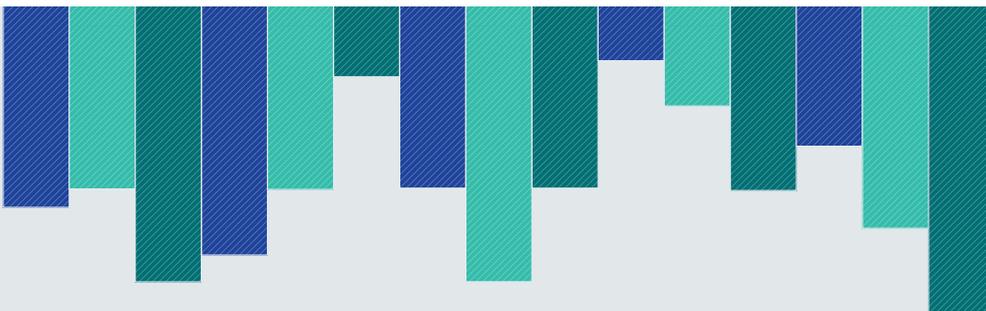


Cómo gestionar el auge de las herramientas digitales:

Las aplicaciones para empleados adicionales pueden causar problemas en lugar de resolverlos



Patrocinado por



Cómo gestionar el auge de las herramientas digitales:

Las aplicaciones para empleados adicionales pueden causar problemas en lugar de resolverlos

A medida que la pandemia obligó a los empleados a trabajar desde el hogar, aumentó la cantidad de aplicaciones y herramientas digitales que utilizan, y, en muchos casos, de manera considerable. Actualmente, esas empresas están desarrollando estrategias con respecto a los nuevos modelos para la fuerza de trabajo, las mismas están abordando de manera eficiente la gestión del ecosistema diverso que representan los sistemas de videoconferencia, comunicación, colaboración, almacenamiento y gestión de las relaciones con los clientes (Customer Relationship Management, CRM); las aplicaciones orientadas a los clientes y demás herramientas digitales que aparecieron durante la pandemia. Y están determinando, proporcionar a los empleados las capacidades que estos necesitan para lograr el éxito en el futuro.

Una encuesta de servicios analíticos de Harvard Business Review realizada en noviembre de 2021 a 526 ejecutivos de la audiencia de Harvard Business Review descubrió que casi la mitad (48 %) cree que el auge de las herramientas digitales actualmente está entorpeciendo la productividad. **FIGURA 1** Que este impacto puede presentarse en muchas formas, desde empleados con dificultades para encontrar la información que necesitan hasta empleados desperdiciando tiempo porque tienen que pasar de una aplicación a otra y empleados que se sienten exhaustos debido a la conectividad siempre activa e incesante de todas estas herramientas.

“Antes de la pandemia, muchas organizaciones nunca trabajaron de manera remota durante períodos prolongados”, manifestó Gary Walker, fundador de Ready for Remote, una plataforma educativa, y director digital de 22 North and Distribute, una firma de consultoría de gestión internacional que se especializa en la movilidad de lugar de trabajo. “Durante el pánico que se generó al tratar con la pandemia, las empresas quisieron resolver el problema con tecnología. Algunas organizaciones han reconsiderado este enfoque, pero otras no lo han hecho. Se ocupan de muchas actividades al mismo tiempo y un gran nivel de TI en las sombras [el uso de hardware y software por parte de departamentos sin la aprobación explícita del departamento de TI] y problemas de

PUNTOS DESTACADOS



El **78 %** de los encuestados manifestó que los trabajadores están **utilizando más herramientas digitales que antes de la pandemia**, y un 24 % manifestó que los mismos están utilizando “considerablemente más” herramientas.



El **66 %** está de acuerdo en que es una prioridad, **obtener una comprensión completa de todas las aplicaciones y herramientas digitales que están siendo utilizadas por los empleados**, y tenerlas bajo control.



El **48 %** considera que la productividad **de los empleados se vio afectada de manera negativa** debido a la cantidad y variedad de aplicaciones y herramientas que se utilizan en su organización.

Debido al redondeo, es posible que las cifras en este informe no sumen el 100 %.



“La resiliencia digital debe convertirse en una parte del ADN de cada organización. Pero uno no puede ser resiliente desde el punto de vista digital salvo que se proporcione a los empleados las herramientas relevantes de una manera especial y personalizada”, manifestó Holly Muscolino, vicepresidente de investigaciones, estrategias de contenido y futuro del trabajo de IDC.

seguridad. Pero la consecuencia principal de todas estas herramientas es que realmente se ha resentido la experiencia del empleado”.

