



ÍNDICE DE LA ANATOMÍA DEL TRABAJO 2022 - INFORME GLOBAL

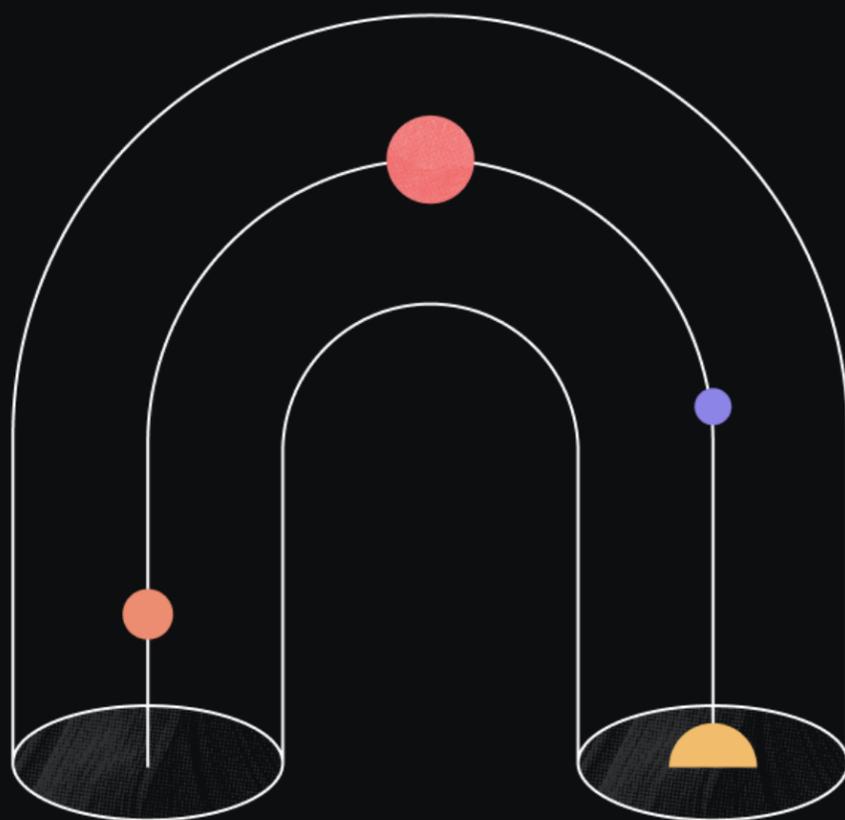
La nueva era de la agilidad

Índice

Presentación ○	→ 3
El cambio es esencial ○	→ 8
La importancia de la ubicación ○	→ 16
El costo de las distracciones ○	→ 22
Bienestar vs. trabajo ○	→ 27
Conclusión ○	→ 32
Metodología y recursos ○	→ 35
Acerca de Asana ○	→ 36

Una colisión de culturas laborales

Hace dos años, el inicio de la pandemia por COVID-19 cambió el mundo y con ella la forma en que trabajamos. El equilibrio entre el trabajo y la vida personal, que una vez estuvo definido por el tiempo que pasábamos en la oficina frente al tiempo que pasábamos en nuestros hogares, adquirió un significado completamente nuevo. La única certeza es que se avecinan más cambios, y ahora es el momento de que los líderes no solo acepten esta nueva realidad, sino que aprendan a prosperar junto con ella.



La delgada línea entre el trabajo y la vida personal hoy es más borrosa que nunca, ya que ha pasado de un extremo a otro. Para algunos trabajadores del conocimiento, el hogar se ha convertido en la oficina permanente. Para otros, los modelos de trabajo híbrido significan viajes ocasionales para asistir a reuniones presenciales o incluso el regreso completo a la semana laboral de cinco días en la oficina.

Muchas empresas aún se encuentran en pleno proceso de cambio, sin saber dónde trabajarán sus empleados dentro de seis meses, y mucho menos qué les deparará el futuro a largo plazo. Si bien algunos pueden ver esta incertidumbre como un problema, en realidad es una gran oportunidad.

Si 2021 representó un año de mucha resiliencia tanto para las personas como para las organizaciones, este es el momento de darle la bienvenida a la era de la agilidad en el trabajo. Las organizaciones más exitosas prosperarán celebrando una cultura de cambio e implementando procesos flexibles que se adapten y avancen con el mundo que las rodea. La agilidad organizacional no se logra con pequeños avances reaccionarios e interrumpidos. Se requiere liderazgo para construir vínculos duraderos con los empleados, para escucharlos atentamente y trazar con confianza un rumbo que pueda resistir cualquier tormenta. Y todas las organizaciones pueden lograrlo con una mejor gestión del trabajo.

Encuestamos a 10 624 trabajadores del conocimiento en todo el mundo para entender qué funciona y qué no en sus organizaciones.

Los pormenores del trabajo aún siguen siendo una amenaza constante, con casi 23 horas de las 40 horas semanales destinadas a tareas repetitivas y de poca relevancia.

Año tras año, los trabajadores dedican un 27 % más de tiempo al trabajo calificado, pero casi un 36 % menos de tiempo a la estrategia.

Si bien el trabajo calificado es importante, si una empresa no planifica con anticipación, no obtendrá los resultados esperados.

Los pormenores del trabajo

Se refieren a las actividades como las comunicaciones acerca del trabajo, la búsqueda de información, el cambio entre diferentes aplicaciones, la gestión de prioridades cambiantes y las actualizaciones de estado del trabajo.

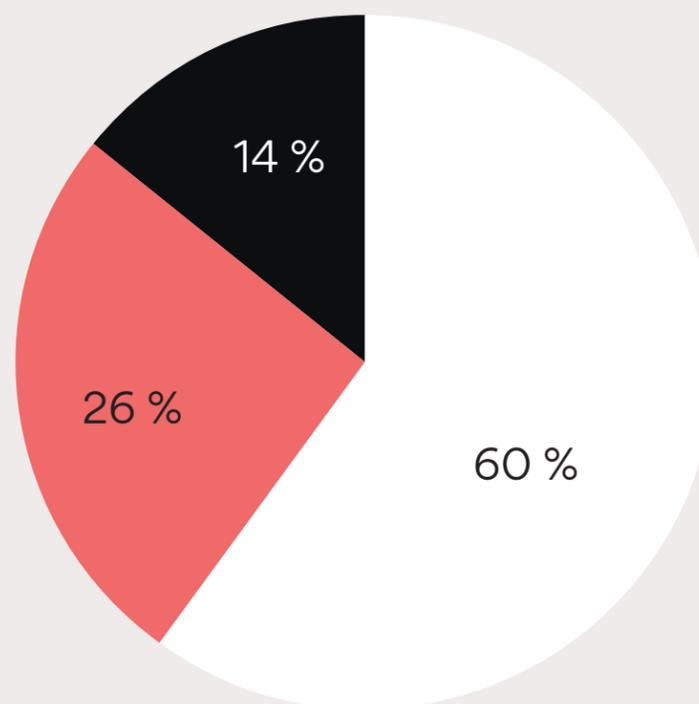
Trabajo calificado

Se trata del trabajo que requiere conocimientos o experiencia específicos.

Trabajo estratégico

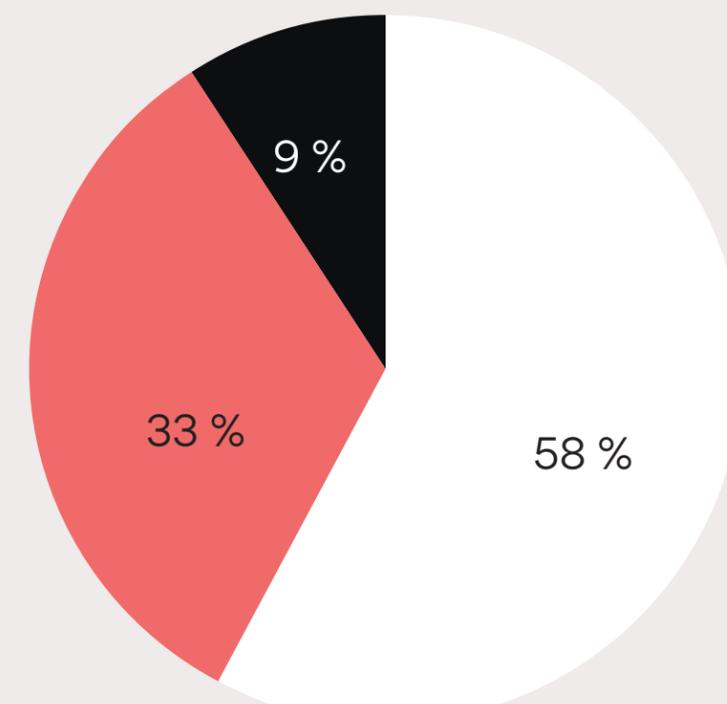
Es un plan de acción diseñado para alcanzar un objetivo importante.

Anatomía del trabajo 2021



60 %: pormenores del trabajo
26 %: trabajo calificado
14 %: trabajo estratégico

Anatomía del trabajo 2022



58 %: pormenores del trabajo
33 %: trabajo calificado
9 %: trabajo estratégico

Porcentaje de la jornada de un trabajador del conocimiento dividido por tipo de trabajo

“

No basta con trabajar más de forma aislada. Las empresas necesitan un manual de estrategias para restablecer el debate, el diálogo abierto y las ideas productivas en un entorno laboral cada vez más remoto.

