

A woman with voluminous, curly, reddish-brown hair and round glasses is smiling while talking on a smartphone. She is holding a tablet in her left hand. The background is a blurred outdoor setting with warm, golden light, suggesting a sunset or sunrise.

Capacitar a su personal

Cómo los ejecutivos pueden impulsar
el lugar de trabajo flexible

Introducción

La gran dimisión. La gran renuncia. El reciente aumento de la rotación de personal es parte de un cambio importante en la forma en que los empleados ven sus trabajos. Estos cambios se producen en el rol y sus funciones, desde los estudiantes en prácticas de verano hasta la alta dirección y desde Recursos Humanos hasta finanzas y TI.

Las organizaciones mejor preparadas han optimizado los procesos necesarios para mantener a la organización funcionando sin problemas, ofrecer beneficios y capacitación que los empleados valoran y están listos para el próximo cambio en las expectativas de los empleados, lo que sea o cuando sea que lleguen. Las organizaciones que no están preparadas, con operaciones menos resistentes, se enfrentan a riesgos de cumplimiento y ciberseguridad, así como a desafíos de retención y reclutamiento.

Para obtener más información sobre la naturaleza cambiante del trabajo y las expectativas de los empleados, Oxford Economics y la unidad de negocios SAP Concur de SAP realizaron una encuesta mundial entre industrias a 851 ejecutivos de finanzas y TI, así como a 851 empleados en las funciones de finanzas y TI en compañías con más de 1,000 empleados.

La encuesta reveló varios puntos clave:

- **Los empleados aumentan y actualizan sus expectativas en el lugar de trabajo.** A raíz de la pandemia, la mayoría de los empleados reconsideraron lo que valoran en un lugar de trabajo. Sin embargo, los ejecutivos tardan en comprender esta realineación o sus implicaciones más amplias.
- **El trabajo flexible llegó para quedarse.** Más de la mitad de los ejecutivos y empleados esperan trabajar a distancia al menos parte del tiempo en los próximos dos años. Sin embargo, es más probable que los empleadores vean el trabajo flexible como un incentivo para los empleados potenciales en lugar de una ventaja para los existentes.
- **Las operaciones no están optimizadas para el trabajo flexible.** Los ejecutivos deben reevaluar los procesos de sus compañías para estar al día con las expectativas y normativas de los empleados, especialmente si la mayoría anticipa un horario de trabajo híbrido en los próximos años.
- **Una capacitación inadecuada podría crear riesgos de cumplimiento.** Menos de la mitad de los ejecutivos y empleados afirman que su organización proporciona capacitación y herramientas adecuadas para mantenerse al día con las políticas y normativas cambiantes, un descuido importante, ya que pueden cambiar día a día.
- **Las compañías no solicitan comentarios de los empleados.** Solo 42% de los empleados y ejecutivos coinciden en que sus organizaciones utilizan encuestas formales para evaluar las opiniones de los empleados y menos de la mitad de los ejecutivos dicen que utilizan los comentarios de los empleados para influir en las actualizaciones de las políticas de viajes y gastos.





Metodología

Muestra

Ejecutivos de finanzas y TI (n=851)
y empleados (n=851)

Títulos ejecutivos

CFO, CIO, CTO y VPs de finanzas y tecnología

Títulos de los empleados

Función de finanzas y TI,
nivel de gerente/manager e inferior

Sectores que se cubrieron

Una amplia gama, que incluye muestras
significativas de fabricación, servicios financieros
y servicios profesionales

Tamaños de compañía representados

Todas tienen más de 1,000 empleados.



20%

1,000 a 2,499
empleados



19%

2,500 a 4,999
empleados



61%

más de 5,000
empleados

Países que se incluyeron

Divididos en partes iguales entre Estados
Unidos, Japón, Alemania, Canadá, Reino
Unido, China, Francia, Brasil, Italia,
México, India, Australia, países Nórdicos,
España, Benelux, Singapur y LATAM
(Chile, Argentina, Colombia, Perú)

Fechas de trabajo de campo

Octubre y noviembre de 2021



¿Los ejecutivos saben lo que quieren los empleados?

Con la gran dimisión extendiéndose por el mundo,¹ los problemas en el lugar de trabajo ya no son estrictamente responsabilidad de Recursos Humanos. Los ejecutivos de finanzas y TI, entre otros, deben estar conscientes de los deseos y las necesidades de sus empleados mientras que crean una experiencia de trabajo perfecta. Las compañías que no cumplen con las expectativas cambiantes de los trabajadores corren el riesgo de perder empleados talentosos y pueden enfrentar dificultades para contratar a sus sustitutos.