A pesar de que las empresas tienen conocimiento de los problemas relativos a la productividad, la encuesta identificó una serie de diferencias importantes en la forma en que las organizaciones piensan acerca y se ocupan de su vasto ecosistema de herramientas y aplicaciones para empleados. Si bien solo un cuarto de los encuestados manifestó que consideran que estas herramientas tienen un impacto financiero negativo en sus organizaciones, pocos encuestados (23 %) informaron que son capaces de hacer un seguimiento del impacto financiero.

“Las empresas que dicen que no conocen el costo de sus herramientas digitales, y que el mismo no es importante, son avestruces con la cabeza metida en el agujero”, manifestó Holly Muscolino, vicepresidente de investigaciones, estrategias de contenido y futuro del trabajo de International Data Corp. (IDC), una firma consultora y de investigación del mercado de la tecnología de Needham, Massachusetts. “Estas empresas terminarán rezagándose con

respecto a las competidoras que tienen conocimiento y están preparadas para evaluar y afrontar el costo de sus herramientas digitales”.

La mayor parte de las empresas reconoce que deben desarrollar una comprensión más profunda de su ecosistema de herramientas digitales. Por lo tanto, obtener una comprensión completa de estas herramientas y tenerlas bajo control, es actualmente una prioridad para dos tercios de las organizaciones de los encuestados. La mayor parte de las empresas comprende asimismo que tendrán una fuerza de trabajo híbrida o distribuida en un futuro cercano. Proporcionar a los empleados la tecnología correcta y la infraestructura correcta para respaldar la forma en que los empleados utilizan esta tecnología, ha surgido como una ventaja competitiva.

En verdad, la investigación de Muscolino indica que las empresas que están mejor preparadas para respaldar un modelo de trabajo híbrido, al identificar la tecnología que actualmente tienen los empleados y qué necesitan, ya están observando mejores resultados comerciales. Las empresas deben crear soluciones y procesos de carácter tecnológico para resolver los problemas comerciales. “En última instancia, la capacidad de ser muy adaptables y de respaldar los diferentes aspectos del trabajo híbrido que veremos en el futuro, será una ventaja competitiva para cualquier organización”, manifestó. “La resiliencia digital debe convertirse en una parte del ADN de cada organización. Pero uno no puede ser resiliente desde el punto de vista digital salvo que se proporcione a los empleados las herramientas relevantes de una manera especial y personalizada”.

Los modelos de fuerza de trabajo en evolución y una comprensión integral de las aplicaciones y herramientas digitales de una organización van de la mano, lo que requiere que las prioridades y metas comerciales estén alineadas entre TI y otras partes del negocio. Este documento explora los problemas que las empresas actualmente enfrentan debido al uso de herramientas digitales por parte de sus empleados y los pasos que deben llevar a cabo para tener esas herramientas bajo control, y proporcionar a los empleados, de una manera segura y eficiente, las capacidades que necesitan para el futuro.

Más herramientas, más esfuerzo, menos productividad

A medida que aumentó el uso de aplicaciones y herramientas digitales desde el inicio de la pandemia, también aumentaron las inquietudes acerca de la productividad de los empleados y la insatisfacción de los empleados con esas herramientas.

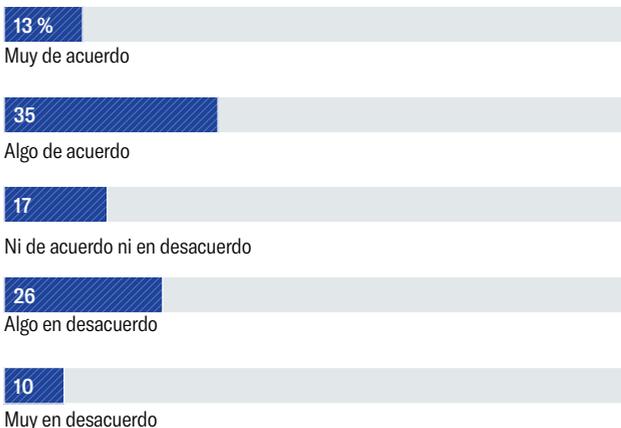
Dos tercios de los encuestados (65 %) manifestó que el trabajador típico en su organización utiliza al menos seis aplicaciones y herramientas digitales en promedio por día, y un 22 % manifestó que los trabajadores utilizan al

FIGURA 1

Pérdida de la productividad

Es posible que los empleados no se estén beneficiando de la incorporación de muchas más herramientas digitales

Porcentaje que está de acuerdo o desacuerdo con el enunciado, “La productividad del empleado se ve afectada de forma negativa debido a la cantidad y variedad de aplicaciones y herramientas en uso en nuestra organización”.



Fuente: Encuesta de los servicios analíticos de Harvard Business Review, diciembre de 2021

menos 11 herramientas digitales en promedio por día. Más de tres cuartos de los encuestados (78 %) manifestó que los trabajadores están utilizando más herramientas digitales que antes de la pandemia, y un 24 % manifestó que los mismos están utilizando “considerablemente más” herramientas. **FIGURA 2**

Cuarenta y ocho por ciento de los encuestados informó que la productividad de los empleados se vio afectada de manera negativa debido a la cantidad y variedad de aplicaciones y herramientas que se utilizan en su organización. Alrededor de un tercio (35 %) considera que la productividad de los empleados no se ha visto afectada de manera negativa.

