TRABAJO EN REMOTO Y COMUNICACIÓN INTERNA:

GENERANDO *ENGAGEMENT* VIRTUAL

Análisis y conclusiones

Diciembre 2020

#THINKING&CO_

CommsTribe_

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ERA DEL TRABAJO EN REMOTO

La expansión del trabajo en remoto ha sido uno de los beneficios más visibles del uso de las tecnologías digitales durante la pandemia. Los meses de confinamiento más duro han supuesto un auténtico test de estrés para esta forma de trabajo, con unos resultados satisfactorios. El teletrabajo está aquí y es muy probable que la tendencia de un formato híbrido, presencial y virtual, sea irreversible.

En este escenario las empresas tienen que buscar un complejo equilibrio entre la **productividad**, la **creatividad** y la **motivación** del empleado, recreando una **conectividad social** que el trabajador demanda con independencia de su ubicación. La **comunicación interna** es clave en la búsqueda de ese equilibrio y pasa a convertirse en una prioridad como elemento integrador.

¿Es posible mantener la conexión emocional, generar *engagement* y continuar haciendo partícipes a los empleados de los valores y cultura en un entorno de trabajo deslocalizado? La tecnología y las plataformas digitales ofrecen las herramientas necesarias para esta modalidad, pero es necesario acompañarlas de nuevas formas de comunicar y de liderar equipos. **¿Están las organizaciones preparadas para ello?**

EL RETO DE TRABAJAR EN REMOTO

Adaptarse a esta nueva forma de trabajar representa un gran desafío para los empleados, pero también para las empresas, que deben reorganizarse y definir nuevos procesos que faciliten la colaboración, la comunicación y la conciliación.

Conseguir que las áreas de recursos humanos y comunicación sean capaces de proporcionar metodologías, equipos, herramientas, canales y formación en habilidades para que el trabajo en remoto sea productivo y mantenga el compromiso de los trabajadores, pasa por establecer un nuevo liderazgo.

EL TRABAJO HÍBRIDO: EL MODELO DEL PRESENTE

Con la llegada de la COVID-19, los trabajadores de todo el mundo han experimentado de forma drástica el trabajo en remoto. En el mundo post-pandemia, las compañías tratan de decidir la mejor forma de gestionar a sus trabajadores, muchos de los cuales no quieren perder las ventajas del trabajo a distancia.

Una encuesta de la BBC realizada en 2020 muestra que el 55% de los trabajadores de **Estados Unidos** quiere combinar el trabajo en casa y en la oficina. En el **Reino Unido** las empresas esperan que la proporción de trabajadores en remoto se duplique, pasando del 18% pre-pandemia al 37% post-pandemia. En **China** se prevé que, en 10 años, habrá una división 60/40 entre trabajo presencial y trabajo a distancia.

En **España**, el trabajo en remoto se triplicó en la fase más dura del confinamiento, hasta alcanzar el 16,2% de la fuerza laboral (3 millones de personas).

Antes de la pandemia:

- Potencialmente podría trabajar a distancia el 25% de la fuerza laboral.
- Las medianas empresas (entre 50 y 250 trabajadores) presentaban mayores índices de trabajo a distancia.
- El trabajo a distancia era más habitual en los sectores más digitalizados y con menor necesidad de contacto físico entre proveedor y cliente.

España cuenta ahora con el real decreto-ley 28/2020 de trabajo a distancia, que regula esta modalidad de trabajo.

Fuente: BBC (https://www.bbc.com/worklife/article/20200824-why-the-future-of-work-might-be-hybrid)

LA PRODUCTIVIDAD COLABORATIVA COMO META

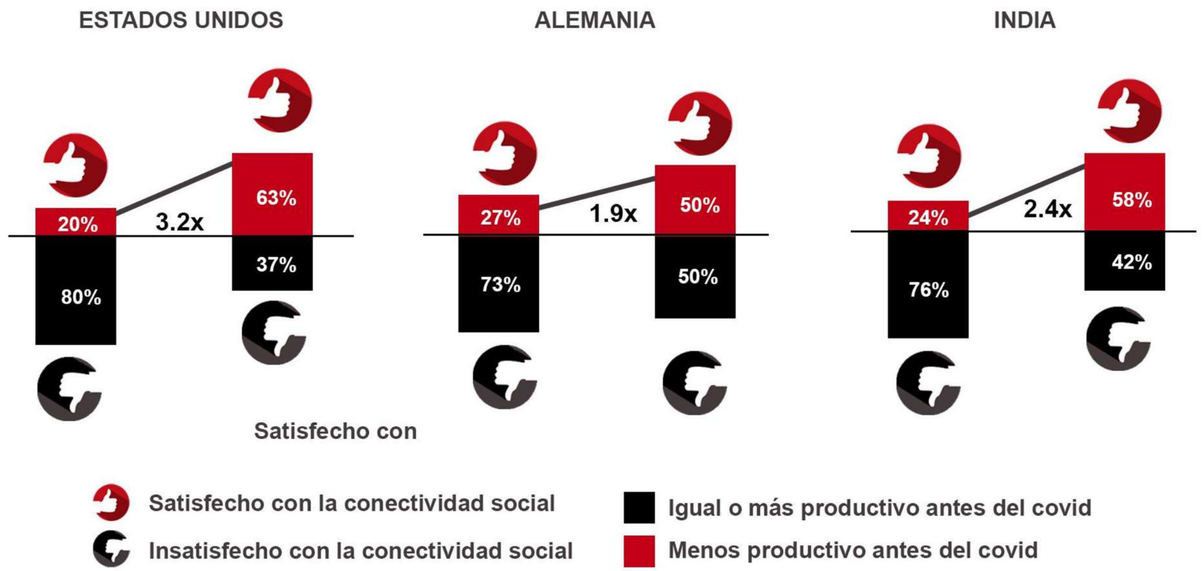
La investigación "What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work" desarrollada por Boston Consulting Group revela un dato que pocos podrían haber imaginado: los empleados han percibido que su productividad se ha mantenido igual o, incluso, ha mejorado durante la pandemia.