Es posible que los ejecutivos no se den cuenta de cuántos empleados están dispuestos a dejar sus trabajos: Solo 37% de los empleados de nuestra encuesta afirman que no buscan un trabajo nuevo. Casi un tercio (31%) no buscan activamente pero aceptaría ofertas; el 22% busca activamente; el 7% planea irse en los próximos dos años o más y 4% planea irse si no se cumplen sus expectativas con respecto a los beneficios, el trabajo flexible o la compensación.

Mejorar la retención de los empleados es un acto de equilibrio complejo para las organizaciones, y uno que normalmente recae en Recursos Humanos. Sin embargo, los ejecutivos de finanzas y TI deben estar conscientes de los posibles problemas relacionados con garantizar que sus organizaciones estén en sintonía con los deseos y las necesidades de los empleados mientras que brindan experiencias de trabajo fluidas y satisfactorias. La mayoría de los ejecutivos de finanzas y TI de nuestra encuesta afirman que sus organizaciones saben lo que les importa a sus empleados pero solo 45% de los empleados está de acuerdo. Esto podría deberse a que los ejecutivos no son plenamente conscientes de las implicaciones más amplias de la Gran dimisión: mientras que la mayoría (60%) de los empleados dicen que la pandemia les hizo reevaluar lo que valoran en el lugar de trabajo, solo el 46% de los ejecutivos coinciden en que los empleados evaluaron sus prioridades.

Solo 37% de los empleados no busca trabajo activamente.



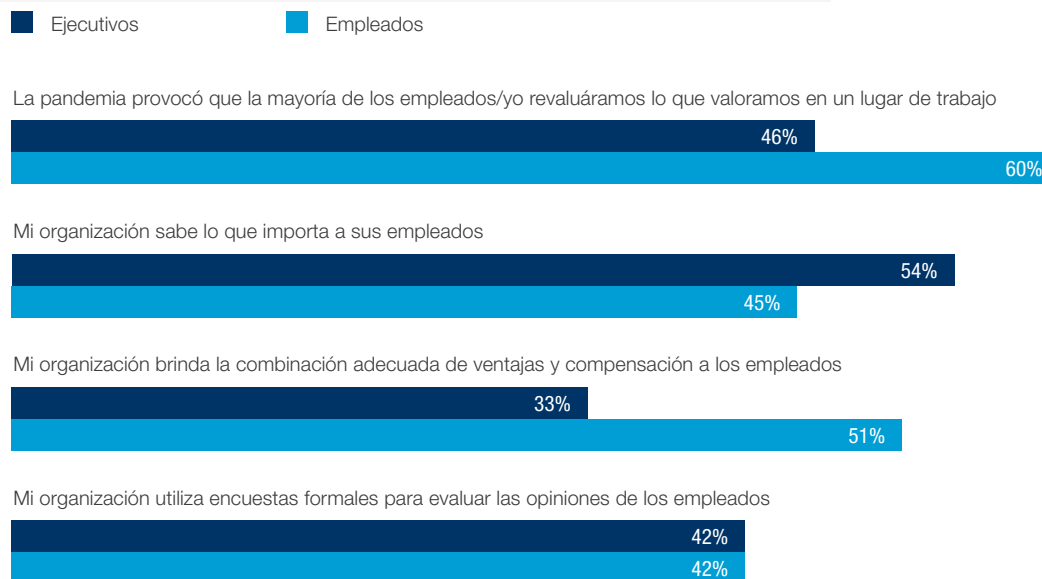
Aunque los ejecutivos y los empleados coinciden en la mayoría de las prioridades del lugar de trabajo, siguen existiendo algunas deficiencias de percepción. Por ejemplo, los empleados y ejecutivos están de acuerdo en que el factor más importante para crear una experiencia positiva para los empleados es el salario competitivo pero, mientras que más de tres cuartas partes de los ejecutivos dicen que ofrecen una compensación competitiva, solo dos tercios de los empleados dicen que lo reciben. Esta tendencia también existe para otras ventajas, como el seguro médico y un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