Dra. Sahar Yousef

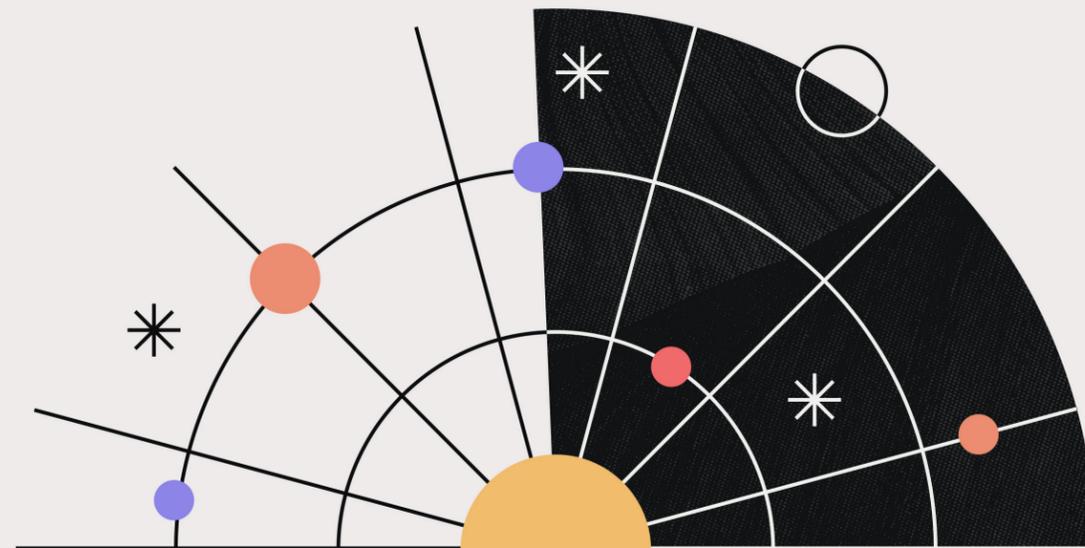
ESPECIALISTA EN NEUROCIENCIA COGNITIVA Y PROFESORA DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS HAAS
DE LA UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA EN BERKELEY

CAPÍTULO 1

El cambio

es

esencial



1

El cambio es esencial

CADA DÍA DE TRABAJO ES UNA NUEVA AVENTURA

En los últimos dos años, la relación de los trabajadores de oficina con el trabajo remoto ha cambiado por completo. A medida que las empresas y los empleados han respondido a la pandemia, también se han adaptado al trabajo híbrido. La semana laboral ahora se divide entre el trabajo en casa, en la oficina y en los viajes para ir de un destino a otro. La mayoría de los trabajadores están de acuerdo en que ya no existe una división entre el hogar y la oficina, sino que se trata de una combinación de ambos.

Desglose global de los pormenores del trabajo

UN DÍA TÍPICO EN EL TRABAJO

A pesar de que los trabajadores se sienten cada vez más cómodos y familiarizados con el trabajo híbrido, aún dedican demasiado tiempo a los pormenores del trabajo, independientemente del mercado, su segmento demográfico, el tamaño de la empresa o incluso su nivel jerárquico. Esto es evidente cuando se compara el cambio (o más bien la falta de este) en los pormenores del trabajo año tras año. Nuestro informe de 2021 reveló que los trabajadores en todo el mundo dedicaron el 60 % de su tiempo a este tipo de tareas y la cifra este año es prácticamente la misma, un 58 %.

	Australia	Francia	Alemania	Japón	Singapur	Reino Unido	EE. UU.
Trabajo calificado	33 %	36 %	40 %	29 %	21 %	32 %	33 %
Trabajo estratégico	8 %	6 %	7 %	10 %	10 %	7 %	9 %
Pormenores del trabajo	59 %	58 %	53 %	61 %	69 %	61 %	58 %

LOS PORMENORES DEL TRABAJO Y LA PRODUCTIVIDAD

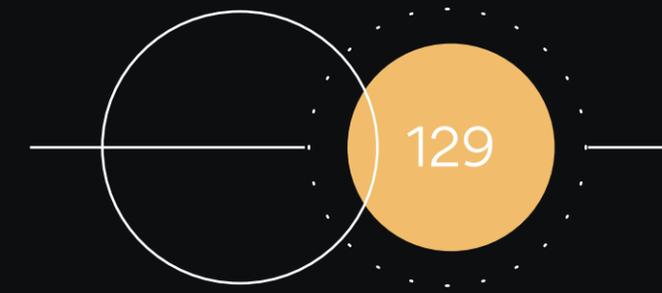
Si bien hay una leve mejora con respecto al año anterior, los empleados aún pierden un promedio de casi tres horas a la semana en reuniones innecesarias. Todos los días son bombardeados con aproximadamente 32 emails y cada hora, su atención se divide entre varias herramientas desconectadas y el cambio constante entre estas.

Los pormenores del trabajo son una parte muy arraigada de las empresas modernas y aún siguen siendo el mayor obstáculo para la productividad, por lo que no se les debería restar importancia. Son demasiados los trabajadores que se encuentran atrapados en este agujero negro, absorbidos por un mundo repleto de tareas pequeñas y repetitivas que se suman a una enorme carga laboral.

Con tantas herramientas y notificaciones para clasificar, como emails, recordatorios de reuniones y otras aplicaciones de mensajería, es difícil centrarse en la reunión en cuestión y al mismo tiempo hacer un seguimiento de las próximas obligaciones. De esta manera, la tecnología ha permitido que el futuro interfiera en el presente. Es muy probable que la generación Z y la generación Y (*millennials*) se distraigan durante las reuniones virtuales y se pierdan acciones concretas debido a la necesidad de realizar varias tareas a la vez.

Concretamente, los trabajadores siguen sin poder cumplir con el 15 % de los plazos, en comparación con el 26 % del año anterior. ¿Por qué los plazos son tan difíciles de cumplir? El 24 % de los encuestados cree que tener demasiadas reuniones tiene un impacto directo en el incumplimiento de los plazos.

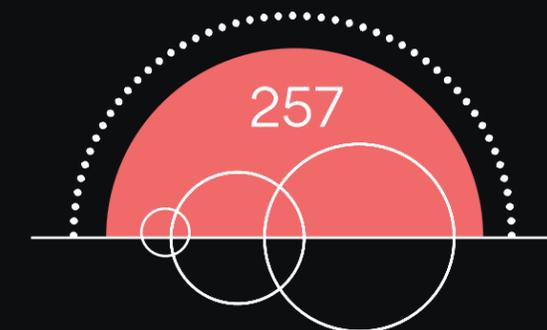
En un año



Se dedican 129 horas a trabajos duplicados

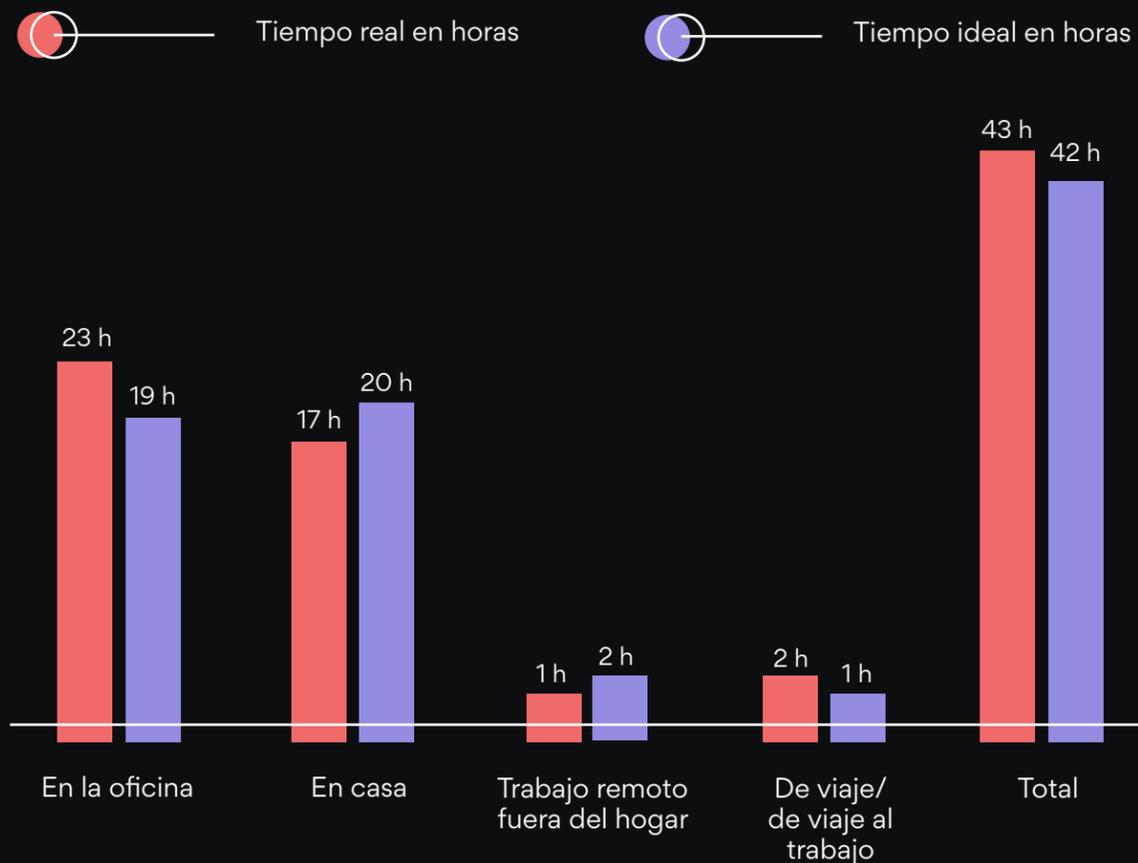


Se dedican 129 horas a reuniones innecesarias



Se podrían ahorrar 257 horas si se mejoraran los procesos

Si bien los trabajadores dividen su tiempo entre la oficina y el hogar, existe el deseo creciente de pasar más tiempo en casa.



