

Tercera oleada del trabajo virtual

Harvard Business Review

© 2013 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate).

Tammy Johns y Lynda Gratton

Ahora, los trabajadores del conocimiento no tienen ataduras, porque pueden realizar tareas en cualquier parte y en cualquier momento

Si uno quisiera encontrar tres décadas de evolución del trabajo del conocimiento encapsuladas en una sola carrera, una buena opción a considerar sería la de Heidi McCulloch. Como egresada de artes liberales, ella empezó trabajando en los departamentos de *marketing* corporativo y luego se cambió a una agencia de publicidad, para convertirse en proveedora de servicios externos a compañías como aquellas en las que había trabajado. Tras formar una fa-

milia, se alejó de ese mundo y asumió un desafío empresarial: restaurar y vender una posada histórica. Unos años después, retomó al trabajo en una agencia y ascendió a la vicepresidencia, desempeñando funciones especializadas en equipos de proyectos mundiales. ¿Y ahora? Hay otras empresas tocando a su puerta. Es consultora independiente, y en julio de 2012 creó la "boutique de espacio laboral de colaboración", en el centro de Toronto, para personas como ella. Es un oasis para los trabajadores del conocimiento en movimiento, que pueden desempeñar su trabajo en cualquier parte, pero que tienden a ir adonde lo pueden hacer mejor, en compañía de otras personas creativas que realizan trabajos que les importan.

Para quien planea carreras, el de McCulloch podría parecer un camino errático; para nosotras —en nuestro rol de experimentadas observadoras de los trabajadores y sus relaciones en los centros de trabajo— esto refleja evolución. Al estudiar los cambios drásticos que han ocurrido desde los años 80, hemos discernido tres grandes oleadas de "virtualización" del trabajo del conocimiento, las cuales se desarrollaron por distintas razones y aún avanzan. Al parecer, McCulloch se subió a cada una de ellas.

En este artículo, describimos cómo surgió cada ola debido a la confluencia de las cambiantes prioridades de los empleados, los imperativos en la evolución de los empleadores, y las comunicaciones emergentes y tecnologías para la colaboración. Dado que los expertos proyectan que, en unos cuantos años, más de 1.300 millones de personas estarán trabajando virtualmente —es decir, mediante veloces conexiones electrónicas



© Woody Cozzani



desde los sitios de su elección—, es importante entender la transformación en curso.

Modelos de trabajo en evolución

¿Recuerdan cuando llevaron a casa su primera computadora personal y la instalaron? Si tienen más de cincuenta años, lo recordarán porque lo hicieron cuando eran adultos. También recordarán sus primeras incursiones en internet. Al hacerlo, ¿se imaginaron que podrían hacer trabajo administrativo desde su casa (quizás incluso en pijama), en lugar de ir a un edificio de oficinas? Esa idea se les ocurrió rápidamente a algunas personas, y desencadenaron la primera oleada de cambios en el mundo laboral.

Ola uno: trabajadores independientes virtuales

El trabajo sin ataduras a gran escala comenzó a principios de los años 80, cuando surgió una “nación de trabajadores independientes” virtuales que utilizaban las nascentes redes de correo electrónico. La nueva conectividad permitió que un individuo que habría tenido que trabajar en las instalaciones de una empresa o de un vendedor especializado que atiende a una compañía, estableciera un centro de trabajo de una sola persona. También permitió que el talento marginado —padres que se quedan en su casa, cuidadores, pensionados, estudiantes— ingresara al mercado laboral. Era típico que los servicios que se brindaban de esta forma incluyeran diseño gráfico, redacción de artículos periodísticos, traducciones y transcripciones. Mientras que las empresas contrataban trabajadores independientes virtuales para realizar tareas específicas que no estaban supeditadas a una colaboración en tiempo real, ambas partes adquirieron flexibilidad.