Estas opiniones podrían reflejar las diferencias en cuanto a las industrias y empresas. Sin embargo, Iain Fisher, director y líder de futuro del trabajo global de ISG, una firma consultora y de investigación de tecnología global, considera que muchas empresas no tienen una comprensión firme de la forma en que las herramientas digitales impulsan la productividad y, lo que es más importante, lo que realmente significa productividad.

“Muchas personas consideran que los trabajadores eran más productivos en sus hogares, pero confunden las palabras ‘productividad’ y ‘producción’”, manifestó. “Por definición, productividad es hacer más en la misma cantidad de tiempo, pero eso no es lo que ocurrió durante la pandemia”.

Fisher resalta que la investigación indica que el tiempo real de trabajo de las personas aumentó de un promedio de 6,5 horas por día antes de la pandemia a alrededor de 9,5 horas por día durante la pandemia. “Las personas están produciendo más debido a que aumentó el volumen de trabajo, pero el resultado es agotamiento, fatiga mental, problemas de salud mental y pérdida de conexión”, manifestó.



“Las personas están produciendo más debido a que aumentó el volumen de trabajo, pero el resultado es agotamiento, fatiga mental, problemas de salud mental y pérdida de conexión”, manifestó Iain Fisher, director y líder de futuro del trabajo global de ISG.

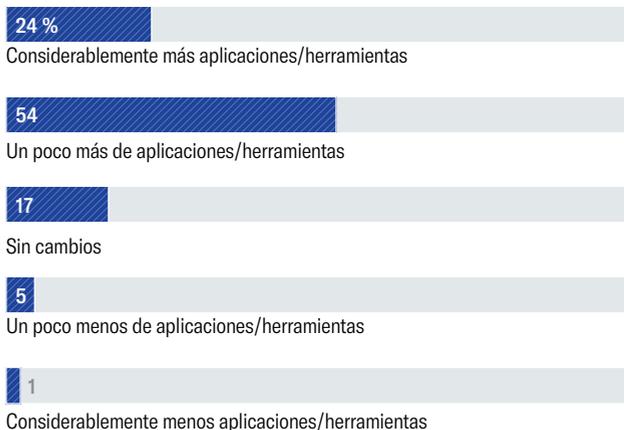
Si bien aumentó su “producción” como resultado de estar trabajando más horas, sacrificaron cosas como esos “momentos en el dispensador de agua”, donde se detenían en el escritorio de un colega y charlaban, lo que podría dar lugar a ideas inesperadas, explicó. En el entorno actual, los trabajadores ya no pueden tener una conversación sencilla y breve. Más bien, ahora ellos deben utilizar múltiples plataformas para programar y llevar a cabo reuniones más largas, que deben durar al menos 15 o 30 minutos.

FIGURA 2

Auge de aplicaciones

En muchas organizaciones el uso de herramientas digitales aumentó durante la pandemia

En comparación con el período anterior a la pandemia, ¿en qué medida cambió la cantidad total de aplicaciones y herramientas digitales que utilizan los empleados de su organización actualmente, si es que hubo algún cambio?



Fuente: Encuesta de los servicios analíticos de Harvard Business Review, diciembre de 2021

Incertidumbre acerca del impacto financiero de las herramientas

A pesar de que las empresas pretenden controlar mejor el uso de herramientas por parte de los empleados, los ejecutivos, por lo general, consideran que tienen una buena visibilidad de las herramientas que utilizan los trabajadores. Sin embargo, esa realidad aparente puede opacar el hecho de que las empresas no tienen en claro muchos aspectos de la forma en que los trabajadores están utilizando esas herramientas y el impacto que esas herramientas tienen en las organizaciones.

Más de la mitad (57 %) de los encuestados manifestó que sus organizaciones tienen una visibilidad “alta” o “completa” de las aplicaciones y herramientas digitales que los empleados están utilizando. Un 29 % adicional considera que tienen una visibilidad moderada (alcanzando un total de 86 % que informa al menos una visibilidad moderada). Solo un 8 % expresó que tienen “poca” o “ninguna” visibilidad del uso de las herramientas digitales. A primera vista, estos resultados podrían sugerir que las empresas de los encuestados tienen un buen control de sus herramientas digitales. Aunque, por otro lado, el 66 % de los encuestados está de acuerdo en que es una prioridad para su organización, obtener una comprensión completa de todas las aplicaciones y herramientas digitales que están siendo utilizadas por los empleados, y tenerlas bajo control. Quizás tener un alto nivel de visibilidad todavía no es suficiente para controlar todas estas aplicaciones herramientas.

