

# XXII Congreso Internacional AECA

112h

*Donostia/San Sebastián. 19, 20 y 21 de septiembre de 2023*

**Inteligencia Artificial, riesgos y sostenibilidad: claves de hoy para las organizaciones del futuro**

**Ponentes:**

**Juan Gilberto Silva Treviño**

**Jose Antonio Serna Hinojosa**

**Elvia Arratia Mireles**

**Miguel Angel Martínez Hernández**

**TITULO. HACIA UN NUEVO MODELO LABORAL: WORK FROM ANYWHERE**

**RESUMEN**

La presente investigación es de tipo cualitativo, documental, descriptiva y se llevó a cabo a través de la revisión de literatura sobre el modelo de trabajo Work From Anywhere (WFA). La pandemia por COVID-19 interrumpió abruptamente la forma tradicional en que funcionan las organizaciones, las nuevas exigencias en materia laboral, así como los cambios de paradigmas de los milenios y generación cristal, obligaron en las empresas a proporcionar mayor flexibilidad a su fuerza laboral, particularmente con respecto al tiempo y ubicación del trabajo. En este artículo, se recopilan los puntos de vista de diversas investigaciones acerca de los aspectos más relevantes relacionados con el proceso de adaptación y transición hacia la nueva tendencia de trabajo remoto basado en WFA. A partir del estudio crítico y el análisis de las situaciones observadas se pretende generar conclusiones con la intención de que al conjugarse distintos puntos de vista se pueda aspirar a perfeccionar un proceso de una solución integral en beneficio de las personas, las organizaciones, la sociedad, los países y la sustentabilidad en la actividad empresarial, ya que en la reciente etapa post-covid, muchas empresas están experimentando nuevas formas, nuevas políticas de trabajo que equilibren las

expectativas de empleados, gerentes con respecto a dónde, cuándo y cómo se debe hacer el trabajo en el futuro inmediato.

**Palabras clave:** Work From Anywhere (WFA), Work From Home (WFH), COVID-19, Productividad, sustentabilidad

### **Antecedentes**

Luego de la última reunión del Comité de Emergencia de la Organización Mundial de la Salud (OMS) que se reúne cada tres meses para analizar la evolución del virus por COVID-19 en todo el mundo, la OMS recién acaba de comunicar que daba por terminada el fin de la emergencia de salud internacional por pandemia COVID-19. Sin embargo, la realidad es que la crisis sanitaria aceleró el proceso de la incorporación en el mundo laboral del trabajo remoto también conocido como Work From Anywhere (WFA), y, por lo tanto, introdujo una serie de ventajas que al parecer favorecen su permanencia, arraigo que puede generar un beneficio explícito en la productividad, este es el objetivo de la investigación, establecer si existen puestos específicos que puedan ser canalizados para un WFA, o WFH.

En la actualidad se está viviendo el fenómeno que después del COVID-19 muchos empleados encuentran el trabajo remoto tan factible y atractivo que no desean volver a una oficina, al esquema de trabajo convencional. Como dijo el fundador de Facebook, Mark Zuckerberg: “Está claro que Covid ha cambiado mucho en nuestras vidas, y eso ciertamente incluye la forma en que la mayoría de nosotros trabajamos”. Aunque el trabajo remoto no funciona para todos los puestos de trabajo como señalan algunos estudios recientes sugieren, por ejemplo, una encuesta de 2020 realizada por Finance Buzz, encontró que el 46% de los integrantes del equipo que trabajaban de forma remota se sentían aislados de otros miembros del equipo, el 37% no se encontraba cara a cara con los gerentes o líderes de la empresa, y en otro orden de ideas al 29% le resultaba difícil colaborar con sus compañeros. Sin embargo, el 81 por ciento de los encuestados en una de las preguntas expresaron inquietudes serias sobre querer seguir trabajando de forma remota, principalmente debido a una mayor flexibilidad para trabajar desde cualquier lugar.

En un programa de investigación realizado por la Deutsche Welle (DW), filmado en vivo, refleja cual es la forma que razonan las nuevas generaciones, se observa en el programa que da seguimiento a una pareja en donde se observa que escalonan el trabajo con recorridos turísticos en España trabajando para un empresa a distancia, ubicada en Milán Italia, y solo enviar el trabajo con fechas específicas limite y si tienen reuniones, establecer horarios específicos y programándolas al ubicarlas en los lugares en donde pueden conectarse vía internet realizándolas desde chats.

Sin lugar a duda, la contingencia sanitaria por COVID-19, trajo como consecuencia en el entorno laboral, la de incorporar un mayor numero de puestos al nuevo modelo WFA. Actualmente los empleados han valorado la libertad que disfrutaban con este modelo y los empresarios han percibido un crecimiento en la productividad. En este sentido, el desafío consiste en responder a las siguientes dos preguntas:

¿Cuál es el futuro del trabajo remoto?