Para muchos trabajadores, la opción de que los contrataran como trabajadores independientes fue un regalo del cielo: significaba que ya no

tendrían que renunciar a cada una de las demás exigencias de su existencia diurna y, en cambio, podrían realizar un trabajo especializado y bien remunerado. A medida que establecían oficinas domésticas, obtenían el control de sus horarios, procesos y, lo mejor de todo, la ubicación. Algunos pudieron conseguir un trabajo que antes no habrían podido obtener, porque carecían de las credenciales formales para pasar por los filtros de las contrataciones de tiempo completo. Mientras su trabajo cumpliera con los requisitos

dos millones de usuarios registrados, y han relacionado a trabajadores con proyectos cuyas facturaciones casi llegaron a los US\$1.000 millones, desde que los lanzaron —en 1999 y 2003, respectivamente.

Ola dos: colegas corporativos virtuales

La primera oleada demandó renuncias, además de los beneficios. Para los trabajadores, la mayor pérdida fue que al adoptar la libertad de contribuir en forma remota, tuvieron que

“ Un centro urbano proporciona el único aspecto de una oficina tradicional que extrañan algunos trabajadores: la compañía de otros profesionales ”

de calidad, era bien recibido, se les pagaba y adquirían experiencia valiosa.

También los gerentes organizativos estaban contentos, porque este nuevo conjunto de trabajadores independientes les daba flexibilidad para contratar más o menos fuerza laboral, según lo justificaran las condiciones del negocio, sin el dolor de los despidos ni el derroche de contratar más talento del que se podía usar regularmente. Muchos se dieron cuenta de los ahorros, ya que llegaron a requerir menos infraestructura física y obtuvieron acceso a talento de menor costo fuera de su región. Además, la expansión del conjunto del talento les permitió ser más selectivos en cuanto a las personas a las que empleaban.

La tecnología seguía evolucionando, y lo mismo pasaba con el trabajo virtual independiente. En 1995 surgió eBay, creando una infraestructura de mercado, mecanismos seguros de pago y un sistema de gestión, mediante un protocolo que calificaba la reputación. No pasó mucho tiempo para que se intercambiaran servicios en cientos de mercados similares. Solo Elance y oDesk han atraído, juntas, a

renunciar a una conexión formal con una compañía y todo lo que eso conlleva, desde prestaciones de salud y retiro, hasta desarrollo de liderazgo y evolución en la carrera, equipamiento y apoyo técnico. Muchos echaban de menos el compañerismo en un grupo de trabajo estable y el sentido de participar en una misión mayor.

Las organizaciones también extrañaban esa participación de los trabajadores independientes virtuales. Entre tanto, se globalizaban y solicitaban a cada vez más de sus empleados de tiempo completo que trabajaran en horarios insólitos y en proyectos con colegas y clientes internacionales. Después del impacto del 11 de septiembre y el miedo pandémico por el SARS de 2002 y 2003, también llegaron a apreciar el enfoque laboral con el cual podrían apoyar la continuidad de las operaciones, aun cuando la gente no pudiera estar junta en una oficina. Una vez más, la tecnología ayudó a ambas partes a abordar sus inquietudes y, por tanto, dio lugar a la segunda oleada, que extendió a los empleados corporativos la libertad de trabajar en cualquier parte y en cualquier momento.

Inicialmente, las personas dudaron de que los empleados de tiempo completo que trabajaban en forma remota estuvieran tan comprometidos y fueran tan productivos como sus colegas destinados a estar en las oficinas. En efecto, las primeras incursiones de una compañía en el trabajo sin ata-

bajadores contribuyan a los proyectos sin problema alguno desde las oficinas domésticas. Conforme ha cambiado la comunicación en las oficinas de las conversaciones cara a cara y los memorandos en papel al correo de voz y luego a los correos electrónicos, importa cada vez menos que los cole-

de los primeros convertidos, alcanzó el punto en el que más del 45% de sus 400.000 contratistas y empleados trabaja en forma remota.