CÓMO LA COMPLEJIDAD EMPRESARIAL DIFICULTA EL TRABAJO

Los procesos en las empresas más grandes suelen parecer más complejos que los de las empresas más pequeñas, con flujos de trabajo bien establecidos, divididos en varias etapas y que involucran a muchas partes interesadas. Cuando cada equipo tiene sus propias herramientas y formas de trabajar, la colaboración con otros equipos genera fricción en lugar de claridad. Entonces, ¿debería sorprendernos que los pormenores del trabajo sean más comunes en las empresas más grandes?

El Índice de la anatomía del trabajo 2022 muestra que los pormenores del trabajo afectan en mayor proporción a las empresas más grandes. Los empleados de medianas y grandes empresas dedican un 5 % más de su semana laboral a este tipo de tareas que los de las empresas más pequeñas. También es más probable que se pierdan más tareas o actualizaciones que antes. Según nuestra encuesta, el 32 % de las empresas medianas y el 27 % de las empresas más grandes tienen más probabilidades que antes de pasar por alto tareas o actualizaciones, en comparación con el 20 % de las empresas más pequeñas.

Este tipo de tareas también suele aumentar a medida que los trabajadores asumen el rol de gerentes y sus responsabilidades cambian. Los colaboradores

individuales generalmente se centran en sus propias responsabilidades, mientras que los gerentes deben delegar tareas, coordinar el trabajo entre los equipos y supervisar a sus subordinados directos. Por lo tanto, dedican un 6 % más de tiempo a los pormenores del trabajo que los colaboradores individuales, que representan el 62 % de su jornada laboral.

Dedicar más de la mitad del tiempo a los pormenores del trabajo, independientemente del cargo, no solo no es rentable, sino que tampoco se traduce en un uso adecuado del tiempo y de las habilidades del empleado.

¿Qué provoca el incumplimiento de los plazos establecidos?



“

En las organizaciones complejas, necesitas encontrar una manera de mantener a todos informados. La peor forma de trabajar es cuando reina el aislamiento, porque no hay forma de ver lo que sucede en toda la organización.

Bill Crim

DIRECTOR GENERAL, UNITED WAY OF SALT LAKE

¿Cómo será el futuro del trabajo?

El profesor Nicholas Bloom, nombrado como el “profeta del trabajo remoto” por la revista Fortune, ha investigado el trabajo remoto durante casi 20 años y esto es lo que afirma que nos deparará en el futuro.

Y cuanto más siga mejorando el equipamiento, como sistemas de audio y video más potentes, mejor realidad virtual y conectividad, mayor será la expansión del trabajo remoto.

¿ESTO SIGNIFICA QUE LOS ALTOS NIVELES DE ESTRÉS QUE HAN PADECIDO LOS EMPLEADOS DURANTE LA PANDEMIA TAMBIÉN LLEGÓ PARA QUEDARSE?

El alto nivel de agotamiento, conocido como *burnout*, durante la pandemia que reveló el informe fue impulsado por las circunstancias desafiantes del trabajo totalmente remoto, combinado con el distanciamiento social.

La vida después de la pandemia será mucho mejor por dos razones. En primer lugar, el trabajo será principalmente híbrido, lo que permitirá a los empleados trabajar junto a sus colegas dos o tres días a la semana, lo que los ayudará a forjar vínculos. En segundo lugar, podremos volver a juntarnos con amigos y familiares por las noches y los fines de semana.

¿QUÉ OTROS GRANDES CAMBIOS VISUALIZAS EN EL LUGAR DE TRABAJO?

Durante mucho tiempo ha existido un vínculo estrecho entre el lugar flexible, la capacidad de elegir desde dónde trabajar, y el horario flexible, la capacidad de elegir el horario de trabajo. Esto lo he podido observar mientras investigaba el trabajo remoto durante las últimas dos décadas, por lo que el aumento explosivo del trabajo híbrido impulsará un aumento en la flexibilidad del trabajo.

Por ejemplo, si trabajas desde tu casa los miércoles y viernes, ¿por qué no usar esa flexibilidad para ir al dentista, ir al gimnasio, hacer mandados o recoger a tus hijos de la escuela? Puedes ocuparte del trabajo más tarde en el día o durante el fin de semana. De hecho, en mi investigación, descubrimos que los empleados que adoptaron el formato de trabajo híbrido generalmente trabajan alrededor de 1,5 horas menos en sus días de trabajo desde casa, pero lo compensan con creces otros días.

Por lo tanto, tienden a ser más productivos que los empleados que trabajan únicamente en la oficina y son mucho más felices. La razón es que esta flexibilidad es un gran beneficio para ellos: pueden realizar actividades que realmente valoran mientras se desempeñan mejor en el trabajo.

SEGÚN TU INVESTIGACIÓN, ¿ENTIENDES QUE EL TRABAJO REMOTO ES UNA TENDENCIA DURADERA?

El trabajo remoto claramente llegó para quedarse. Para ponerlo en cifras, antes de la pandemia, solo el 5 % de los días laborales a tiempo completo se cumplían desde el hogar. Según mi investigación, esta cifra será del 25 % una vez que se levanten las restricciones por la pandemia. Significa un aumento de cinco veces, lo que habría tardado 30 años según las tendencias previas a la pandemia.

Además, el gran aumento del trabajo remoto está impulsando una ola de innovación, tanto en hardware como en software, para respaldar este estilo de trabajo.

Es más probable que los gerentes y los empleados de las empresas medianas obtengan los beneficios de ahorrar tiempo gracias a una mejora en los procesos.



*Número de horas promedio que los trabajadores del conocimiento afirman que se ahorrarían si se mejoraran los procesos

“

Durante algún tiempo, nuestro equipo creativo solamente trabajaba de forma reactiva. Pero sin procesos claros, es imposible obtener grandes resultados.

Joe Tornatzky

DIRECTOR CREATIVO, GEAR PATROL

La importancia

de la



ubicación

2

La importancia de la ubicación

QUÉ HACEN LOS TRABAJADORES Y DÓNDE LO HACEN MEJOR

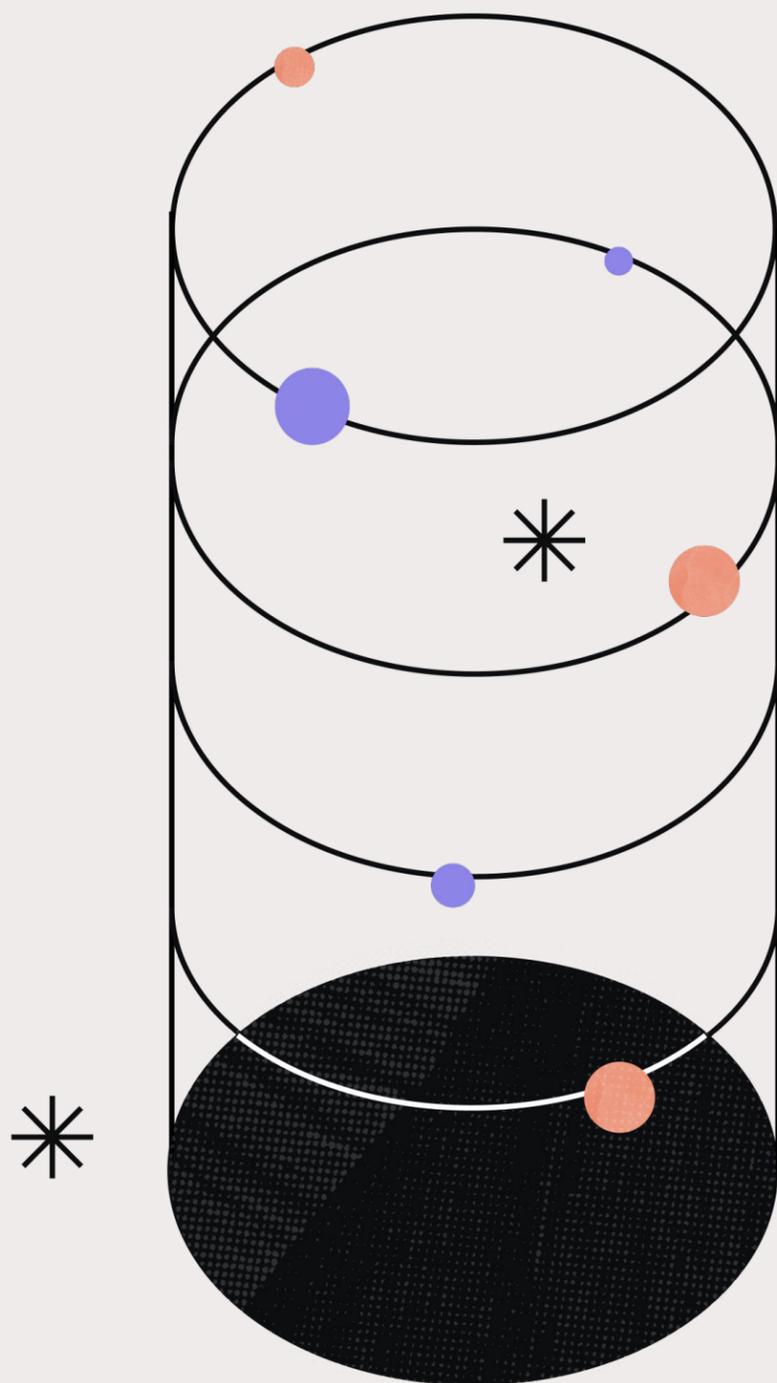
Nuestra encuesta reveló que los trabajadores realizan mejor su trabajo calificado cuando trabajan desde casa, donde pueden concentrarse mejor. Sin embargo, prefieren la oficina para la mayor parte del trabajo interpersonal, ya que el 49 % ve la oficina más como un espacio social en comparación con antes de la pandemia, especialmente cuando se trata de tareas colaborativas relacionadas con la estrategia y planificación, la incorporación de empleados nuevos, las reuniones individuales, y la formación y desarrollo profesional.