Si bien las deficiencias en la comprensión de los empleados y ejecutivos no son nada nuevo, presentan mayores riesgos para la retención, la productividad y otros problemas en el lugar de trabajo. Sin embargo, los resultados de la encuesta sugieren que pocos ejecutivos van directamente a la fuente para comprender mejor a sus empleados. Solo 42% de los ejecutivos de finanzas y TI dicen que utilizan encuestas formales para evaluar las opiniones de los empleados. Menos de la mitad (46%) dice que utiliza los comentarios de los empleados al actualizar sus políticas de T&E. En parte, esto podría explicar por qué solo 26% de los ejecutivos dicen que son eficaces en la gestión del cumplimiento de la política de T&E. Para los ejecutivos de finanzas y TI, que son los actores cruciales para mantener una organización funcionando de forma eficiente y segura, esto debería activar las alarmas. Deben tener en cuenta la percepción de los empleados y garantizar experiencias perfectas, sin importar dónde se encuentren sus empleados.

Fig. 1: Los ejecutivos tardan más en responder a los cambios de mentalidad de los empleados

P: ¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre los deseos y necesidades de los empleados?

Respuestas "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo"



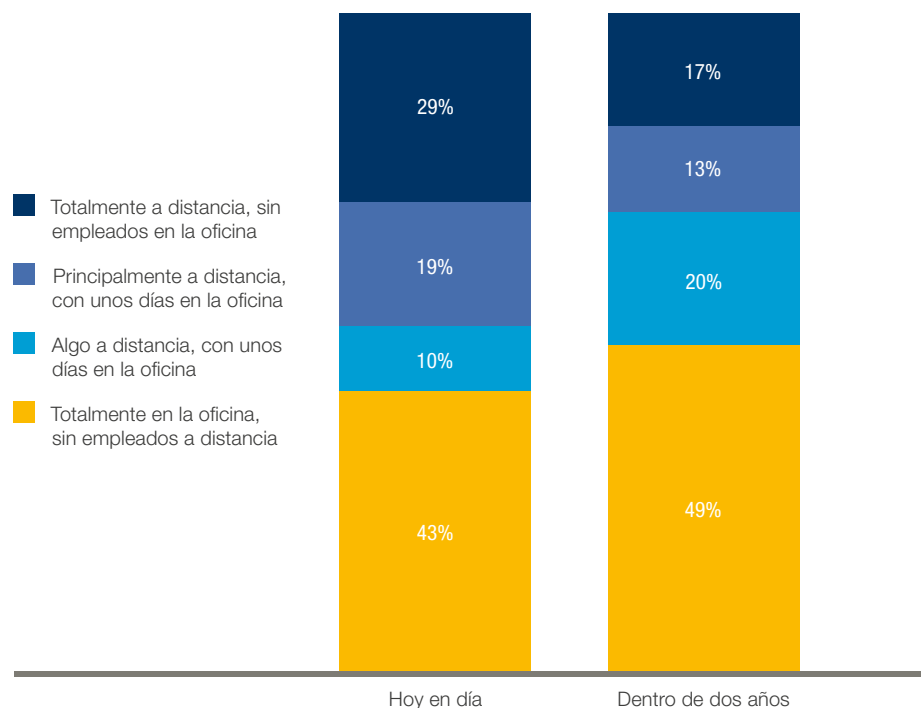


El futuro del trabajo flexible

La mayoría de las organizaciones esperan tener algún tipo de trabajo flexible en los próximos dos años, incluso si no es la forma óptima de trabajar para algunos. Entre las compañías con políticas de trabajo remoto, 17% espera estar totalmente a distancia en dos años, mientras que 58% espera estar en la oficina solo uno o dos días a la semana.

Fig. 2: Al menos la mitad de las compañías tendrán algún tipo de trabajo a distancia en dos años

P: Seleccione la opción que mejor describa sus políticas de trabajo a distancia hoy en día y dentro de dos años



Dado que la mayoría de las compañías con más de 1,000 empleados mantienen algún tipo de trabajo flexible en el futuro, deben estar preparadas. Sin embargo, aunque aproximadamente dos tercios de los ejecutivos y empleados coinciden en que los empleados se desempeñan mejor si pueden elegir cuándo y dónde trabajar, pocas compañías administran o permiten el trabajo flexible de manera efectiva.