¿Cómo afectará el trabajo remoto a la cultura organizacional de las empresas?

## **REVISION DE LITERATURA**

Según la secretaria del medio ambiente del gobierno de México, se puede establecer que las raíces de las palabras, sustentable y sostenible, conceptos que hasta hace poco no se establecía un diferencial en significado. Por lo cual se puede decir que lo sustentable se aplica a la argumentación que puede explicar razones o argumentar en defender, en tanto que lo sostenible Brundtland, G.H. (1987) es lo que se debe de establecer para mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos (económicos, sociales y ambientales) que se utilizaran y que pueden permanecer en el tiempo, de este concepto, es importante considerar la importancia de su aplicación y efecto de las herramientas usadas para el cambio de ubicación desde los recursos materiales, humanos y financieros para el desarrollo del cambio de lugar de trabajo.

### **Antecedentes de Work From Anywhere (WFA)**

A pesar de que el término WFA surgió hace tiempo, ha sido en los últimos años cuando ha adquirido un mayor auge e importancia en el mundo de los negocios a raíz de la contingencia COVID-19. Sin embargo, su historia se remonta al trabajo remoto o teletrabajo, que, como Miglioretti et al. (2021) se refiere, fue uno de los principales modelos de trabajo que las organizaciones introdujeron para promover el bienestar entre sus empleados. Según un estudio de la London Business School publicado

en Harvard Business Review, los llamados trabajadores del conocimiento han realizado con éxito el llamado trabajo remoto (James, 2021).

Por su parte, Elgan (2021) señala que fue Tsugio Makimoto quien predijo en 1997 que en el futuro los avances tecnológicos permitirían a las personas ir a cualquier parte del mundo y seguir trabajando, como lo muestra una investigación de la Deutsche Welle (DW), es importante aclarar, aunque esta idea no ha evolucionado totalmente de esta manera, sí tuvo muchos seguidores. Según Elgan (2021), fue entonces cuando surgió "el movimiento digital nómada", cuyos seguidores no son empleados asalariados, sino autónomos y emprendedores, que trabajan en áreas bien definidas y limitadas como marketing, desarrollo de software, diseño gráfico. y web. En este sentido, Hudek & Sirek (2021) indica que el número de seguidores ha seguido creciendo a pesar de los problemas que enfrentan quienes trabajan bajo esta modalidad, como, por ejemplo, acceder a un crédito hipotecario.

Sin duda, la forma de hacer negocios continúa cambiando, es sabido por todos que el escenario económico mundial se ha globalizado cada día, y, por lo tanto, es cada vez más competitivo. Por si fuera poco, esta situación se ha agravado a partir de 2020, a causa de la pandemia del COVID-19. Según Collings et al. (2021) el impacto de la contingencia de salud no tiene precedentes, ha trascendido más allá del tema de salud. En este sentido, Park et al. (2021) señalan que entre otros aspectos también ha transformado obligatoriamente los modelos de trabajo convencionales, ha pasado de un esquema presencial a uno totalmente online. Choudhury et al. (2020) afirma que, durante el primer trimestre de 2020, la incorporación del trabajo remoto se convirtió en una necesidad apremiante de las empresas por implementar. Al respecto, Kobelius (2021) afirma que, poco a poco, los edificios con oficinas físicas han ido desapareciendo prácticamente de nuestra percepción del trabajo.

Clifton y Harter (2020 p.17-19) establecieron en su estudio que tanto los millennials como la generación Z con nacimientos entre 1980-96 en el primer caso y a partir de 1997 en el segundo, que ellos han alterado la manera de trabajar de todo el mundo, han modificado la forma de comunicarse, de leer, de escribir y hasta de relacionarse, y su actitud y competencia están transformando sectores económicos como el inmobiliario, el comercio minorista, la hostelería, el transporte, el entretenimiento y los viajes, se estima que cambiarán de manera radical la educación superior, es decir están modificando el significado de tener un buen empleo y una buena vida. Por lo que las empresas y la forma del trabajo debe de cambiar del antiguo propósito al nuevo propósito.