Un lugar de trabajo en el que la ubicación está determinada por las actividades de los empleados y no por su cargo, es la mejor manera de priorizar tanto el bienestar como la productividad. El hogar y la oficina son dos mundos diferentes, cada uno con sus propias

ventajas y desventajas, las que deben ser consideradas adecuadamente. Las empresas más vanguardistas y, por lo tanto, más exitosas, serán aquellas que estructuren su enfoque híbrido de acuerdo con el entorno que mejor se adapte a las actividades y objetivos en cuestión.

Por ejemplo, si un empleado ha programado reuniones individuales y grupales los lunes, martes y jueves, lo mejor será que esos días trabaje desde la oficina. Los miércoles y viernes, si no tiene ninguna tarea colaborativa marcada en el calendario, podrá tener la flexibilidad de trabajar desde casa.

De todos modos, es importante asegurarse de que los equipos tengan días sincronizados en la oficina. En lugar de dejar que cada individuo elija los días de trabajo en la oficina o en el hogar, los equipos deben coordinar sus horarios y así poder obtener el máximo beneficio de ambos entornos.



“

La disrupción sin precedentes causada por la pandemia ha cambiado sustancialmente la forma en que vivimos. Como consecuencia, también nos ha hecho reconsiderar nuestra relación con el trabajo.

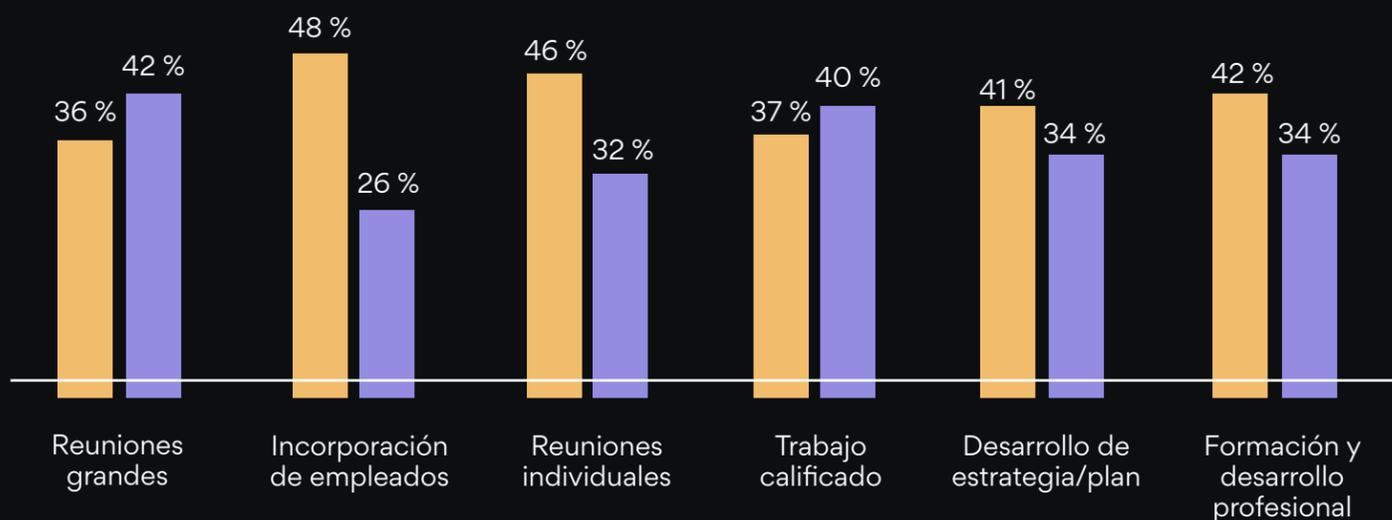
A medida que avanzamos hacia la nueva era del trabajo ágil, es crucial que las organizaciones conecten a sus equipos en torno a la claridad de un propósito y un sentido de logro compartido para garantizar que los empleados se sientan reconocidos, escuchados y valorados. Al hacerlo, podemos dejar atrás el agotamiento y los obstáculos vividos durante los últimos dos años para trazar un nuevo camino hacia el futuro del trabajo.

Anne Raimondi

DIRECTORA DE OPERACIONES, ASANA

Los empleados prefieren realizar el trabajo calificado y asistir a grandes reuniones desde sus casas. Para todo lo demás, prefieren ir a la oficina.

En la oficina
 De forma remota



Porcentaje de trabajadores del conocimiento que prefieren trabajar en la oficina vs. trabajar de forma remota

Dos modelos para el trabajo híbrido

Dra. Sahar Yousef, especialista en Neurociencia Cognitiva

Un formato popular que vemos que adoptan las empresas es el “modelo 3-2-2”, es decir, tres días en la oficina, dos días en casa y dos días de descanso. En este escenario, las personas podrían ir a la oficina los lunes, martes y miércoles, luego trabajar desde casa los jueves y viernes. Si bien es un modelo fácil de entender y fácil de coordinar, supone un gran inconveniente: no permite que la empresa reduzca su tamaño o prescindiera de sus instalaciones, por lo que puede resultar un formato de trabajo costoso.

Al segundo modelo lo llamo el “modelo híbrido ascendente”. Como su nombre lo indica, este no es un modelo de arriba hacia abajo, en el que la empresa o el equipo directivo les dice a sus empleados cuándo deben ir a trabajar. “Ascendente” significa que la empresa establece un objetivo, como por ejemplo, trabajar un promedio de dos días a la semana en la oficina y luego serán los equipos quienes decidan qué es lo mejor para ellos. De esta manera, pueden trabajar juntos y acordar entre todos el tipo de colaboración que les conviene más y determinar qué es lo óptimo para el trabajo y la vida personal de cada uno. La desventaja de este método es que si hay equipos interdisciplinarios que deben estar en la oficina el mismo día, debe haber una coordinación más profunda para que eso suceda.

AÚN ASÍ, EL TRABAJO FLEXIBLE TIENE SUS DESVENTAJAS

Aunque la mayoría de los trabajadores disfrutan del trabajo híbrido y obtienen muchos beneficios de los horarios flexibles, este modelo también tiene algunas desventajas. En particular, el 53 % de los empleados de la generación Z afirma que sus días de trabajo no tienen un horario claro de inicio o finalización, en comparación con el 37 % de los empleados en general.

Además, el 41 % de los trabajadores se sienten más aislados cuando trabajan de forma remota, lo que sugiere que las empresas que se inclinan mucho por el trabajo remoto deberían considerar la organización de eventos virtuales atractivos o fomentar reuniones fuera de la oficina para que los trabajadores puedan relacionarse en persona y generar conexiones con sus colegas varias veces al año.

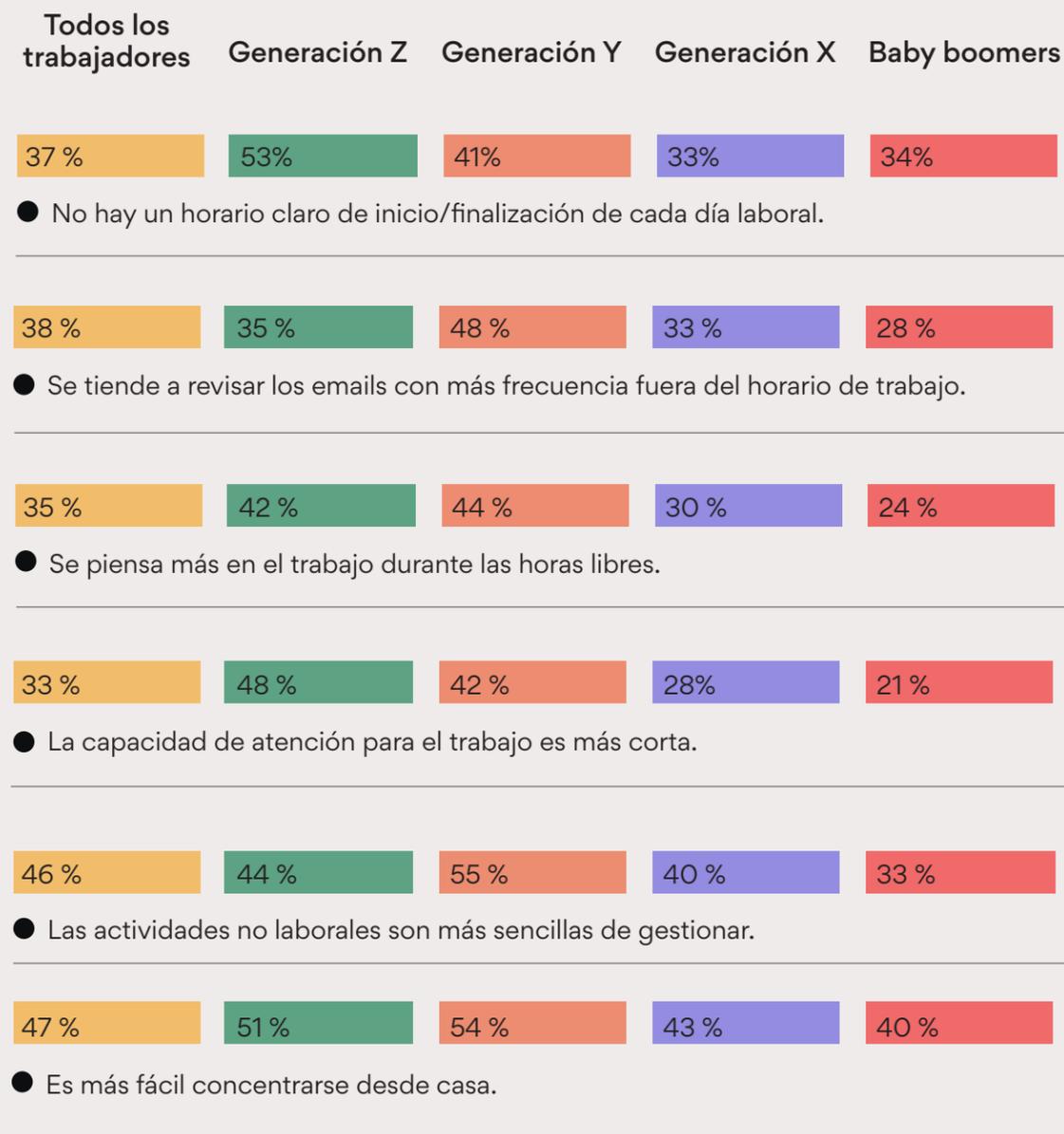
El trabajo remoto no es perfecto. Sin embargo, el enfoque híbrido ha presentado a la fuerza laboral una flexibilidad diferente y única que no es posible lograr trabajando solo en la oficina.