A pesar de que la cantidad y variedad de herramientas digitales se amplió, las empresas no tienen certeza acerca del impacto financiero de estas soluciones puntuales. A primera vista, las empresas no parecen demasiado preocupadas



“Debido a que la mayoría de las herramientas no están integradas, proporcionan una experiencia de usuario deficiente y dificultan el hecho de encontrar la información que uno necesita”, expresó Gary Walker, fundador de Ready for Remote.

acerca de este problema, solo el 23 % de los encuestados considera que el ecosistema de aplicaciones y herramientas individuales que utilizan los empleados tiene un impacto financiero negativo en su organización. El resto, o bien, considera que esto no es el caso o no están seguros, y un pequeño grupo (3 %) manifestó que no utilizan múltiples herramientas.

“No es una cuestión de números absolutos”, manifestó Walker de Distribute. “Existen muchos costos ocultos con respecto al impacto de la experiencia, el tiempo y la productividad del empleado”.

De hecho, otras respuestas demostraron dudas en cuanto a la seguridad de que las herramientas no tienen un impacto financiero. Menos de un cuarto (22 %) manifestó que su organización puede calcular el impacto financiero total de todas las aplicaciones y herramientas digitales individuales que los

empleados utilizan muy bien o demasiado bien; el resto tiene menos capacidad de calcular esto o no tiene la seguridad de poder hacerlo en absoluto. **FIGURA 3**

La confusión acerca del impacto financiero de las herramientas digitales también se demostró mediante la conclusión de que el 43 % considera que su organización no comprenderá el verdadero costo del ecosistema digital de aplicaciones y herramientas individuales que utilizan los empleados hasta que se establezca un proceso comercial y un modelo de fuerza de trabajo posteriores a la pandemia.

Esta confusión es comprensible, en parte debido a que las herramientas digitales tienen consecuencias financieras considerables que no son evidentes de forma inmediata. “Hemos trabajado con muchas organizaciones que tienen cientos de herramientas, lo que me sorprendió, ya que muchas de ellas hacen lo mismo”, manifestó Walker. “A veces las empresas se enfocan en el costo por usuario o el costo por licencia de estas herramientas. Sin embargo, existe un costo oculto mucho mayor con respecto al impacto de la experiencia del empleado, la falta de consistencia acerca de dónde debe recurrir para obtener información y la pérdida de tiempo y productividad debido al uso de múltiples herramientas”. La posibilidad de filtraciones de datos, provocadas por el uso de herramientas no autorizadas, podría ser otro costo importante que las empresas no suelen tener en cuenta.

FIGURA 3

Confusión acerca de los costos de las aplicaciones

El impacto financiero de las herramientas digitales es difícil de determinar

¿Qué tan capaz es su organización de calcular el impacto financiero total de todas las herramientas y aplicaciones digitales individuales (es decir, soluciones puntuales) que utilizan los empleados?



Fuente: Encuesta de los servicios analíticos de Harvard Business Review, diciembre de 2021

Las herramientas deben interactuar de manera fluida

A medida que las empresas abordan el auge de las herramientas digitales, consideran que es importante que esas herramientas interactúen de manera fluida. No obstante, en la actualidad, muchas herramientas no lo hacen y eso se ha convertido en una preocupación cada vez mayor para las organizaciones. “Debido a que la mayoría de las herramientas no están integradas, proporcionan una experiencia de usuario deficiente y dificultan el hecho de encontrar la información que uno necesita”, expresó Walker.

Tener que enviar por correo electrónico un documento a un colega, en lugar de solamente etiquetar al colega en el documento, es un problema menor una vez que se realizó una o dos veces. Cuando dichas tareas deben de realizarse repetidamente, las mismas pueden exasperar a los trabajadores. Con el paso del tiempo, la falta de herramientas de automatización integradas que pueden llevar a cabo tareas repetitivas puede frustrar a la fuerza de trabajo completa.

Los encuestados mencionaron este punto varias veces. La gran mayoría (94 %) estuvo de acuerdo en que es importante que las aplicaciones y herramientas digitales que utilizan los empleados interactúen de manera fluida entre sí. No obstante, solo el 61 % estuvo algo de acuerdo o muy de acuerdo en que las herramientas que los trabajadores realmente usan en sus organizaciones interactúan de manera fluida. Esta diferencia es incluso más profunda entre aquellos que están “muy de acuerdo” en que las herramientas deberían

interactuar y en que lo hacen realmente: el 73% está muy de acuerdo en que las mismas deberían hacerlo frente al 18% que está muy de acuerdo en que lo hacen.

En una encuesta que Walker llevó a cabo para una organización, descubrió que los empleados perdían cinco días laborales por año tan solo buscando la información que necesitaban para hacer su trabajo. Si bien esto no se relaciona únicamente con el auge de las herramientas digitales, tener una variedad de herramientas, algunas de las cuales realizan la misma tarea, puede hacer que resulte más difícil encontrar la información.