Ya que los Millennials y Z, ya no trabajan por solo un sueldo, sino que necesitan un propósito. (el énfasis se ha transformado de salario a propósito, ya no aspiran a la satisfacción laboral, sino al desarrollo

personal, no les importa los señuelos vacuos, no quieren tener jefes, sino COUCHES, siendo esta circunstancia ideal para la implementación del WFA personas que les puedan enseñar algo, que los valoren como individuos, profesionales, y que los ayuden a entender y desarrollar sus capacidades innatas y sus fortalezas a distancia o de modo presencial, con base en sus resultados expuestos en los proyectos. Rechazan los gerentes o líderes que se centran en las debilidades del subordinado ya que consideran que los puntos débiles de las personas nunca se convierten en fortalezas. Una cultura basada en las fortalezas y las capacidades de los integrantes también ayuda a atraer y retener el talento ya que consideran que no es un trabajo sino es su vida, en síntesis, **Lo que Gallup descubrió es que desean y persiguen un buen empleo**, que valore sus capacidades y su contribución, para que tenga la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer,

Según una investigación reciente de Subramaniam et al. (2021), COVID-19 se ha convertido en un impulsor de la transformación digital y ha permitido trabajar desde cualquier lugar (WFA), considerando que estos elementos son los que permiten ese cambio de operación de la actividad de las empresas. Whillans (2021), también coincide con la idea de que el COVID-19 ha obligado a las empresas a dar a sus empleados la oportunidad de trabajar desde su lugar preferido. WFA constituye un nuevo modelo de trabajo impulsado por el profesor de Harvard Business School, Prithwiraj Choudhury, quien se ha enfocado en estudiar el impacto en la productividad del trabajo remoto.

### **Ventajas**

Bajo este esquema, los empleados no están obligados a residir en la misma ubicación geográfica que su empresa. Por lo tanto, son libres de elegir dónde quieren vivir, lo que se ha convertido en la principal atracción, pero también su gran limitación que tienen las personas cuando deben tomar una decisión que implique obtener un mejor puesto de trabajo en las organizaciones.

Entre las principales ventajas de WFA, pueden citarse, el cuidado del medio ambiente propiciando la operación de la sustentabilidad. Al evitar los traslados, por una parte, se disminuye el tráfico y contaminación en las ciudades, y adicionalmente se mejora la calidad de vida de los empleados. Cuando se eliminan los traslados, las personas ahorran tiempo, dinero, y se evitan el estrés del tráfico, y el gasto de combustibles fósiles mejorando el ambiente. Adicionalmente permite a los empleados establecer un balance entre el trabajo y la vida personal, que da como resultado un incremento en su bienestar al elevar su calidad de vida. Por su parte, las empresas incrementan su productividad, porque los empleados disfrutan de mayor tiempo de descanso que combinado con más comodidad al trabajar desde cualquier lugar.

## **Casos de éxito de WFA**

En el mercado actual existen varias empresas que han implementado parcialmente WFA, algunas lo han hecho en mayor proporción que otras, pero no operan completamente remotamente. Sin embargo, actualmente diversas organizaciones que trabajan de forma totalmente remota como Automattic, Zapier, Seeq y Gitlab que Choudhury et al. (2020) citan en su investigación. En particular, estos autores investigaron en profundidad el caso de la empresa Gitlab, por esta razón se describen a continuación algunos aspectos que merecen ser analizados y tomados en cuenta dentro de las organizaciones que trabajan con milenios y generación Z, también es importante señalar los casos específicos de la investigación de DW en donde se observa a pareja que desde Italia trabajan para una organización de Australia y recorren como turistas, pero respondiendo en forma oportuna vía internet a las reuniones y requerimientos específicos de trabajos e investigaciones en forma oportuna como ya fue comentado.

### ***Descripción general de la empresa Gitlab***

GitLab es una empresa que fue creada en 2014, dentro de la industria de herramientas de desarrollo de software. La empresa no tiene oficinas centrales físicas, únicamente para fines postales y legales, ni tiene oficinas para sus empleados. Se dedica a desarrollar herramientas que permiten a los ingenieros de software automatizar muchas partes del ciclo de desarrollo de software. Cuenta con una plantilla de más de 1000 empleados que viven en más de 60 países diferentes. El personal trabaja de forma remota y generalmente trabaja de forma asíncrona. Una muestra del éxito de Gitlab está en su crecimiento tan solo en 2019 contrató a 374 empleados, que representa la tercera parte de la plantilla.

### ***Diseño Organizacional de Gitlab***

Su diseño organizativo destaca por tres consideraciones:

- 1) Usa sus propias herramientas: GitLab (la empresa) usa GitLab (el producto) para realizar mejoras en GitLab (el producto).
- 2) Utiliza el mismo conjunto de herramientas para organizar y administrar. Por ejemplo, cuenta con un manual de empresa en el que se documentan detalladamente su estructura organizativa y procesos como cualquier empresa. Este manual se actualiza constantemente como si fuera un repositorio de código.
- 3) Cualquier persona dentro o fuera de la empresa puede acceder al manual de la organización.

Absolutamente todo el personal, independientemente de su nivel jerárquico, trabaja de forma remota. Tiene empleados en casi todas las zonas horarias del mundo, pero carece de horas de trabajo predeterminadas, por lo que, los empleados tienen la libertad de elegir la hora del día en que prefieren

trabajar. Las actividades relacionadas con recursos humanos, como la contratación, la incorporación y el despido, también se realizan de forma remota.