Esto podría deberse a que muchos están esperando a ver si el cambio al trabajo flexible llegó para quedarse. Por ahora, un tercio de los ejecutivos está de acuerdo en que el trabajo flexible es temporal en sus industrias y que los empleados regresarán a la oficina pronto. Sin embargo, 44% de los ejecutivos de finanzas y TI se mantienen neutrales en esta cuestión, lo que sugiere que pueden adoptar una “actitud expectante”. Eso podría ser un error. Los efectos de la pandemia continúan retrasando los planes de volver a la oficina, pero menos de la mitad de los ejecutivos afirman que sus procesos para proporcionar orientación sobre las restricciones de la pandemia están completamente optimizados para el trabajo flexible.

Los ejecutivos de nuestra encuesta también pueden estar más preocupados por las consecuencias negativas de la Gran dimisión que por los beneficios potenciales del trabajo flexible para sus empleados existentes. Cuando se les pregunta sobre las principales ventajas que el trabajo flexible aporta a sus organizaciones, 58% de los ejecutivos afirma que los hace más atractivos para los posibles empleados. Las ventajas para los actuales empleados, como el aumento de la satisfacción y la productividad, son significativamente menos propensos a ser citados.

De poco sirve atraer a posibles empleados con políticas de trabajo flexibles si las experiencias resultantes no están a la altura. Solo 43% de los ejecutivos y 38% de los empleados están de acuerdo en que las políticas y tecnologías de su compañía permiten estos acuerdos de forma efectiva. Entre los empleados con algún tipo de trabajo flexible en la actualidad, 42% asegura que cuando trabajan a distancia, esperan una experiencia tecnológica sin problemas pero no siempre la obtienen.

Dado que la mayoría de los ejecutivos no gestionan o facilitan de forma eficaz los acuerdos de trabajo flexibles, deben examinar sus políticas y procesos con un enfoque crítico y centrarse en optimizarlos para un futuro en el que el trabajo flexible sea un hecho para que puedan mejorar la retención y el reclutamiento.

Solo 38% de los empleados coinciden en que las políticas y tecnologías de su compañía permiten de manera eficaz el trabajo flexible.

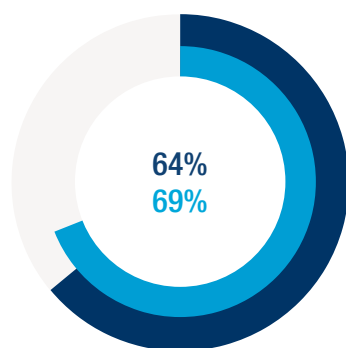
Fig. 3: Los ejecutivos y los empleados tienen una visión tenue de sus experiencias laborales flexibles

Q: ¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el trabajo flexible?

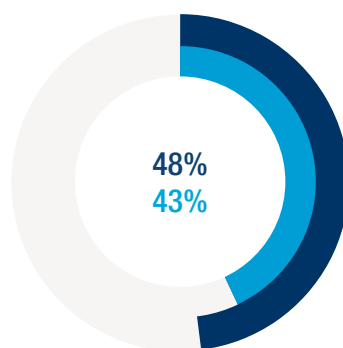
Respuestas "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo"

■ Ejecutivos

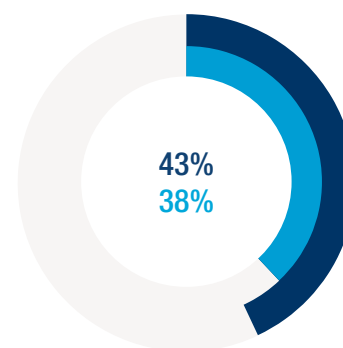
■ Empleados



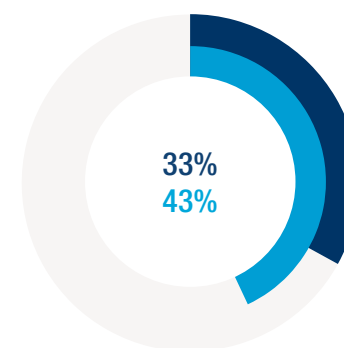
Yo/Los empleados nos desempeñamos mejor si podemos elegir en dónde y cuándo trabajar



Mi compañía ofrece opciones de trabajo más flexibles hoy en día que hace dos años



Las políticas y tecnologías de nuestro lugar de trabajo/mi compañía permiten de manera efectiva un trabajo flexible



El trabajo flexible es temporal en nuestra/mi industria, y los empleados regresarán pronto a la oficina



Desafíos de optimización

Más de la mitad de los ejecutivos en nuestra encuesta dicen que no gestionan de manera efectiva los acuerdos de trabajo flexibles. Sin embargo, no es solo que la experiencia sea difícil de gestionar, la efectividad es baja para una amplia gama de viajes y gastos (T&E) y procesos relacionados, desde la recopilación, el procesamiento y el pago de facturas de proveedores (solo 34% de los ejecutivos dicen que son eficaces en esto) hasta la gestión del flujo de caja (29%).