Además integrar esas herramientas puede aportar perspectivas esclarecedoras. Él comenta que una empresa de RU estaba a punto de gastar algunos millones de libras en un nuevo sistema de gestión de aprendizaje, con la idea de que el sistema podría estimular la curiosidad de los empleados y alentarlos a explorar lo que ofrece el sistema. Tras analizar esto, el equipo de TI se dio cuenta de que los empleados utilizaban el sistema de aprendizaje solo para la capacitación obligatoria.

Como alternativa, la empresa creó una plataforma integrada de experiencia del empleado que podía integrar las herramientas existentes, brindándoles a los empleados una manera sencilla y fluida de encontrar material educativo en el momento exacto en que tenían que abordar algún problema. “Pudimos hacer eso con una fracción del costo”, manifestó Walker. “Pero eso no hubiera sucedido si el equipo no hubiera analizado las herramientas principales que ya tenían implementadas”.

Conectar TI, trabajadores y herramientas digitales

El auge de la adopción de la tecnología viene acompañado de una insatisfacción por parte de los empleados con las herramientas digitales y la asistencia técnica que necesitan para las mismas, y ambas cosas las proporciona el departamento de TI.

“Durante la pandemia, el desafío más grande que tuvieron las empresas fue proporcionar asistencia técnica eficaz por parte del departamento de TI a las ubicaciones remotas”, manifestó Muscolino de IDC. “Los otros desafíos fueron que los empleados no podían encontrar los datos que necesitaban o no podían encontrar alguien a quien recurrir a fin de obtener la información. Cualquier cosa que dificulte el hecho de obtener información provocará insatisfacción”.

Cuarenta y cuatro por ciento de los encuestados estuvo de acuerdo en que los empleados consideran que el Dpto. de TI no comprende de forma adecuada sus necesidades de tecnología y no les proporcionan las herramientas o la asistencia técnica adecuadas. Más de un tercio de los encuestados (39%) dio un paso más allá respecto a esta opinión, manifestando que los empleados manifestaron que deben usar herramientas que no estaban autorizadas por TI a fin de realizar su trabajo. “Las personas no utilizan sus propias herramientas como señal de rebeldía”, manifestó Walker. “Solo quieren llevar a cabo el trabajo”.

Esta realidad también puede verse reflejada en la observación anterior de que tener visibilidad de las herramientas no es sinónimo de tenerlas controladas. Este punto es acentuado por la preocupación que tienen las empresas acerca de la TI en las sombras. Los encuestados informaron que sus organizaciones utilizan una variedad de estrategias para combatir la TI en las sombras. Acceso restringido/limitado aplicaciones de terceros y contar con políticas sobre el trabajo remoto y desde el hogar ocuparon los primeros puestos en la lista de las respuestas de la encuesta, ambas cosas fueron citadas por el 61% de los encuestados como elementos que actualmente tienen implementados para abordar las inquietudes acerca de la TI en las sombras. **FIGURA 4** Las siguientes estrategias son mencionadas por más de la mitad de los encuestados: educación de los empleados (59%), evaluaciones de seguridad (57%) y monitoreo de la red (54%).

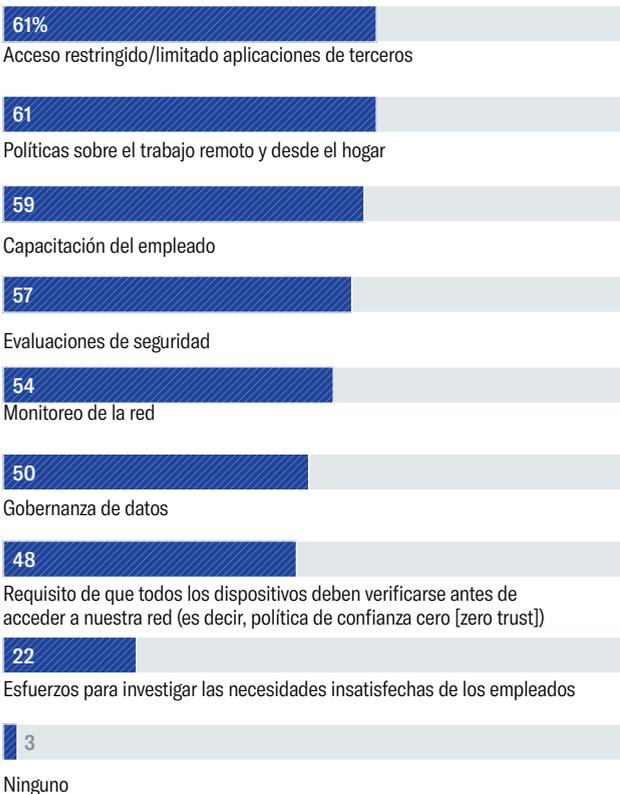
La solución menos citada (22%) que los encuestados manifestaron que sus organizaciones implementaron a fin de disminuir la TI en las sombras son “los esfuerzos por investigar las necesidades insatisfechas de los empleados”, lo que no es ninguna sorpresa considerando la insatisfacción de los empleados con las herramientas que proporciona el Dpto. de TI.