Su dispersión geográfica y de zona horaria evita la dependencia de las tecnologías de comunicación en curso, como el chat en vivo o la videoconferencia, fortaleciendo su ética al permitir que su personal trabaje cuando y donde quieran.

Además, cualquier paso en la vida organizacional de un empleado de GitLab (por ejemplo, contratación, incorporación y despido) se realiza de forma remota, excepto en una reunión anual de toda la empresa.

### ***Estilo de trabajo de Gitlab***

Cuenta con algunas estrategias genéricas para facilitar la coordinación del trabajo distribuido como:

- 1) Un menú de tareas modular. En el que los líderes de equipo son responsables de "clasificar" (es decir, distribuir y asignar) tareas en sus equipos.
- 2) El proceso de flujo de trabajo "git". Es un proceso estructurado que se somete a cualquier contribución a la base de código y al manual.
- 3) El principio de "Cambio mínimo viable". Se alienta a los empleados a presentar el cambio mínimo viable, que podría ser una versión imperfecta en una etapa temprana de los cambios sugeridos al código o documentos.
- 4) La comunicación sigue siendo "asíncrona y pública". Se alienta a los empleados a usar medios que sean evidenciales y visibles para el mayor número de empleados y no necesariamente deben esperar una interacción "estilo chat" en tiempo real.
- 5) Compensación transparente. La compañía publica la calculadora utilizada para determinar el salario de sus empleados. Al actuar de manera transparente, evita el riesgo de que su personal forme creencias inexactas y quizás desfavorables sobre lo que se paga a otros empleados.
- 6) Los miembros de la empresa han dejado claro que todos son remotos, no planos. Tiene un organigrama de aspecto bastante tradicional. Además, también existe la asignación inequívoca de tareas a través del concepto de Individuo Directamente Responsable (aunque la tarea a asumir podría ser autoseleccionada).

### **Ventajas de WFA**

Como todo en la vida, el trabajo remoto tiene dos aspectos, uno negativo y otro positivo, y es importante tenerlos en cuenta para no caer en prejuicios. Con respecto a las bondades de WFA, de acuerdo con la publicación de Choudhury et al. (2020), existen grandes beneficios tanto para las empresas como para los empleados, entre los cuales, pueden citarse:

- El trabajo remoto tiende a generar grandes ahorros por concepto de mobiliario y bienes raíces.

- Las "mentes brillantes" se convierten en patrimonio de la humanidad y pueden ser contratadas desde cualquier lugar y pueden trabajar en cualquier lugar.
- Los conceptos de inmigración ya no son un problema, cruzar fronteras prácticamente no requiere visas o pasaportes.
- Mejora la productividad. Al respecto, Gino (2021) coincide en que existen grupos de personas que se adaptaron rápidamente a la nueva forma de trabajar y mantienen su compromiso con el trabajo, incluso parecen más dinámicos y eso mejora la productividad. Por su parte, Whillans (2021) considera que la productividad está produciendo ganancias de un promedio de \$1.3 mil millones que impulsan la economía de los Estados Unidos cada año. En este sentido Choudhury (2021) descubrió que los empleados con acuerdos de "trabajo desde cualquier lugar" eran un 4,4% más productivos que los empleados con políticas de "trabajo desde casa" que les exigían vivir más cerca de la oficina.
- Los trabajadores pueden desempeñar sus funciones en cualquier parte del mundo, disfrutando de flexibilidad geográfica.
- Los empleados de acuerdo con Butters (2021) no tienen la necesidad de tener que desplazarse a los edificios sede de las empresas representando una gran oportunidad para las personas que sufren de discapacidad o bien para las madres que han perdido oportunidades profesionales y laborales por atender a su familia.

### **Desventajas de WFA**

Entre las principales desventajas pueden citarse:

- Una desventaja que se deriva de la implementación y uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en los puestos de trabajo es el "tecno-estrés" y, según Gabr et al. (2021), este ha aumentado durante la pandemia.
- Industrias como la automotriz, por ejemplo, han comenzado a preocuparse, ya que ven problemas en la demanda de vehículos derivados.
- Efectivamente, el mundo de las comunicaciones se ha revolucionado con la perspectiva de la WFA, pero esto ha afectado indirectamente a otras áreas, como ejemplo, se puede comentar el caso de Nelly Brown que también es higienista industrial certificada y cuyo trabajo en esta área consistía en ir a los lugares de trabajo e intentar, utilizando teorías ergonómicas, para evitar que los muebles o el medio ambiente perjudiquen a las personas, evitando así que salgan del mercado laboral.
- De acuerdo con Butters (2021), a medida que el trabajo a distancia se generaliza, el trabajo se complica bastante por la disminución de la movilidad de las personas hacia áreas de trabajo específicas.