TENDENCIAS QUE SURGEN ENTRE GENERACIONES

La generación Z y la generación Y prefieren el formato de trabajo híbrido ya que se crea un equilibrio entre el aspecto inherentemente social de la oficina con el tiempo de concentración que consiguen trabajando desde casa. Casi el 60 % de la generación Z y de la Y ven la oficina como un espacio más colaborativo en comparación con antes, mientras que solo el 42 % de la generación X y el 36 % de los *baby boomers* afirma lo mismo.

Las ventajas de trabajar desde casa, tal como una mayor concentración y una gestión más sencilla de las actividades no laborales, también se contrastan con sus desventajas: donde los trabajadores sienten que no tienen un horario claro de inicio o finalización de la jornada laboral y piensan más en el trabajo incluso después de haber cerrado sus laptops por el día.

El trabajo híbrido necesita límites más claros



Porcentaje de trabajadores que están de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre cómo ha cambiado el trabajo en el último año.

UNA MIRADA HACIA UN LUGAR DE TRABAJO BIEN EQUILIBRADO

Bienestar y productividad no son conceptos opuestos, sino que por el contrario, son complementarios. Los trabajadores son más productivos y están más concentrados cuando son más felices y sus necesidades emocionales están satisfechas. Aún así, siempre hay espacio para mejorar cuando se trata de colaboración tanto remota como presencial.

Estas son algunas de las posibles mejoras:

- Establecer pautas para la organización de reuniones. Determinar cuándo debería considerarse programar una reunión en lugar de un email o alguna otra forma de comunicación asíncrona.
- Proporcionar a los empleados horarios claros de inicio y finalización para que todos tengan claro que se espera que no realicen ninguna actividad laboral fuera de ese horario de trabajo. Asegurarse de que los gerentes prediquen con el ejemplo y se adhieran a estos límites.
- Organizar eventos virtuales atractivos para que los colaboradores remotos se sientan menos aislados. También se pueden organizar varias reuniones presenciales al año.
- Promover los “días sin reuniones” para que las personas tengan tiempo de encontrar el estado de flujo (*state of flow*) mientras trabajan.

“

Cuando el trabajo está descentralizado y las dependencias no quedan claras, todo parece ser prioritario. Lo que produce estrés y ansiedad.

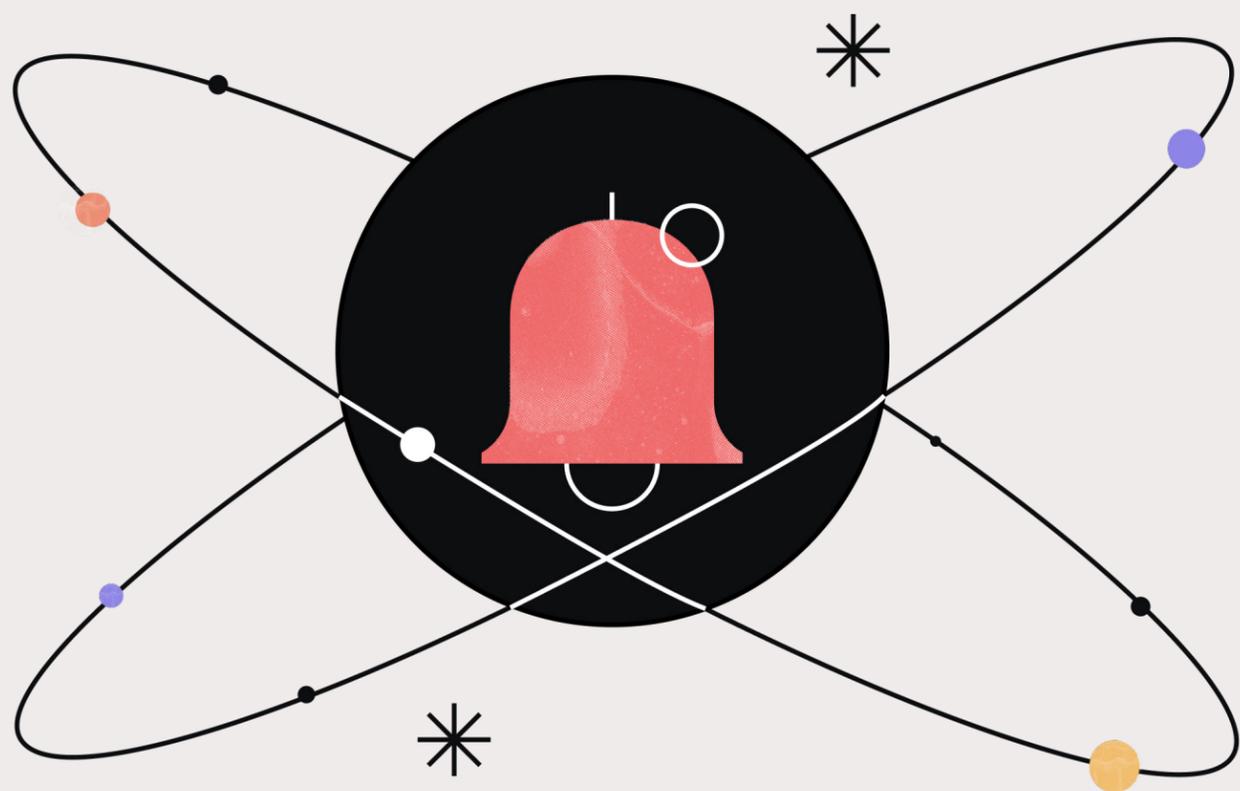
Joe Moran

VICEPRESIDENTE, ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN,
THE MICHAEL J. FOX FOUNDATION FOR PARKINSON RESEARCH

El costo de las distracciones

3

El costo de las distracciones



APOCALIPSIS DE APLICACIONES

En general, los trabajadores usan apenas menos aplicaciones a diario este año (9) en comparación con el año pasado (10), pero todavía se sienten abrumados por tantas herramientas. La dependencia excesiva de tantas aplicaciones y el cambio constante entre ellas significa menos eficiencia, más mensajes y acciones pasados por alto, y más horas de trabajo. Si bien la fatiga ante el uso de tantas herramientas es un desafío mayor en las medianas y grandes empresas, todos los empleados pueden experimentar estos inconvenientes, independientemente del tamaño de la empresa.

Las soluciones inmediatas que podrían implementarse incluyen la optimización de la tecnología y las herramientas usadas mediante la integración de aplicaciones, la codificación de procesos a través de flujos de trabajo y la

estructuración de las comunicaciones para reducir el trabajo aislado. Permitir que los empleados trabajen desde sus casas parte del tiempo también podría ser una solución, ya que el 21 % de los trabajadores afirma que los ayudaría a aumentar la concentración.

Si bien reducir la cantidad de herramientas e implementar procesos más estructurados pueden parecer acciones que atentan contra la agilidad, estos pasos en realidad les ahorran a los empleados un tiempo muy valioso, porque ya no tienen que estar preguntándose qué deben hacer a continuación o dónde pueden encontrar un documento específico. Gracias a ello, las empresas cuentan con un margen mayor para experimentar, superar sus propios límites y adoptar una actitud más proactiva en lugar de reactiva. Este cambio les permite a las organizaciones estar mejor preparadas para afrontar lo que les depara el futuro.

¡DING! ¡DING! ¡DING!

Las incesantes notificaciones son una de las máximas distracciones, ya que dificultan el trabajo y eclipsan los procesos. Más de la mitad de los trabajadores se sienten obligados a responder a las notificaciones de inmediato y más de un tercio se siente abrumado por las constantes alertas.

Las notificaciones son particularmente desorientadoras porque los trabajadores, que buscan claridad y dirección en sus trabajos, se ven interrumpidos constantemente por las alertas. El 48 % piensa que se podrían limitar las notificaciones si se organizaran reuniones más eficientes y productivas, mientras que el 45 % piensa que tener las responsabilidades claramente definidas tendría el mismo efecto. Cuando cada tarea tiene un responsable, un contexto y un plazo claramente establecidos, el trabajo se realiza más rápido y con menos idas y vueltas.