FIGURA 4

Combatir la TI en las sombras

Las empresas utilizan muchas estrategias para lidiar con las aplicaciones no autorizadas

¿Cuál de los siguientes elementos tiene implementado actualmente su organización a fin de abordar las inquietudes sobre la TI en las sombras? [Seleccione todo lo que corresponda]



Fuente: Encuesta de los servicios analíticos de Harvard Business Review, diciembre de 2021



“Las personas no utilizan sus propias herramientas como señal de rebeldía. Solo quieren llevar a cabo el trabajo”, manifestó Walker de Ready for Remote.

Obtener una comprensión más profunda de las necesidades de los empleados

Fisher de ISG considere que las empresas deben desarrollar procesos para obtener una comprensión más profunda de las necesidades de los trabajadores a fin de proporcionarles las herramientas digitales correctas. Él manifestó que las empresas deben enfocarse en los “prototipos” de las distintas clases de trabajadores, como los que trabajan de forma remota y en la oficina, o las funciones específicas como especialista en RR. HH., agente del centro de contactos, o especialista financiero, y desarrollar paquetes de software adaptados a sus necesidades. “En el futuro cercano existirán funciones, algo como un gerente de productividad digital, que determinará cuáles son las aplicaciones que funcionan mejor para los diferentes prototipos, en lugar de únicamente implementar tecnología masiva”.

Fisher agregó que será cada vez más importante diseñar soluciones digitales que brinden experiencias de cliente y empleado mejoradas al tiempo que abordan los requisitos de cumplimiento, como los que deben cumplir los corredores bursátiles. Resaltó que hacer que un corredor trabaje en el hogar, donde las personas que comparten el espacio pueden pasar frente a las pantallas, puede verse como un posible evento de operación con información privilegiada, lo que podría requerir seguridad adicional o herramientas de inteligencia artificial mejoradas. “Es la personalización en serie de las plataformas masivas lo que deberá ocurrir entre los prototipos para impulsar una productividad segura y aumentada”, manifestó.

Este mismo concepto de obtener una comprensión más profunda de las necesidades de los empleados puede aplicarse a los departamentos de TI y seguridad, que en muchas empresas se están convirtiendo en sinónimos.

Los expertos manifiestan que las organizaciones pueden reforzar la seguridad, aumentar la productividad y mejorar la experiencia de los empleados haciendo que el Dpto. de TI trabaje con los empleados de modo de comprender cuáles son las herramientas digitales que estos desean y necesitan. Sin embargo, teniendo en cuenta la excesiva cantidad de trabajo que tienen los departamentos de TI, esto también podría requerir que los ejecutivos de nivel superior reconozcan que TI debe contar con la autoridad para investigar las necesidades de los empleados y tener la capacidad de hacerlo.

Si los departamentos de TI seguridad están facultados de esta manera y se expresa claramente que están trabajando para comprender a los empleados y satisfacer sus necesidades, esto podría contribuir considerablemente a la eliminación de algunos problemas que dan lugar a la aparición de la TI en las sombras. Actualmente, los trabajadores a menudo prefieren pedir disculpas que pedir permiso. Si el Dpto. de TI y la fuerza de trabajo tienen algo más que una alianza, se pueden evitar los problemas.

“A menudo los equipos de seguridad son considerados como el enemigo”, manifestó Walker. “Se necesita que todas las partes se sienten a la mesa con una mente abierta. Se debe crear un entorno distendido donde se pueden experimentar con las tecnologías emergentes y de manera segura

[implementarse] en la organización. En última instancia, el Dpto. de seguridad solo podría beneficiarse de eso, en lugar de dedicar recursos a bloquear herramientas.

Él manifestó que los equipos de TI y seguridad deberían encuestar a los trabajadores acerca de su uso de las herramientas de modo de determinar cuáles son las aplicaciones que los trabajadores necesitan para hacer su trabajo. “El departamento de seguridad puede usar esa información para desarrollar un equipo que se convierta en el canal a través del cual se incorporará cualquier nueva herramienta a la organización”, manifestó Walker. “Se pueden crear herramientas predeterminadas por categoría, pero también hay que tener un mecanismo para incorporar las nuevas herramientas que necesitan los trabajadores en función de la seguridad y de que los empleados se entiendan entre sí y trabajen juntos”.