- Las amenazas cibernéticas y el ciberacoso pueden convertirse en amenazas para nuevas formas de trabajo remoto.

### **Desafíos de WFA**

WFA ha traído ventajas y desventajas, pero también ha planteado desafíos para las organizaciones que deben resolver para evitar problemas a medio y largo plazo.

- Las zonas horarias en el mundo pueden convertirse en un problema si no se consideran al programar correctamente el trabajo.
- Si el conocimiento no está codificado, compartirlo también puede convertirse en un problema.
- Los problemas psicológicos debido a la falta de socialización también pueden convertirse en un problema.
- La protección de datos es un tema delicado que requiere mucha atención.
- También es importante encontrar formas de evitar que las personas se sientan solas, dejen de intentarlo y se sientan comprometidas con su trabajo.

### **Transición del Modelo Tradicional a Work From Home (WFH), y de WFH a WFA**

En 2020, durante la contingencia sanitaria por COVID-19, se demostró una vez más que solamente aquellas empresas que fueron capaces de adaptarse al modelo WFH y su flexibilidad laboral fueron las que pudieron sobrevivir, aquellas que no lo hicieron hoy forman parte de las estadísticas. En este sentido, resulta difícil comprender que existe una apertura y disposición limitada por parte de los ejecutivos acerca de que innovar también involucra temas relacionados con forma en que diseña sus prácticas de trabajo, con la forma en que otorga a las personas esta flexibilidad. Por el contrario, es increíble la gran apertura que tienen los ejecutivos en aceptar una nueva táctica o pieza de software de comunicación y luego promocionarla como una estrategia de innovación de vanguardia.

Antes del surgimiento de la pandemia por COVID-19, ya existían dudas razonables sobre la rigidez del modelo tradicional laboral, prueba de ello fue la aparición del WFH, aunque inicialmente con poco nivel de aceptación. Sin embargo, cuando la contingencia sanitaria se prolongó por varios años, el verdadero significado y función del concepto de la oficina fue cuestionado por las personas cuando tuvieron oportunidad de apreciar con claridad su vida en el trabajo, ya sea pensando en sus desplazamientos, pensando en el tiempo perdido en la oficina, pensando en la centralidad de la jornada laboral en su vida, y cuánto del resto de su vida sería de esta manera. Entonces se observó lo siguiente:

- a) Evidenció la rigidez y decadencia del modelo de trabajo tradicional, con puestos estáticos, jerárquicos y con trayectorias de desarrollo profesional muy definidas, situación que se adicione al cambio de las nuevas generaciones.
- b) Fortaleció el nivel de aceptación WFH, al no contar con otro elemento disponible, fomento como se ha comentado por el cambio de practica de los nuevos empleados.
- c) Favoreció el surgimiento de nuevos esquemas de trabajo como WFA.

### **Establecimiento de nuevos estándares de desempeño**

Por tratarse de un tema polémico, el modelo WFA ha generado mucha incertidumbre entre las empresas porque generalmente se asocia al hecho de que trabajar bajo esta modalidad no ha quedado claro si propiciara la reducción de la productividad del personal debido a la falta de un esquema de supervisión tradicional, y será necesario realizar investigaciones complementarias para validar este punto específicamente en las empresas mexicanas. Ya que, sin embargo, sucede exactamente lo contrario, de acuerdo que en la investigación realizada por Choudhury et al. (2021) se ha demostrado que incluso la productividad aumenta en un 4.4%, al pasar de Work-From-Home (WFH) a WFA, por lo que es importante tener presente en la nueva planeación de las empresas la evaluación del efecto del uso de WFA con una planeación que establezca metas específicas.

A pesar de que esta investigación no puede generalizarse, la contundencia de este resultado ha puesto en tela de juicio los patrones convencionales sobre la relación laboral que las empresas han mantenido con su personal hasta la fecha bajo el MLT. En este sentido, Nelly Brown, directora de programas de salud y seguridad en el lugar de trabajo de la Escuela de Relaciones Industriales y Laborales de la Universidad de Cornell, reflexiona sobre el hecho de que, trabajar sin la conexión humana es un desafío, la realidad es que precisamente el hecho de no socializar con otros empleados resulta en una mayor productividad (Butters, 2021). Como se expresa en la publicación Telecomworldwire, en Coventry, siete de cada diez empresas han experimentado recientemente un aumento de la producción de entre el 19 y el 27 por ciento de Computer (2021). Actualmente es importante que las organizaciones comiencen a implementar herramientas que preserven la productividad informática (2021) e incluso algunos autores como Kobeluis (2021) se atreven a señalar que los esquemas convencionales sobre medición de productividad han quedado atrás, y, por lo tanto, estamos en el inicio de una revolución que se traduce en implementar nuevos modelos de trabajo que produzcan mayores beneficios.