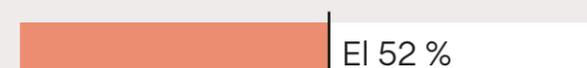
Sobrecarga de aplicaciones



pasa más tiempo revisando sus emails en comparación con el año anterior.



dedica más tiempo a las videollamadas que hace un año.



realiza más tareas en paralelo durante las reuniones virtuales que hace un año.



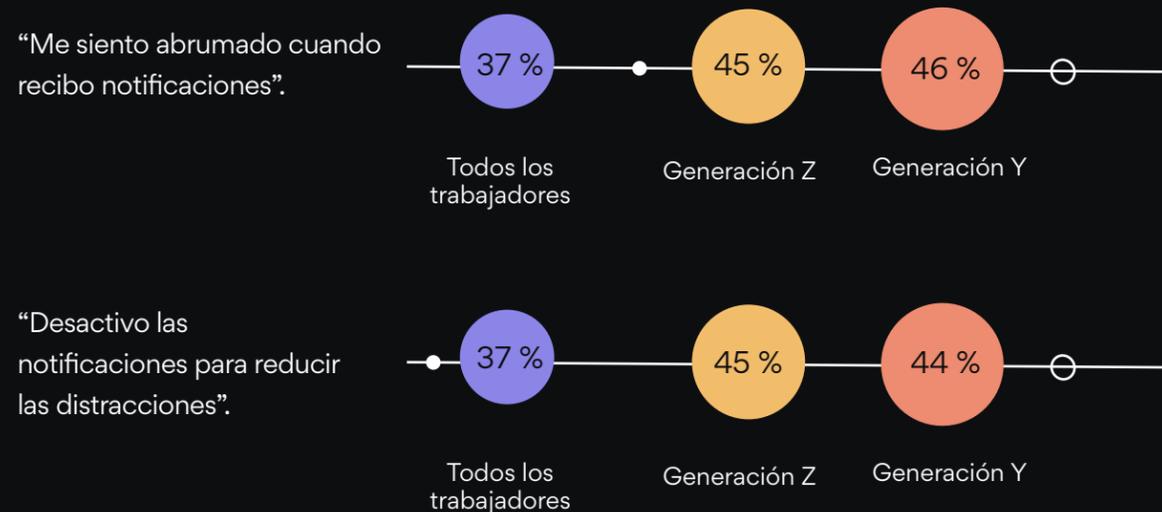
siente la obligación de responder a las notificaciones de forma inmediata.

“

A medida que la organización crece, las comunicaciones empiezan a saturarse. En Hope for Haiti hemos notado que la ineficiencia en estos aspectos nos daña. Cuando no podemos funcionar como una máquina bien aceiteada, no ayudamos a tantas personas como quisiéramos y es nuestra responsabilidad mejorar para lograrlo.

Skyler Badenoch
DIRECTOR GENERAL, HOPE FOR HAITI

Tanto la generación Y como la generación Z son las más propensas a sentir los efectos negativos de las notificaciones.



Las personas que ocupan cargos más altos tienden a responder de inmediato, pero también tienen dificultades para responder a los mensajes importantes.



LA PARADOJA DE LA PROLIFERACIÓN DE HERRAMIENTAS

Cuando se empieza a trabajar en un proyecto con una herramienta determinada y se finaliza con otra, ¿cómo saben los equipos dónde realizar el seguimiento del progreso? ¿Qué tipo de ejercicio mental se requiere para aliviar la permanente tensión psicológica de cambiar constantemente de una aplicación a otra?

Los empleados tienen una gran cantidad de herramientas y tecnologías a su disposición, diseñadas para ayudarlos a trabajar de manera más fácil, rápida e inteligente. Sin embargo, en lugar de avanzar a la velocidad de la luz, demasiadas aplicaciones desconectadas generan el efecto contrario, ya que dificultan y ralentizan el trabajo.

Esto es particularmente notorio en las reuniones. Durante las reuniones presenciales, resulta evidente cuando las personas están intentando realizar varias tareas a la vez, ya sean laborales o personales. Sin embargo, dada la privacidad que ofrece el trabajo remoto, las reuniones suelen ser una pérdida de tiempo y productividad.

Más de la mitad de los trabajadores realizan otro tipo de tareas durante las reuniones y solo el 43 % participa activamente de las reuniones virtuales más pequeñas. Además, más de una cuarta parte tienen más probabilidades de pasarse por alto determinadas tareas y actualizaciones este año en comparación con el año pasado.

CONSEJOS PARA REDUCIR EL CAMBIO ENTRE DIFERENTES CONTEXTOS

1

Permite que los empleados usen el modo “No molestar” o reserven bloques de tiempo en el calendario para poder concentrarse en el trabajo.

2

Apóyate en las integraciones para garantizar que el ecosistema tecnológico de tu empresa funcione sin problemas.

3

Forma más equipos interdisciplinarios que puedan trabajar juntos sin sentirse ralentizados por los pormenores del trabajo.

4

Consolida las aplicaciones y herramientas en una única plataforma de gestión del trabajo para reducir el cambio de contexto.

“

Para construir una comunidad inclusiva y de acceso digital, necesitas total transparencia. Con empleados que trabajan en diferentes zonas horarias y con distintas rutinas, necesitábamos una herramienta para ver fácilmente qué tareas realizar y cómo progresaban los proyectos.

Kilian Dreher
COFUNDADOR, HUMANAID

Bienestar

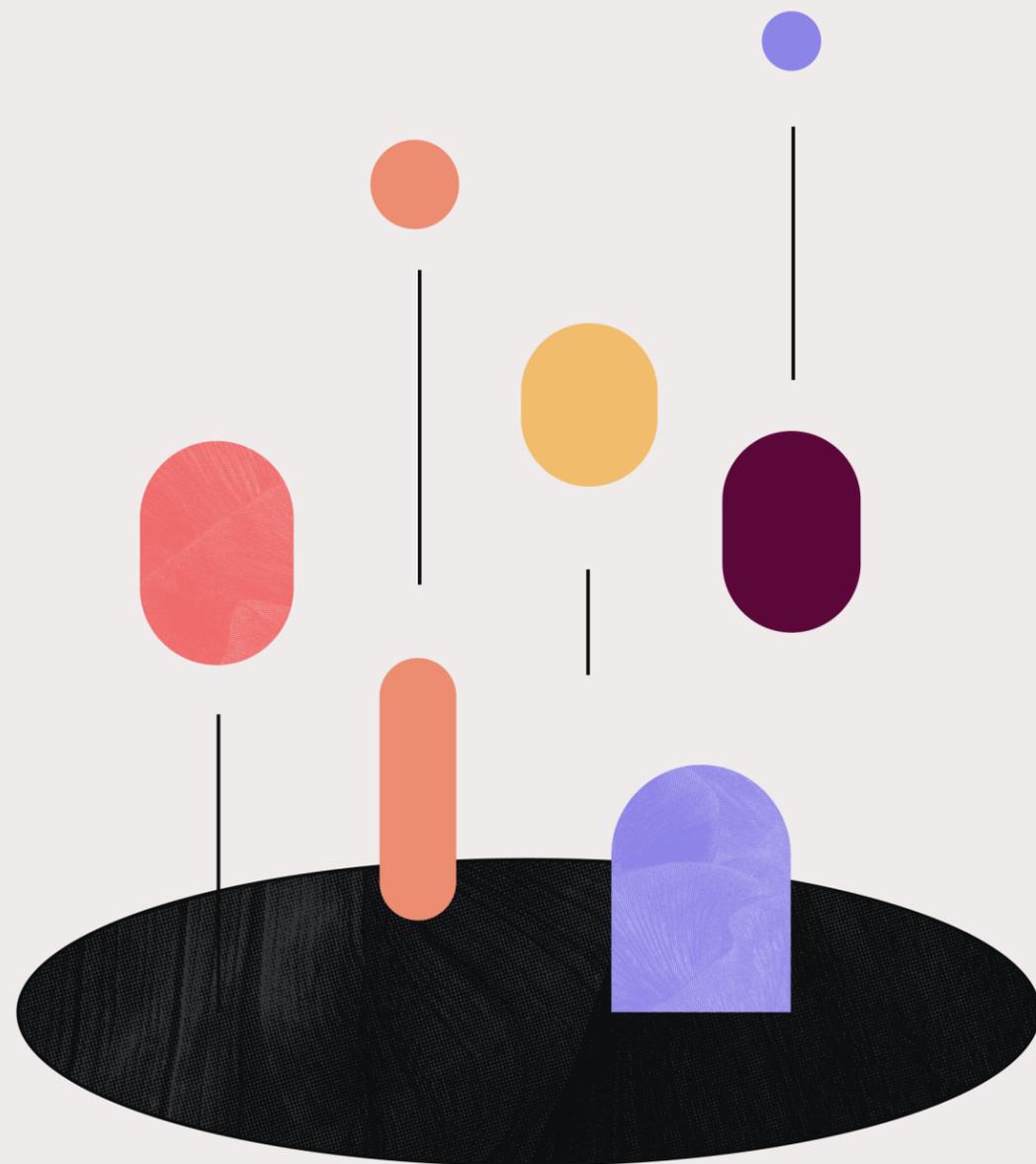
vs.

trabajo



4

Bienestar vs. trabajo



TRABAJAR SIN DESCANSO

El agotamiento y el síndrome del impostor son los principales problemas a los que se enfrentan los trabajadores (un 42 % que sufre ambos al mismo tiempo). La falta de claridad, el exceso de notificaciones y las reuniones extensas tienen consecuencias reales que no solo son molestas, sino que contribuyen directamente a estos riesgos laborales.