Preparación para la fuerza de trabajo híbrida

Parece que el modelo de trabajo híbrido llegó para quedarse. Antes de la pandemia, el 91 % de los encuestados manifestó que casi la totalidad o la mayoría de los empleados trabajaba en una oficina. Durante la pandemia, el 80 % manifestó que la mayoría o la totalidad trabajaba de manera remota. En un futuro cercano, la configuración laboral de trabajadores remotos en comparación con trabajadores en la oficina será muy variable.

La mayor cantidad de encuestados (38 %) manifestó que su fuerza de trabajo se dividirá en un 50 % entre ubicaciones de oficina y remotas. El porcentaje de encuestados que manifestó que el trabajo será por lo menos la mitad, si no más, de forma remota en un futuro cercano es de 57 puntos porcentuales mayor (66 % frente a 9 %) que la cantidad que informó que esta distribución de trabajo remoto estaba implementada antes de la pandemia.

Sin embargo, Muscolino resalta que estos números incluso podrían ser conservadores. En su investigación, los líderes empresariales y gerentes asumieron que una cantidad importante de empleados desearían regresar a una oficina central a tiempo completo. En cambio, una cantidad mayor de empleados tuvo la tendencia de asumir que seguirían con un estilo de trabajo híbrido. “Mi opinión personal es que, cuanto más se extienda la pandemia, más cantidad de empresas tendrán algún tipo de distribución híbrida”, manifestó.

La creciente cantidad de trabajadores remotos e híbridos necesitará cada vez más contar con aplicaciones y herramientas digitales que se ejecuten en la nube, a fin de proporcionar a los empleados con acceso sencillo a las herramientas y la información que necesitan independientemente de dónde estén. La mitad de los encuestados manifestó que al menos el 60 % de las aplicaciones y herramientas digitales de sus organizaciones que utilizan los empleados se ejecutan actualmente en la nube. Más de un cuarto (28 %) manifestó que al menos 80 % de las herramientas digitales se basan en la nube.

“En el futuro, las empresas necesitarán de un entorno que será independiente de la ubicación (y de los dispositivos), lo que significa que tendrá que estar

basado en la nube”, manifestó Muscolino. “Esta necesidad es una indicación de la tremenda oportunidad que las empresas tienen de regresar más fuertes después de la pandemia mediante la adopción de tecnología que sea adaptable”.

Irónicamente, ella manifestó que este nuevo enfoque con respecto a la tecnología depende del hecho de tener una mayor comprensión de las necesidades y los deseos de las personas. “En estos días estamos viendo que se está inyectando un gran nivel de humanidad en los negocios”, manifestó. “Esas empresas que regresarán más fuertes de la pandemia van a desarrollar un enfoque con respecto a la tecnología que empieza con la perspectiva del empleado, que en realidad es una perspectiva humana”.

Tal como se indicó, la tecnología que tiene como objetivo aumentar la productividad en realidad puede disminuirla y elevar la frustración de diversas formas. De forma específica en un modelo de trabajo híbrido, los trabajadores remotos que participan de la reunión pueden verse marginados por los trabajadores en la misma oficina que están conversando entre ellos, ajenos a sus colegas físicamente distanciados.

“También, es importante incorporar el lado humano en los planes de tecnología”, manifestó Fisher. “Muchas personas se sienten abrumadas hoy en día. Lo que es bastante irónico es que se culpe a la tecnología de la adicción a la tecnología, de que las personas no sean capaces de desconectarse y de las interrupciones constantes. En realidad, al mismo tiempo la tecnología puede ser una solución para esos problemas”.

Las soluciones pueden variar desde recesos entre reuniones programados automáticamente hasta designar días completamente sin reuniones o desactivar las notificaciones fuera del horario laboral elegido de los empleados. Muchas plataformas digitales tienen la capacidad de monitorear la forma en que los empleados utilizan la plataforma, determinar su carga de trabajo e incorporar un tiempo de inactividad y un momento de reflexión para los empleados.

“No muchas personas conocen que existen estas características”, manifestó Fisher. “Las organizaciones y el nivel gerencial que tienen una cultura de apertura informan a los empleados acerca de estas características en las herramientas y les indican que las utilicen según su conveniencia. Es muy diferente al hecho de usar estas características para hacer un seguimiento de los empleados a fin de asegurarse de que los mismos cumplen con algún tipo de cuota de trabajo. La capacidad de abordar los factores humanos del lugar de trabajo híbrido será un desafío clave para el próximo año”.

Conclusión

El auge de las herramientas digitales no es solo una advertencia o una llamada de atención: es una oportunidad. El uso de tantas herramientas por parte de los empleados, muchas de las cuales son redundantes, demuestra que los mismos se están esforzando por trabajar de manera eficaz a medida que cambian los modelos de la fuerza de trabajo.

“Es indudable que los líderes inteligentes tienen la capacidad de facilitar conversaciones acerca de cómo las herramientas digitales pueden permitir que los empleados sean no solo más productivos sino más eficaces”, manifestó Walker.