### **METODOLOGIA**

La presente investigación es de tipo cualitativo longitudinal, documental, descriptiva y se llevó a cabo a través de la revisión de literatura relacionada con el modelo de trabajo Work From Anywhere (WFA). La pandemia por COVID-19 interrumpió abruptamente la forma tradicional en que funcionan las organizaciones. Además, las nuevas disposiciones, derivadas del confinamiento de la población mundial ordenado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), terminaron por impactar al modelo laboral tradicional. Prácticamente las empresas fueron obligadas a proporcionar mayor flexibilidad a su fuerza laboral, por lo que, se establecieron nuevos esquemas de medición de la productividad del personal que proporcionaron mayor libertad de tiempo y ubicación del trabajo. En este artículo, se recopilan los puntos de vista de diversas investigaciones acerca de los aspectos más relevantes relacionados con el proceso de adaptación y transición hacia la nueva tendencia de trabajo remoto basado en WFA. A partir del estudio crítico y el análisis de las situaciones observadas se pretende generar conclusiones con la intención de que al conjugarse distintas puntos de vista así como evaluaciones de indicadores específicos, se pueda aspirar a perfeccionar una solución integral en beneficio de las personas, las organizaciones, la sociedad, los países y sus procesos de sustentabilidad, toda vez que en la reciente etapa post-covid, existen muchas empresas que están experimentando con nuevas políticas de trabajo que buscan equilibrar las expectativas de los empleados y gerentes con respecto a dónde, cuándo y cómo se debe hacer el trabajo en el futuro.

## **RESULTADOS**

Hasta antes del COVID-19, la tendencia en el caso de los trabajadores del conocimiento era la permanencia del trabajo en cualquier lugar y que los empleadores permitieran la colaboración remota, el uso de la nube, la automatización de procesos robóticos entre otros (Kobelius, 2021). Actualmente esa tendencia se ha generalizado y ahora más tipos de trabajo tienden a permanecer como WFA. Sin duda, la sorpresa en materia laboral que trajo consigo la pandemia es que la gente ya no quiere volver a la forma anterior de trabajar. Al respecto, Henninger (2021), considera que la pandemia aceleró un proceso de transición que hizo que las personas se dieran cuenta de que la vida no se trata solo de trabajo, en realidad la vida está afuera del espacio de trabajo.

Brad Kirkman, coautor de un reciente artículo de Sloan Management Review titulado "Por qué los líderes se resisten a empoderar a los equipos virtuales", en una entrevista reciente con el Servicio de Noticias de la Reserva Federal de los Estados Unidos, incluidas las noticias estatales de los Estados Unidos en Washington, DC, comenta que derivado del aumento en el número de empleados que ahora

trabajan de forma remota como resultado de la pandemia, es un excelente momento para que los líderes de la empresa empoderen a los empleados, dejando a un lado sus egos y aceptando que es prácticamente imposible para ellos entender las complejidades y matices de cada trabajo, de cada uno de los empleados. Una vez que se da ese empoderamiento a los empleados, las organizaciones deben poder proporcionar a sus empleados de forma permanente e implementar la infraestructura de servicios automatizados de seguridad, respaldo y recuperación, entre otros. Esta perspectiva ha generado que las empresas proveedoras de otras organizaciones pongan a trabajar a sus mejores creativos y se estén desarrollando nuevo software y hardware como explica Kobelius (2021) en los ejemplos que se describen a continuación:

- a) Debido a que se han desarrollado diversos canales de comunicación remota en los diferentes tipos de dispositivos electrónicos, ha surgido la necesidad de apoyar a las personas para el uso óptimo de los mismos, Avaya por ejemplo, es una empresa que apoya a otras empresas a través de centros de contacto, comunicaciones unificadas y también desde la nube; Según ellos mismos, son una empresa que se dedica a crear soluciones, abiertas, convergentes e innovadoras con el fin de facilitar la comunicación y la colaboración (Avaya, 2020). Este tipo de empresas también han tomado conciencia de la relevancia que han adquirido las comunicaciones y ofrecen soporte gratuito de diversa índole a organizaciones como colegios u hospitales.
- b) La adaptación a la WFA del internet de las cosas IoT ha ido ganando importancia y debe incorporarse en aspectos como la planificación, la monitorización y el control. Cuestiones tales como por ejemplo de nuevas ideas lo ofrece la empresa Modern Computing Alliance, que tiene como objetivo crear sensores que evalúen la información relacionada con la ergonomía de las instalaciones y lo hagan en tiempo real. Los sensores de trabajo remoto se pueden integrar en dispositivos con lo que el usuario ya tiene o incluso se pueden integrar en los llamados teléfonos inteligentes.
- c) Es importante que las empresas proporcionen temporalmente a los trabajadores dispositivos portátiles que puedan utilizar para evaluar los espacios en los que pretenden trabajar, incluso si quieren trabajar desde un automóvil.
- d) La tecnología también puede convertirse en un aliado en aspectos sanitarios, Kobelius (2021) explica que se están desarrollando redes de sensores IoT que pretenden programarse para automatizar la desinfección de la zona en la que se pretende trabajar e incluso para detectar personas portadoras de infecciones contraídas en otros lugares, activando instantáneamente tanto las restricciones de entrada como los procedimientos de limpieza.