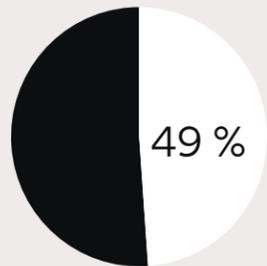
En particular, el agotamiento y el síndrome del impostor afectan de manera desproporcionada a los empleados más jóvenes, lo que conduce a una moral baja, falta de comunicación, falta de compromiso en el trabajo, más errores e incluso mucho desgaste. Casi uno de cada cuatro trabajadores experimentan agotamiento mental cuatro o más veces al año, mientras que el 40 % cree que es una parte inevitable del éxito.

La llamada “Gran reorganización” ha dejado en claro que los trabajadores están reconsiderando cómo dedican su tiempo y cómo se relacionan con la empresa en la que trabajan. Dado que los pormenores del trabajo ocupan la mayor parte de la jornada laboral, las empresas tienen espacio para mejorar y empoderar a sus empleados para que realicen el trabajo calificado que los hace sentir valorados, especialmente a los trabajadores y gerentes más jóvenes en medianas y grandes empresas, que sufren de forma desmedida los pormenores del trabajo.

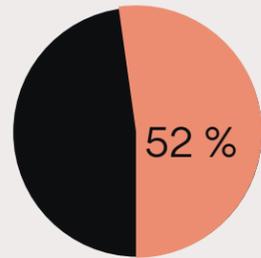
Sin embargo, las empresas no pueden simplemente instruir a sus empleados para que eviten el trabajo repetitivo y se concentren en lo que realmente importa. El cambio debe ser estructural y los equipos deben trabajar juntos para pensar de manera integral sobre sus flujos de trabajo.

Los trabajadores consideran que sufrir agotamiento de forma habitual es el costo del éxito. Casi un cuarto de los trabajadores padeció agotamiento mental al menos cuatro veces durante el último año. El 40 % de todos los trabajadores piensa que es una parte inevitable del éxito.

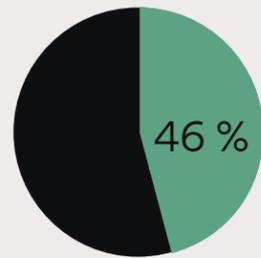
Indicadores demográficos del síndrome del impostor



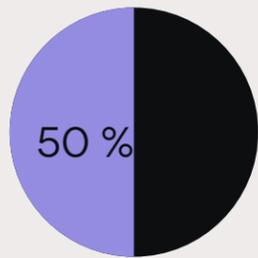
Trabajadores del conocimiento



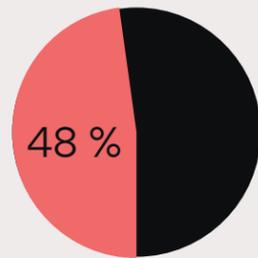
Femenino



Masculino



Trabajadores con hijos



Trabajadores sin hijos

Porcentaje de trabajadores que han padecido el síndrome del impostor en algún punto

“

No quiero que la gente sufra de agotamiento mental. Quiero que se traten bien entre ellos y que disfruten del trabajo.

Brett Gurewitz
DIRECTOR GENERAL, EPITAPH RECORDS

Implementación del marco 3M para planificar los descansos del equipo

Dra. Sahar Yousef, especialista en Neurociencia Cognitiva

Como muestra el informe global del Índice de la anatomía del trabajo 2022, el agotamiento sigue siendo un problema generalizado para los trabajadores del conocimiento de todas las áreas. Sí, muchas empresas pueden implementar cambios estructurales para remediar esta situación, pero mientras tanto, los trabajadores también pueden llevar a cabo determinadas acciones. ¿Quieres saber cuál es una de mis recomendaciones principales? Tomar descansos intencionales y estratégicos.

Existe un sistema para evitar el agotamiento llamado “marco 3M” que implica tomar tres tipos de descansos: macro, meso y micro (largos, intermedios y

cortos), para desconectarse por completo del estrés laboral y recuperar la energía. Incluso con un trabajo extremadamente estresante, es posible evitar el agotamiento si se sigue este marco correctamente. Para que cada tipo de descanso sea efectivo, debemos lograr un completo desapego psicológico del trabajo, las responsabilidades personales y el estrés.

Revisar las redes sociales no cuenta. Desconectar significa comunicarle al cerebro de que no importa el caos que te rodea, lo estás haciendo bien. El trabajo no es lo más importante y puedes elegir enfocarte en otra cosa por completo. ¿Cómo pueden los equipos poner en

práctica este tipo de descansos? Primero, cada miembro del equipo debe considerar qué tipos de descansos le resultan beneficiosos y cuáles debe priorizar más. Luego, puedes proponer que cada uno empiece a programar descansos cortos, intermedios y largos en el calendario.

Como gerente, es importante que también programes este tiempo en tu calendario y analices qué tipo de descansos estás tomando para evitar tu propio agotamiento para así dar el ejemplo a tu equipo. Por ejemplo, puedes hablar sobre las horas que pasaste jugando al tenis durante el fin de semana o el paseo que realizaste con tus hijos el miércoles por la noche.

Descansos largos (macro)

Frecuencia: mensual

Duración: medio día a un día completo

Ejemplos: caminatas al aire libre, excursiones de un día, visitas a amigos o familiares

Descansos intermedios (meso)

Frecuencia: semanal

Duración: 1 a 2 horas

Ejemplos: lecciones de música, practicar un *hobby* o realizar algún tipo de deporte, preparar una comida especial

Descansos cortos (micro)

Frecuencia: diaria (varias veces)

Duración: minutos

Ejemplos: cerrar los ojos entre reuniones, tomar una ducha, salir a caminar, realizar estiramientos, meditar

LOS GERENTES DEBEN APRENDER A ESCUCHAR ATENTAMENTE

Si bien estos problemas pueden ser muy comunes, existen formas de evitarlo. Uno de cada cinco trabajadores afirma que tener acceso a recursos relacionados con la salud mental y tener una mayor claridad sobre los objetivos de la empresa ayudarían a mitigar los efectos del agotamiento y el síndrome del impostor. Además, casi uno de cada cuatro empleados dice que el *coaching* y las capacitaciones, junto con procesos más claros, también ayudarían.

Los líderes pueden y deben impulsar estos cambios, que son esenciales para atraer a los mejores talentos, retener a los empleados y fomentar la seguridad psicológica en el trabajo. Por ello, es fundamental contar con un plan para combatir y reducir tanto el agotamiento como el síndrome del impostor. No solo mejorará el bienestar de los empleados, sino también el bienestar de la empresa en general.

Esto no significa que los gerentes deban convertirse en terapeutas. Más bien, deben predicar con el ejemplo al tomarse un tiempo libre, establecer límites claros (como no responder emails a altas horas de la noche) y ser honestos sobre sus propias experiencias con el agotamiento en el trabajo. Esto les mostrará a los empleados que ellos también pueden establecer límites, tomarse un tiempo libre y expresar sus preocupaciones sobre el agotamiento antes de que sea demasiado tarde y renuncien.

“

Las empresas deben ser explícitas y transparentes ya que los empleados ansían tener claridad. Pero los gerentes no solo tienen que prepararse para implementar estos ajustes, también tienen que planificarlos. No basta con decir: ‘Bueno, intentaremos todo hasta que encontremos la solución perfecta’. Es importante tomar una dirección, pero teniendo siempre en claro que los comentarios de los empleados son una parte esencial del progreso.

Lucas Miller

INVESTIGADOR EN OPTIMIZACIÓN DEL RENDIMIENTO Y PROFESOR DEL MBA EN LA ESCUELA DE NEGOCIOS
HAAS DE LA UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA EN BERKELEY

CONCLUSIÓN

Una — estrategia
para promover
la agilidad

Una estrategia para promover la agilidad

¿DÓNDE NOS ENCONTRAMOS HOY?

A más de dos años del inicio de la pandemia, el mundo laboral está lleno de contradicciones. En algunos aspectos, se está peor que antes de la COVID-19, en otros, hemos logrado avanzar y mejorar.

Los empleados tienen más tiempo para concentrarse en casa, lo cual significa que se dedica más tiempo al trabajo calificado, incluso cuando trabajar de forma remota hace que los empleados se sientan menos comprometidos en algunos aspectos del trabajo. Realizan más tareas a la vez, pero el incumplimiento de los plazos es menor. Además, usan menos aplicaciones aunque aún se sienten abrumados ante tantas notificaciones.

Es más probable que la generación Y crea que el agotamiento es inevitable si se quiere alcanzar el éxito y que la generación Z se sienta más cómoda discutiéndolo con sus jefes. Sin embargo, ambas generaciones siguen padeciendo estas dificultades.

¿HACIA DÓNDE NOS DIRIGIMOS?

Las empresas no deberían detenerse en estas contradicciones, sino considerarlas como indicadores de progreso. Tomarse el tiempo para reflexionar juntos sobre los cambios positivos y negativos de los últimos años unirá a todos los niveles de una empresa.

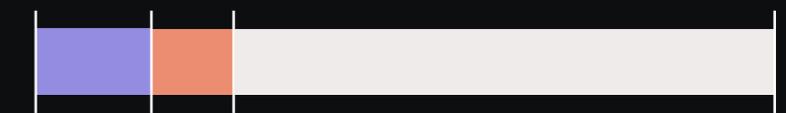
En última instancia, cada empresa, y cada individuo, tiene la capacidad de decidir si se adapta a este nuevo mundo laboral y cómo lo hace. Los resultados globales del Índice de la anatomía del trabajo 2022 indican claramente que los lugares de trabajo exitosos del futuro deberán adoptar el formato de trabajo híbrido y establecer procesos que sean específicos tanto para el trabajo remoto como para el trabajo en la oficina.