Las herramientas integradas son un elemento clave para abordar la frustración que sienten los empleados debido a la expansión del ecosistema de herramientas y la consiguiente disminución de la productividad. En un momento en que la agilidad es algo fundamental, las empresas no deberían esperar para evaluar las redundancias, las brechas de productividad y las



“Lo que es bastante irónico es que se culpe a la tecnología de la adicción a la tecnología, de que las personas no sean capaces de desconectarse y de las interrupciones constantes. En realidad, al mismo tiempo la tecnología puede ser una solución para esos problemas”, manifestó Fisher de ISG.

necesidades de los empleados. En un futuro cercano es probable que exista un estado de cambio fluido y las empresas deben buscar soluciones que puedan adaptarse y crecer a medida que lo hace su negocio.

A medida que las empresas desarrollan nuevos modelos de fuerza de trabajo, deben examinar estrechamente las aplicaciones y herramientas digitales que utilizan los trabajadores a medida que estos se trasladan entre sus hogares, las oficinas y otras ubicaciones. “El trabajador híbrido es probablemente la cosa más difícil de integrar en un lugar de trabajo anterior a la pandemia debido a que por lo general un edificio muy antiguo carece de la conectividad necesaria”, manifestó Fisher. “Ahora que hemos mejorado bastante la experiencia en el hogar, debemos ofrecer una experiencia de oficina dinámica, también, para que podamos unir ambos mundos entre sí”.

Las aplicaciones y herramientas digitales deben considerarse como una parte de los nuevos modelos de fuerza de trabajo en lugar de una finalidad en sí. “Las empresas líderes proporcionan las herramientas que sus trabajadores necesitan en el hogar, de una forma segura sin obstaculizar la experiencia”, manifestó Muscolino. “Se aseguran de que estas personas sigan teniendo igual desarrollo, capacitación y trayectoria profesional, independientemente de dónde estén localizadas”.

En el nuevo futuro del trabajo, las empresas deben eliminar sus antiguos conceptos con respecto a las aplicaciones y herramientas. Los departamentos de TI deben ampliar su visión más allá de la tecnología y comprender que las herramientas y aplicaciones digitales que utilizan los empleados pueden tener un impacto importante no solo en la vida laboral de los empleados sino también en su bienestar. Así como las herramientas digitales, elegidas de forma correcta y utilizadas de manera hábil, pueden aumentar la conexión y la colaboración, las herramientas incorrectas pueden ser impedimentos.

“El elemento más importante es la falta de orientación sobre cómo las herramientas pueden realmente ser de respaldo al momento de realizar el trabajo y también ayudar a desconectarse y disminuir la sensación de estar abrumado”, manifestó Walker. “Las herramientas digitales no son la meta. Se deben comprender los resultados que se quieren obtener y cómo las herramientas pueden respaldar esos resultados”.

METODOLOGÍA Y PERFIL DEL PARTICIPANTE

Un total de 526 encuestados de la audiencia de lectores de Harvard Business Review (lecturas de revista/ boletines electrónicos, clientes, usuarios de HBR.org) completaron la encuesta.

Tamaño de la organización

32 %
10.000 o más empleados

31 %
1000 a 9999 empleados

10 %
500 a 999 empleados

27 %
499 o menos empleados

Antigüedad

23 %
Gerencia ejecutiva/
miembros de la junta

34 %
Gerencia superior

33 %
Gerencia intermedia

10 %
Otros grados

Sectores clave de la industria

19 %
Servicios financieros

16 %
Fabricación

15 %
Tecnología

8 %
o menos otros sectores

Función de trabajo

16 %
Gerencia general/
ejecutiva

10 %
RR. HH./
capacitación

8 %
Consultoría

8 %
TI

7 %
o menos otras funciones

Regiones

41 %
América del Norte

23 %
Europa

22 %
Asia-Pacífico

7 %
Latinoamérica

7 %
Medio Oriente/
África

1 %
Otro

Es posible que las cifras no sumen el 100 % debido al redondeo.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

ACERCA DE NOSOTROS

Servicios analíticos de Harvard Business Review es una unidad comercial independiente dentro del grupo Harvard Business Review, que lleva a cabo investigación y análisis comparativo sobre importantes desafíos empresariales y oportunidades empresariales emergentes. Buscar proporcionar inteligencia empresarial y conocimiento de grupo de pares, cada informe se publica en función de los descubrimientos de investigación cuantitativa o cualitativa y análisis. Las encuestas cuantitativas se llevan a cabo con el Consejo Asesor HBR, el panel de investigación global de HBR y la investigación cualitativa se lleva a cabo con ejecutivos de negocios séniores y expertos en el tema dentro y fuera de la comunidad del autor de *Harvard Business Review*. Envíenos un correo electrónico a hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services