Los problemas de cumplimiento de las políticas de ciberseguridad y T&E deben ser las principales áreas de enfoque para los ejecutivos de finanzas y TI. Sin embargo, estas son áreas en las que reportan algunos de los niveles más bajos de efectividad (13% y 26%, respectivamente). De hecho, la ciberseguridad y el cumplimiento de la política de T&E se citan como los principales riesgos para incorporar el trabajo flexible en sus organizaciones. Los últimos dos años han alterado las políticas existentes del trabajo a distancia, por lo que 35% de los ejecutivos afirma que

la gestión de la ciberseguridad se ha vuelto muy o extremadamente difícil desde la pandemia. Sin embargo, menos de cuatro de cada 10 ejecutivos coinciden en que cualquier T&E o procesos relacionados se han vuelto más desafiantes desde la pandemia, lo que sugiere que la baja efectividad no tiene sus raíces en las dificultades de la era de la pandemia, sino en problemas operativos más profundos dentro de la organización.

Fig. 4 La efectividad es baja en todos los ámbitos

¿Qué tan efectiva es su organización en la gestión de lo siguiente?

Respuestas "completamente efectivas" y "muy efectivas"

Experiencia positiva de los empleados

43%

Deber de protección

39%

Mantener la visibilidad financiera y los datos para reportar la toma de decisiones

37%

Recopilación, procesamiento y pago de facturas de proveedores/prestadores de servicios

34%

Gestión del flujo de caja

29%

Procesamiento, aprobación y reembolso de informes de T&E

26%

Cumplimiento de la política de T&E

26%

Control de costes

25%

Acuerdos de trabajo flexibles

23%

Ciberseguridad

13%

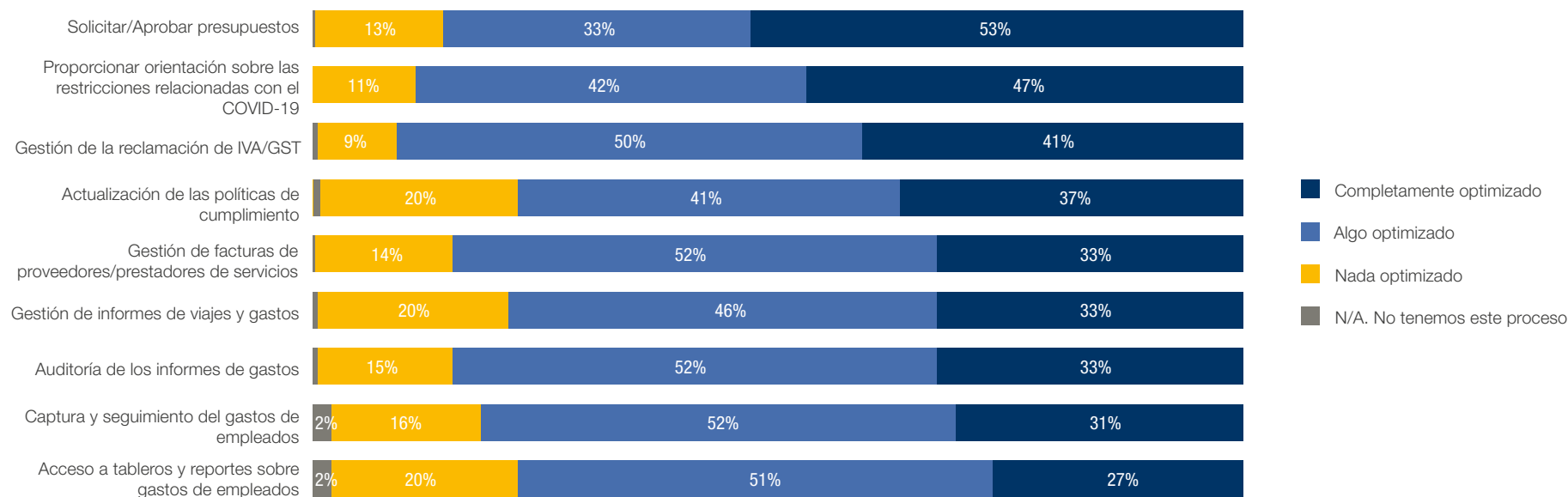
A los dolores de cabeza de los ejecutivos se suma la falta de capacitación. Menos de la mitad afirman que su organización les proporciona a los empleados la capacitación y las herramientas adecuadas para mantenerse al día con las políticas y normativas cambiantes. Los empleados (36%) son aún menos propensos a evaluar positivamente a sus compañías en esta área. Esta brecha de capacitación no se limita al cumplimiento de la política: mientras que la mitad de los ejecutivos aseguran que sus organizaciones brindan programas de desarrollo profesional y capacitación, solo 31% de los empleados están de acuerdo. Los empleados desconocen los programas de capacitación existentes o estos programas son inadecuados para sus necesidades.