Ola tres: compañeros de trabajo virtuales

En tanto que la segunda ola acumulaba impulso, las organizaciones empezaron a percatarse de que la virtualización, aunque era una gran ayuda en muchas formas, hacía que se renunciara a algunos de los beneficios del tradicional centro de trabajo que habían dado por sentados. Esperando trabajo en equipo, se dieron cuenta de que demasiada división y distribución del trabajo significaba menos colaboración natural. Ansiosas por la innovación, echaban de menos el tipo de elucubraciones que resulta de los encuentros al azar y las conversaciones en los pasillos. Anticipándose al retiro de la generación de la posguerra, les preocupaba el conocimiento tácito que podría no transferirse.

Los trabajadores compartían estas inquietudes: su vida laboral carecía a menudo de un sentido de comunidad y de la riqueza de la colaboración.

“ Los expertos proyectan que, en unos cuantos años, más de **1.300 millones** de personas estarán trabajando virtualmente ”

duras pasan a menudo por una racha difícil, mientras los empleados, gerentes y altos ejecutivos batallan para aprender modos nuevos de administrar y medir el desempeño. Esta fue la experiencia de BT (grupo británico de telecomunicaciones). En un proyecto piloto, la empresa habilitó a un grupo de ingenieros para empezar a trabajar en horarios flexibles en su casa y rastrear cuidadosamente su participación y su productividad, junto con la de sus pares que trabajaban en el modo tradicional. Al principio, los números parecían peores para el grupo experimental, y siguieron deteriorándose por un tiempo, con la perturbadora incorporación de un repunte en la pérdida de empleados. Afortunadamente, la gerencia no desenchufó al piloto. Unos meses después, el equipo sin ataduras parecía dar la zancada y logró, finalmente, una productividad significativamente mayor y hubo menos reemplazos que en los equipos tradicionales.

Parte de la historia en BT es que mientras se realizaba el piloto, mejoraban las tecnologías (la cultura de la organización se adaptó también, y los dirigentes se hicieron más hábiles para manejar el trabajo sin ataduras). Las comunicaciones corporativas y los sistemas de colaboración se han vuelto sistemáticamente más estables y seguros, posibilitando que más tra-

gas estén en la misma ala o siquiera en el mismo continente.

Dado que el trabajo virtual sirve a intereses tanto de los empleados como de los empleadores, la cantidad de personas altamente especializadas y sin ataduras ha aumentado exponencialmente. La infraestructura basada en una oficina es menos relevante, remplazada por tecnología personal más inteligente y la computación en la nube. El mejor talento valora, y exige, cada vez más un equilibrio en la vida laboral. IBM, uno

RESUMEN DE LA IDEA

En las tres importantes oleadas de cambio de los últimos treinta años, empleadores y trabajadores han convergido en nuevos planes para el trabajo del conocimiento. Primero, las computadoras domésticas y el correo electrónico generaron un ejército de trabajadores independientes, brindándoles nueva flexibilidad tanto a ellos como a sus empleadores. Luego, la tecnología móvil y los equipos de trabajo mundiales posibilitaron que los empleados de tiempo completo trabajaran en cualquier parte y en cualquier momento, sin renunciar al avance de su carrera y al desarrollo dentro de las empresas. Ahora, las nuevas formas de proporcionar espacio comunitario y compartido están mejorando un efecto secundario de la virtualización —el aislamiento del trabajador— e impulsando una colaboración cada vez mayor.

Para capitalizar esta tercera oleada de cambio, los empleadores deberían replantearse su convenio con los trabajadores basados en cinco dimensiones fundamentales:

1. La estrategia detrás del diseño de los contratos laborales.
2. El entorno en el que se desempeñará el trabajo.
3. La organización de los flujos de trabajo y cómo los colaboradores individuales agregan valor.
4. Las tecnologías utilizadas para apoyar mayores logros.
5. El grado en que los convenios de empleo se adaptan a cada persona.