivos establecer estratégicamente el tono de la flexibilidad al convertirla en la regla y no en la excepción.](#) Los principales líderes también pueden reconocer y recompensar a los supervisores que alientan a sus equipos a realizar el trabajo sin agotarse.

Los líderes deben tener cuidado al hablar de las diversas formas de flexibilidad. Por ejemplo, cuando el teletrabajo se enmarca como una iniciativa para mejorar el equilibrio entre el trabajo y la familia, a menudo se convierte en un fenómeno de género, lo que lleva a los hombres a asumir que no pueden aprovecharlo o a ocultar que lo hacen por razones entre el trabajo y la vida personal. para evitar ser estigmatizados. Por eso es importante comunicar ejemplos de la eficacia de una mayor flexibilidad para todo tipo de trabajadores en todo tipo de empleos y en todos los niveles.

Los líderes también deben explicar el compromiso de la organización con la flexibilidad a las partes interesadas externas. Por ejemplo, si una empresa practica la flexibilidad pero sus clientes aún esperan respuestas las 24 horas del día, los 7 días de la semana, la política de la empresa simplemente no funcionará. Una forma de abordar este problema es incorporar las expectativas de los clientes en planes de trabajo flexibles; por ejemplo, dotando a las cuentas clave de varios empleados que puedan formar equipos y luego presentándolos como un beneficio a los clientes.

Experimentar y medir resultados, incluida la equidad.

La verdadera flexibilidad es un proceso continuo que requiere que la dirección esté abierta a la experimentación y a nuevas ideas. Es posible que algunos arreglos no funcionen al principio y será necesario ajustarlos. Eso es normal y una parte importante del proceso; La evolución no equivale al fracaso. Por ejemplo, Microsoft descubrió que cuando un equipo grande pasó inicialmente al trabajo remoto en 2020, los empleados trabajaron un promedio de cuatro horas más a la semana, enviaron más mensajes en horarios no estándar y pasaron más tiempo en reuniones (aunque más cortas), corriendo el riesgo de agotarse. Los líderes pronto se dieron cuenta de que este ritmo era insostenible (para ellos y para los empleados) y alentaron a los equipos a desarrollar pautas para garantizar tanto el tiempo laboral como el no laboral (turnos bien definidos, descansos diarios y horas de trabajo dedicadas en solitario, por ejemplo).

Al mismo tiempo, la evidencia sugiere que recopilar datos y realizar cambios puede dar resultados. Northern Trust migró funciones laborales y equipos completos al trabajo remoto híbrido (con al menos un día en la oficina y al menos un día en casa) años antes de la pandemia. Utilizó herramientas de evaluación previa y posterior para evaluar si los trabajos se podían realizar de forma segura y si los equipos podían trabajar de manera efectiva independientemente de su ubicación. Al migrar, poner a prueba y evaluar departamentos uno a la vez, la empresa cambió su cultura hacia un trabajo más flexible al acumular sistemáticamente datos que confirman su enfoque mientras realiza ajustes para cada unidad de trabajo. Ahorró millones de dólares al reducir el espacio de oficinas en todo el mundo y el estrés de los empleados se desplomó como resultado de menos desplazamientos.

Considere el impacto de la flexibilidad en su fuerza laboral global.

En entrevistas en una compañía petrolera con sede en la UE, descubrimos que los empleados de una de sus oficinas asiáticas preferían un día laboral de 3 p.m. a 12 a.m. Esto permitió a muchos trabajadores recoger a sus hijos de la escuela con antelación. También facilitó la comunicación entre zonas horarias y aumentó la productividad y el compromiso de los empleados. Por ejemplo, nadie tenía que levantarse en mitad de la noche para una conferencia telefónica, ya que las 3 de la tarde en la oficina de Asia eran las 9 de la mañana en la sede de la empresa. Estas prácticas de flexibilidad localizadas pueden ayudar a mantener la equidad entre los empleados en diferentes partes del mundo para que los miembros del equipo trabajen en horarios mutuamente convenientes.

Para garantizar un acceso y resultados justos a medida que su empresa experimenta, comience por tener en cuenta la raza y el género al realizar una auditoría para ver si los usuarios más habituales de la flexibilidad entre el trabajo y la vida personal tienen equidad salarial. Hay pruebas de que la inequidad puede ocurrir y de hecho ocurre. Por ejemplo, en 2019, las bonificaciones de las empleadas de alto nivel del banco suizo UBS no volvieron a los niveles anteriores cuando las mujeres regresaron de su baja por maternidad. Algunos de ellos finalmente dimitieron. Otro ejemplo proviene de Nike, que recortó el salario de las atletas estrella que se fueron de baja por maternidad. (Después de una reacción violenta, la empresa ajustó esa política para evitar penalizar a las madres).

También advertimos contra el establecimiento de una política que ofrezca a los empleados la opción de trabajar a distancia solo si aceptan un recorte salarial, o la creación de una estructura salarial basada en la ubicación. El talento es talento, y la compensación no debería depender de dónde se encuentren los empleados, a menos que su ubicación sea vital para las personas a las que sirven (por ejemplo, en el gobierno) o lo exijan las normas de concesión de licencias (por ejemplo, por ley). También es probable que estas políticas empeoren aún más la secesión y aumenten la brecha salarial de género, porque las mujeres tienen un 50% más de probabilidades que los hombres de postularse para trabajar a distancia. También utilizan la flexibilidad con mayor frecuencia, asumen más gestión logística de la escuela y el cuidado de los niños durante la jornada laboral y tienen más probabilidades de ser el cónyuge rezagado cuando las parejas coordinan carreras duales, cambiando así la ubicación geográfica por el trabajo remoto.

Finalmente, recuerde que implementar flexibilidad implica una curva de aprendizaje.

El papel del líder es dejar claras las expectativas de desempeño y que los recursos para respaldar la flexibilidad y el desempeño sean consistentes entre las personas y los equipos. Si alguien se está quedando corto, inclúyalo en un plan

de mejora de desempeño y evalúe si sus habilidades, motivación o algún otro problema se interpone en su camino. No asuma que la flexibilidad es la razón principal por la que no se realiza el trabajo.