e) La realidad virtual y aumentada es el tema que actualmente mantiene ocupado al CEO de Meta, Mark Zuckerberg, quien está "apostando" por la creación de un espacio virtual (Metaverso) en el que los usuarios puedan caminar e interactuar entre sí en tiempo real y aunque su compañía no está enfocada en aspectos laborales, se están dando pasos hacia una herramienta que podría ser muy útil en el futuro trabajo que se avecina.

Obviamente, el mundo de la tecnología es, como se mencionó anteriormente, el que ha sufrido los cambios más drásticos y ha visto la necesidad de establecer alianzas para mantenerse en el juego. Por ejemplo, empresas con actividades diferentes pero relacionadas entre sí, han ido uniendo fuerzas para ofrecer servicios integrales que puedan proporcionar a las empresas herramientas y conocimientos para hacer frente a las necesidades de nuevas formas de trabajo, un ejemplo es Ecotel y Ring Central en Alemania, que han sentado un precedente en su campo de actuación en su país (Ecotel, 2021).

Otro ejemplo de alianza mencionada por Modern Computing Alliance fue la que se formó antes del Covid-19, entre Google y proveedores de tecnología líderes como Dell, Intel, Box Citrix, para fortalecer los entornos híbridos, en un mundo multiplataforma y multinube (Kobelius, 2021). En la búsqueda de hacer que la fuerza laboral sea cada vez más móvil, la compañía Masergy tiene como objetivo ser desplegable en cualquier lugar y de forma segura (SD-WAN). Para lograr su objetivo, Masergy ha unido fuerzas con la empresa Fortinet que ofrece soluciones WFA (Masergy,2020). Según una evaluación realizada por S&P Global Market Intelligence, el 80% de las organizaciones encuestadas han implementado políticas de trabajo remoto y el 67% planea mantenerlas a largo plazo.

## **CONCLUSIONES**

1.-Actualmente se está viviendo un momento histórico dentro del mundo del trabajo que está cambiando no solo la forma de ver el trabajo, sino que también trae repercusiones sociales, psicológicas e incluso de salud a la humanidad, adelantarse a los desafíos que estos cambios implican es un imperativo al que debe hacerle frente y estar a la altura de las circunstancias, el desafío está "sobre la mesa" y es responsabilidad de todos asumir las responsabilidades correspondientes para comenzar una nueva era global a través de WFA.

2.-Hay que tener presente en la presupuestación de bienes de capital y de efectivo, la importancia en la nueva planeación de las empresas la evaluación del efecto del uso de WFA con una planeación que establezca metas específicas de desarrollo dentro de la planeación estratégica.

3.-Es importante considerar las nuevas generaciones llamadas milenios, generación Z y de cristal, con sus nuevos estilos de desarrollo de la creatividad, del compromiso a la vida y al trabajo, al planear la ubicación del lugar en donde se desarrollará su trabajo.

4.- Tener presente el concepto y la operación planeada por las diferentes empresas de tecnología de punta llama Metaverso, que permitirá en unas décadas la interacción a la distancia como si fuera en forma presencial

5.-Sera necesario derivado de lo argumentado en esta investigación, el tener presente que los nuevos resultados estarán siendo dados por las nuevas generaciones y que ellas tienen una visión, objetivos y finalidades diferentes como las ya mencionadas, a las que se tenían en circunstancias diferentes y en una economía globalizada y con una alta tecnología que cada día se desarrolla más. Y en un menor y corto tiempo de evolución.

## BIBLIOGRAFIA

Brundtland, G.H. (1987) "Our common Future" (, Oxford, Oxford University Press. (Trad. en castellano, Nuestro futuro común, Madrid, Alianza Ed., 1988).)

Butters, Jamie. "Work from Anywhere -- but It Won't Be Easy to Manage." *Automotive news* 95.6979 (2021): 12–. Print.