Si bien el cumplimiento y la ciberseguridad son extremadamente importantes para los ejecutivos de finanzas y TI, también deben prestar atención a los procesos de T&E más detallados, como reservar viajes, garantizar la visibilidad financiera y procesar las facturas de los proveedores, todos los cuales son cruciales para mantener una organización en funcionamiento. Sin embargo, las compañías han optimizado pocos de estos procesos para un trabajo flexible. Esto presenta dificultades para los empleados actuales que tienen dificultades para hacer su trabajo de forma efectiva desde ubicaciones remotas, por no mencionar la grave decepción de los futuros empleados atraídos por las políticas de trabajo flexibles de la compañía.

Solo 36% de los empleados dice que su organización proporciona capacitación y herramientas adecuadas para mantenerse al día con las políticas y las normativas cambiantes

Fig. 5: Pocos procesos están completamente optimizados para un trabajo flexible

P: ¿Hasta qué punto se optimizan los siguientes procesos para un trabajo flexible?



La mayoría de los ejecutivos dicen que solicitar y aprobar presupuestos está completamente optimizado para el trabajo flexible (53%) pero es mucho menos probable que los empleados estén de acuerdo (41%). De hecho, los empleados son menos propensos que los ejecutivos a decir que *cualquier* proceso está completamente optimizado para un trabajo flexible. Los desafíos de cumplimiento nuevamente deberían estar en el radar de los ejecutivos, ya que solo 32% de los empleados dicen que mantenerse al día con las cambiantes políticas y regulaciones de cumplimiento se ha optimizado completamente en sus compañías. Los problemas van más allá del cumplimiento: 31% de los empleados aseguran que reservar viajes está completamente optimizado para un trabajo flexible.

Cuando se trata de la tecnología utilizada para optimizar estas tareas, la nube es, por mucho, la

más común, con muy pocas compañías (menos de una quinta parte en promedio) que utilizan soluciones avanzadas como la automatización inteligente. Sin embargo, las tecnologías más sofisticadas podrían mejorar la efectividad general, aumentar la productividad y mejorar la experiencia laboral flexible.

Aunque la correlación no implica causalidad, la efectividad es menor para los procesos que tienen menos probabilidades de optimizarse por completo. Por ejemplo, solo 31% de los ejecutivos afirma que la captación y el hacer un seguimiento de los gastos de empleados está completamente optimizado, y solo 25% se ve a sí mismos como eficaces en el control de costes en general. Cuando se trata de recopilar, procesar y pagar facturas de proveedores, 33% de los ejecutivos afirma que el proceso general está completamente optimizado y 34% se considera eficaz en la tarea.

El 53% de los ejecutivos dicen que solicitar y aprobar presupuestos está completamente optimizado para el trabajo flexible pero solo 41% de los empleados está de acuerdo.



Recomendaciones

Para capacitar a sus empleados para tener éxito en el lugar de trabajo flexible y aumenten la efectividad general, los ejecutivos de finanzas y TI tienen mucho que abordar. Las grandes diferencias entre las percepciones de los empleados y los ejecutivos con respecto a lo que les importa a los empleados, así como las prestaciones que reciben, son solo el comienzo. Los ejecutivos también necesitan preparar a sus organizaciones para un futuro en el que el trabajo flexible sea un elemento permanente.

Sin embargo, es posible que estos ejecutivos no comprendan todas las implicaciones de lo que significa estar optimizados para un trabajo flexible. Parecen más centrados en atraer a posibles empleados con políticas de trabajo a distancia que en garantizar una experiencia remota perfecta

para sus empleados existentes. Los desafíos de cumplimiento y ciberseguridad son amenazas inmediatas para un trabajo flexible y eficaz pero también deben optimizarse una gama más amplia de T&E y procesos relacionados si los

empleados van a realizar su trabajo con éxito independientemente de la ubicación.