Coordinar estratégicamente las horas de oficina y del hogar de un equipo es un elemento particularmente importante en el entorno de trabajo híbrido. Una buena estructura también garantiza libertad, especialmente si está basada en datos precisos y en los empleados que se beneficiarán de la misma.

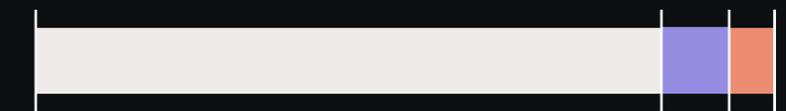
Comparaciones y contradicciones año tras año



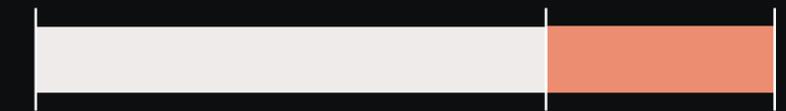
Aumento del trabajo calificado, impulsado por un mayor tiempo de concentración → 33 % vs. 26 %



Disminución de la cantidad de plazos sin cumplir → 15 % vs. 26 %



Disminución del tiempo dedicado a la estrategia → 9 % vs. 14 %



Los problemas de atención han aumentado → 33 % afirma que tiene menos capacidad de atención que antes

“

En 2022 y en el futuro, los líderes deberán evaluar constantemente las necesidades de sus empleados y el estado de ánimo del equipo.

Las empresas que prosperarán en la nueva era de la agilidad serán las que continúen evolucionando y, como resultado, atraigan y retengan a los mejores talentos gracias a su gran capacidad de escuchar y adaptarse en consecuencia. Las organizaciones que no logren evolucionar se quedarán atrás.

Dra. Sahar Yousef
ESPECIALISTA EN NEUROCIENCIA COGNITIVA

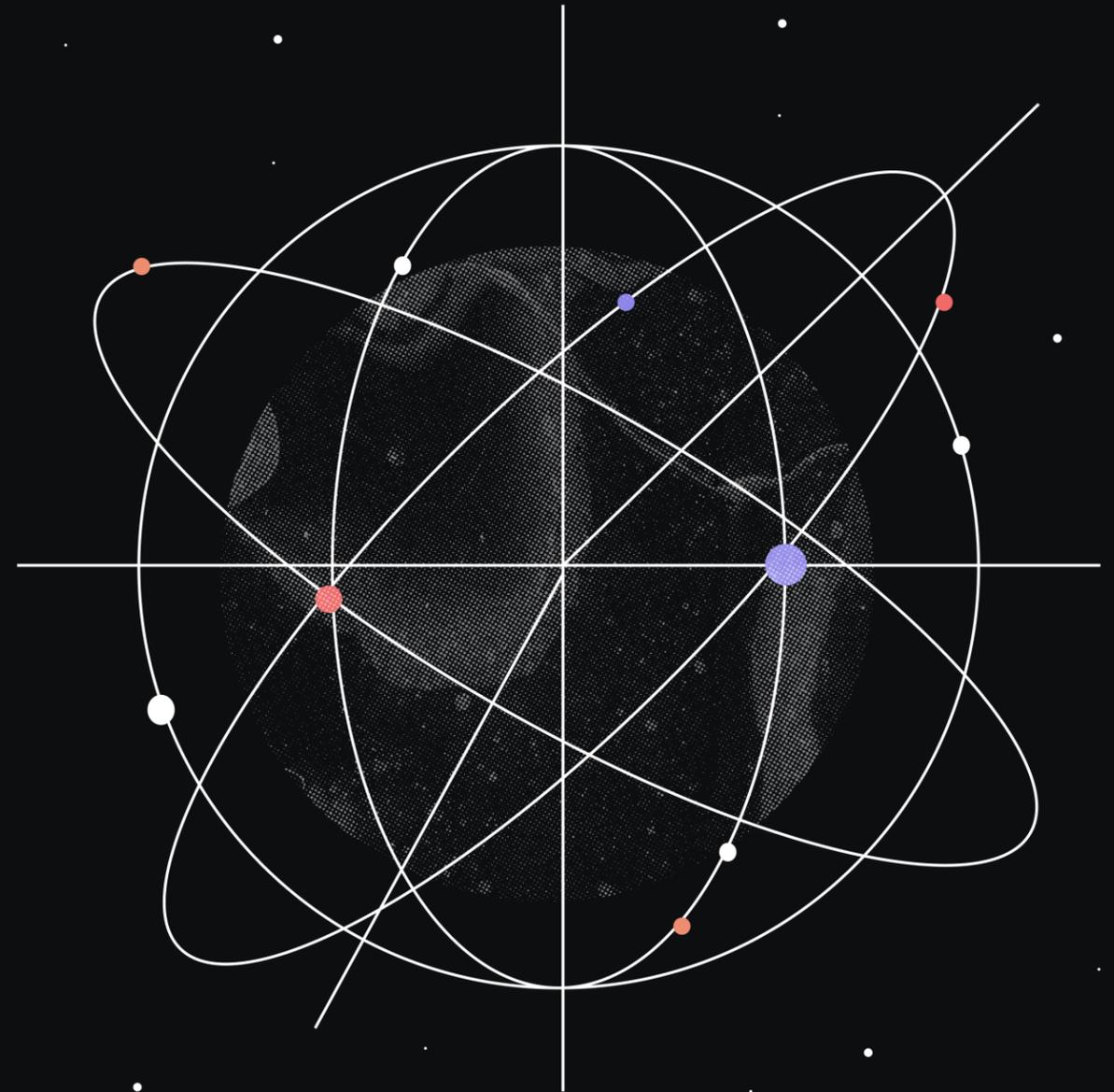
¿CÓMO LO LOGRAREMOS?

Los líderes deben planificar ahora para transformar sus empresas en organizaciones ágiles para el futuro. Como muestran los datos obtenidos a nivel global en el Índice de la anatomía del trabajo 2022, para la mayoría de las empresas, el *statu quo* no será suficiente.

Para empoderar a los empleados para que se ocupen menos de los pormenores del trabajo y se centren más en el trabajo que realmente importa, las empresas deben reducir las distracciones digitales a las que están expuestas con menos aplicaciones y notificaciones. Necesitan establecer procesos claros que las ayuden a minimizar el cambio de contexto. Además, necesitan consolidar las herramientas a través de un software específico, como una plataforma de gestión del trabajo.

Para construir un lugar de trabajo más solidario y ameno, es necesario reconocer la prevalencia del agotamiento y el síndrome del impostor, y confrontarlos. Para que todos los empleados se sientan más felices y comprometidos en el trabajo, las empresas deben ayudarlos a visualizar el panorama general para comprender cómo su trabajo forma una parte valiosa del todo.

El mundo está en constante movimiento. Las empresas deben aceptar la realidad de que el cambio es la única constante y encontrar formas innovadoras de mantenerse ágiles y competitivas.



Metodología y recursos

Durante octubre de 2021, la empresa GlobalWebIndex (GWI) llevó a cabo una investigación cuantitativa en representación de Asana para entender a qué dedican el tiempo las personas cuando trabajan. Asana y GWI codisearon el cuestionario y encuestaron sobre los comportamientos y actitudes de 10 624 trabajadores del conocimiento de Australia, Francia, Alemania, Japón, Singapur, el Reino Unido y los EE. UU.

GWl define a los trabajadores del conocimiento como aquellas personas que trabajan a tiempo completo o parcial o que son trabajadores autónomos o independientes. Estas personas trabajan principalmente en una computadora, en las siguientes áreas de responsabilidad: publicidad o marketing, gestión de clientes o cuentas, propietario o fundador de empresas, estrategia comercial, gestión de equipos o subordinados directos, gestión general, recursos humanos/capacitación/soporte de oficina, gestión de presupuestos, compra de productos y servicios, compra de TI, telecomunicaciones o productos y servicios

tecnológicos, contratación de empleados nuevos, ventas o desarrollo de software/ingeniería informática.

Además del estudio personalizado solicitado por Asana, este informe también incluye los datos recopilados de los estudios GWl Core y GWl Work. GWl Core es una encuesta en línea que se realiza cuatro veces al año, incluye un panel de 22 millones de consumidores y consta de más de 40 000 puntos de datos de consumidores. La encuesta GWl Work, que se realiza una vez al año, vuelve a contactar a profesionales de negocios que han respondido a la encuesta GWl Core. Cuenta con un panel de más de 63 000 profesionales de negocios en 17 mercados y cubre una amplia variedad de temas B2B, que incluyen: funciones y responsabilidades laborales, descripción general de la empresa, perspectivas comerciales, prácticas laborales diarias, cultura de la empresa y del lugar de trabajo, comunicación corporativa, herramientas comerciales, compras B2B, seguridad de datos y redes sociales en el lugar de trabajo.

Acerca de Asana

Asana ayuda a los equipos a organizar el trabajo, desde pequeños proyectos hasta iniciativas estratégicas. Con sede en San Francisco, CA, Asana tiene más de 119 000 clientes con planes pagos y millones de organizaciones con el plan gratuito en 190 países. Clientes globales como Amazon, Affirm, Japan Airlines y Sky confían en Asana para gestionar todo, desde los objetivos de la empresa hasta la transformación digital, los lanzamientos de productos y las campañas de marketing.

Para obtener más información, visita www.asana.com.