Choudhury, Crowston, K., Dahlander, L., Minervini, M. S., & Raghuram, S. (2020). GitLab: work where you want, when you want. *Journal of Organization Design (Aarhus)*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00087-8>

Choudhury, Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>

Clifton Jim y Harter Jim, El líder. Estudio de De Gallup, edit. Reverte Managment, (2020. p 17-19), ISBN 10, # 8417963081 . ISBN-13 : 978-8417963088, primera edición julio 2021.

Collings, Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343>

Computer, E. (2020). Avaya offers complimentary work from anywhere to help address COVID-19 challenges. *Express Computer*, Retrieved from <https://proxy.openathens.net/login?entityID=https://idp.utrgv.edu/openathens&qurl=https://www.proquest.com/trade-journals/avaya-offers-complimentary-work-anywhere-help/docview/2376561508/se-2?accountid=7119>

Computer, E. (2021). Businesses observe uptick in productivity, ranges from 19% to 27%, as a result of work from anywhere culture. *Express Computer*, Retrieved from <https://proxy.openathens.net/login?entityID=https://idp.utrgv.edu/openathens&qurl=https://www.proquest.com/trade-journals/businesses-observe-uptick-productivity-ranges-19/docview/2535103552/se-2?accountid=7119>

Gino, F. and Cable, D. (March 22, 2021). "New Terms of Engagement. Many People have felt disengaged from work during Covid. Blame the boss." *The Wall Street Journal*.

Ecotel partners with RingCentral to enable businesses across germany to work from anywhere. (2021). *Telecomworldwire*, Retrieved from <https://proxy.openathens.net/login?entityID=https://idp.utrgv.edu/openathens&qurl=https://www.proquest.com/trade-journals/ecotel-partners-with-ringcentral-enable/docview/2573627447/se-2?accountid=7119>

Elgan, M. (2021). Remote work 2.0 — when WFH really means 'work from anywhere'. Framingham: Computerworld, Inc. Retrieved from <https://proxy.openathens.net/login?entityID=https://idp.utrgv.edu/openathens&qurl=https://www.proquest.com/other-sources/remote-work-2-0-when-wfh-really-means-anywhere/docview/2487241280/se-2?accountid=7119>

Gabr, Soliman, S. S., Allam, H. K., & Raouf, S. Y. A. (2021). Effects of remote virtual work environment during COVID-19 pandemic on technostress among Menoufia University Staff, Egypt: a cross-sectional study. *Environmental Science and Pollution Research International*, 28(38), 53746–53753. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-14588-w>

Henninger, D. (May 13, 2021). "Is the Work Ethic Dying". *The Wall Street Journal*.

Hudek, Tominc, P., & Širec, K. (2021). The Human Capital of the Freelancers and Their Satisfaction with the Quality of Life. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(20), 11490–. <https://doi.org/10.3390/su132011490>

James Kobielus. (2021). Prepare for the work-from-anywhere revolution. *InfoWorld.com*.

Masergy launches SD-WAN work from anywhere solutions. (2020, Oct 21). Manufacturing Close - Up Retrieved from <https://proxy.openathens.net/login?entityID=https://idp.utrgv.edu/openathens&qurl=https://www.proquest.com/wire-feeds/masergy-launches-sd-wan-work-anywhere-solutions/docview/2452354855/se-2?accountid=7119>  
<https://www.gob.mx/semarnat/articulos/diferencia-entre-sustentable-y-sostenible>

Miglioretti, Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not All Telework is Valuable. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 37(1), 11–19. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a6>

New Work: una nueva forma de trabajar | DW Documental  
<https://www.youtube.com/watch?v=X8vfvTyQoMY>

Park, Jeong, S., & Chai, D. S. (2021). Remote e-Workers' Psychological Well-being and Career Development in the Era of COVID-19: Challenges, Success Factors, and the Roles of HRD Professionals. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 222–236. <https://doi.org/10.1177/15234223211017849>

Secretaria del Medio Ambiente y Recursos Naturales.  
<https://www.gob.mx/semarnat/articulos/diferencia-entre-sustentable-y-sostenible>

Subramaniam, Singh, S. P., Padmanabhan, P., Gulyás, B., Palakkeel, P., & Sreedharan, R. (2021). Positive and Negative Impacts of COVID-19 in Digital Transformation. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(16), 9470–. <https://doi.org/10.3390/su13169470>

WHY SOME BUSINESS LEADERS OPPOSE EMPOWERING WORKERS - AND WHY THEY SHOULD DO IT ANYWAY. (2021, Oct 13). US Fed News Service, Including US State News Retrieved from <https://proxy.openathens.net/login?entityID=https://idp.utrgv.edu/openathens&qurl=https://www.proquest.com/newspapers/why-some-business-leaders-oppose-empowering/docview/2581675167/se-2?accountid=7119>

Whillans. (2021). The Start of Time Smart leadership. *Leader to Leader*, 2021(99), 64–69. <https://doi.org/10.1002/ltl.20548>