Para garantizar que su organización pueda superar esta turbulenta Gran dimisión con una fuerza laboral satisfactoria y efectiva, recomendamos que los ejecutivos tomen las siguientes medidas:



- **Optimizar los procesos.** Pocos ejecutivos, e incluso menos empleados, dicen que sus procesos de T&E están completamente optimizados para un trabajo flexible. Esa puede ser la parte de la razón por la que la efectividad del proceso es baja en todos los ámbitos. En un mundo de trabajo permanente y flexible, estos procesos deben funcionar tan bien tanto en la oficina como de manera remota.
- **Utilice tecnologías avanzadas para mejorar las experiencias.** Los ejecutivos tienden a apearse a la tecnología fundamental de la computación en la nube para optimizar sus procesos para un trabajo flexible, y muy pocos recurren a tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial/aprendizaje automático o analítica avanzada. Sin embargo, merece la pena explorar estas tecnologías por su potencial para simplificar los procesos y aumentar la productividad, a la vez que se mejora la experiencia de los empleados.
- **Abordar las deficiencias críticas en la capacitación.** Solo 36% de los empleados afirma que sus organizaciones proporcionan la capacitación necesaria para mantenerse al día con los cambios en las normativas, un descuido importante a medida que los requisitos de cumplimiento siguen cambiando. Esta capacitación debe coincidir con las experiencias perfectas y habilitadas por la tecnología que los empleados esperan.
- **Escuchar a los empleados.** Cada compañía opera de forma diferente y los empleados vienen con expectativas únicas. Las encuestas periódicas de empleados son una forma de mantenerse al día con sus deseos y necesidades, sin embargo pocas organizaciones de nuestro estudio las llevan a cabo.



Acerca de Oxford Economics

Oxford Economics es líder en pronósticos globales y análisis cuantitativo. Nuestra base de clientes alrededor del mundo comprende más de 1,500 corporaciones internacionales, instituciones financieras, organizaciones gubernamentales y universidades. Con sede central en Oxford y oficinas en todo el mundo, contamos con 400 empleados, lo que incluye 250 economistas y analistas. Nuestros modelos económicos e industriales globales y herramientas analíticas son los mejores en su categoría y nos brindan una capacidad sin igual para pronosticar las tendencias del mercado externo y evaluar su impacto económico, social y comercial.



THE BEST RUN



Acerca de SAP Concur

SAP® Concur® es la marca líder mundial en soluciones integradas de gestión de viajes, gastos y facturas, impulsada por una búsqueda incesante de simplificar y automatizar estos procesos cotidianos. La aplicación móvil SAP Concur guía a los empleados en cada viaje de negocios, los cargos se llenan sin esfuerzo en reportes de gastos y las aprobaciones de facturas se automatizan. Al integrar datos casi en tiempo real y usar inteligencia artificial para analizar transacciones, las compañías pueden ver lo que gastan, garantizan el cumplimiento y evitan posibles puntos ciegos en el presupuesto. Las soluciones de SAP Concur eliminan las tediosas tareas de ayer, facilitan el trabajo de hoy y ayudan a las compañías a funcionar a su máxima capacidad. Obtenga más información en concur.es o en el blog de SAP Concur (concur.com/newsroom).

OXFORD

Abbey House, 121 St Aldates
Oxford, OX1 1HB, Reino Unido
Tel.: +44 1865 268900

LONDRES

4 Millbank
Westminster
Londres, SW1P 3JA
+44 (0)20 3910 8000

BELFAST

Lagan House, Sackville Street
Lisburn, BT27 4AB, Reino Unido
Tel.: +44 2892 635400

NUEVA YORK

5 Hanover Square, 8th Floor
Nueva York, NY 10004, EE. UU.
Tel.: +1 (646) 503 3050

FILADELFIA

303 Lancaster Avenue, Suite 2e
Wayne, PA 19087, EE. UU.
Tel.: +1 (610) 995 9600

SINGAPUR

6 Battery Road
#38-05
Singapur 049909
+65 6850 0110

PARÍS

70 avenue Kléber
75116 París, Francia
+33 (0)1 78 91 50 52

oxfordeconomics.com

correo electrónico: mailbox@oxfordeconomics.com