Aunque este es un indicador subjetivo de productividad, los datos siguen siendo sorprendentes. Alrededor del **75% de los empleados confirman que durante los primeros meses de la pandemia han sido capaces de mantener o mejorar la productividad en sus tareas individuales**, como el análisis de datos, la redacción de presentaciones y la ejecución de tareas administrativas.

En las tareas de colaboración, que incluyen tanto interacciones con los compañeros de trabajo y clientes, como trabajo en equipo, el porcentaje es inferior.

Pero aún así, el **51% de todos los encuestados dijeron que habían podido mantener o mejorar su productividad en las tareas de colaboración**.

Empleados satisfechos con la conectividad con más probabilidades de mantener o mejorar la productividad en tareas de colaboración.



Fuente: What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work. BCG.2020.

¿CÓMO IMPULSAR LA CONECTIVIDAD SOCIAL?

Garantizar el trabajo colaborativo parece más difícil en los entornos híbridos y esta incertidumbre genera una gran preocupación en las compañías que aún continúan pensando que los equipos necesitan reunirse en persona para cooperar.

La conectividad social, es decir, el sentimiento de pertenecer a un grupo y de sentirse cerca de otras personas, **es uno de los factores que más se correlaciona con la productividad colaborativa.** Sentirse cuidado, escuchado y valorado es una necesidad humana fundamental, y el deseo de estar conectado es casi instintivo. La tecnología y las herramientas digitales han permitido que se produzca o reproduzca esta conectividad, pero las empresas tienen todavía un largo camino que explorar para obtener el mayor rendimiento en este ámbito.

Los empleados añoran la conectividad que tenían con sus compañeros en la oficina. Poder caminar espontáneamente hasta el escritorio de un colega y discutir sobre algún tema o socializar durante las reuniones de trabajo sigue siendo una necesidad,por lo que recrear esta conectividad sin importar dónde se encuentren los empleados será clave.

Surgen nuevas preguntas cuyas respuestas requerirán ser creativos en la búsqueda de soluciones. Por ejemplo, ¿qué tipo de propuestas podrían ayudar a superar los siguientes retos?

- ¿Cómo se mantiene la cohesión de los equipos cuando algunos trabajan en remoto y otros lo hacen presencialmente?

- ¿Cómo se genera conectividad social cuando algunos empleados no conectan su cámara en las reuniones o llevan mascarillas y no es posible interpretar las claves de la comunicación no verbal?

- ¿Cómo se impulsan los encuentros fortuitos e informales que se producían en el mundo físico?

- ¿Cómo se construye un liderazgo humanista, que sea empático, integrador en un contexto líquido?

PERSIGUIENDO LA CREATIVIDAD EN LOS MODELOS DE TRABAJO

Existe divergencia de opiniones sobre si el trabajo en remoto favorece o limita la creatividad. Algunos estudios anteriores al COVID, como el de Gensler en EEUU, determinaban que para un 55% de los empleados la colaboración con los demás es más complicada cuando se trabaja en remoto (1). Esta colaboración se identifica como una de las claves para la creatividad, que se ve favorecida por la conexión física y la **interacción espontánea** de los trabajadores. El experto en Economía de la Universidad de Stanford, Nicholas Bloom (2), destaca que los CEO y empleados con los que ha hablado afirman que la creatividad ha "sufrido" con el trabajo desde casa. Y si bien el cambio y la crisis impulsarán cierta innovación, duda de que compense las limitaciones creadas a la creatividad.

La adopción del trabajo en remoto por una gran mayoría de las empresas cuestiona, sin embargo, esta idea, mientras que estudios más recientes y experiencias de consultoras líderes en innovación como IDEO, sugieren de hecho lo contrario (3): que la mentalidad presencial en los modelos de trabajo debe cambiar, y que los modelos híbridos que utilizan la tecnología para favorecer el trabajo han de esforzarse en encontrar fórmulas que fomenten la creatividad.

Como muestran múltiples encuestas, la mayoría de los empleados quiere seguir trabajando desde casa, al menos una parte del tiempo. Decidirse por una de las dos modalidades de trabajo en exclusiva puede no puede ser válido para todas las personas ni para todas las empresas.

La clave para elaborar un modelo eficaz y productivo parece pasar por ofrecer **flexibilidad** y combinar la actividad presencial y remota, de forma que no existan barreras a la creatividad ni pérdida de innovación propias de sistemas que disminuyen la colaboración entre los empleados.

Pensar en cómo impulsar la creatividad de los equipos remotos e híbridos es algo imprescindible porque las empresas y los equipos que lo hagan prosperarán.

(1) Estudio de espacios de trabajo en EE. UU. producido por Gensler, 2013
(2) Leigh Buchanan. "How to Stay Creative When Your Team Is Working Remotely. INC Magazine, 2020
(3) Darren Menabney. "In 2021 We Need To Focus On Remote Work Creativity". Forbes, 2020

PAPEL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UN MODELO HÍBRIDO

- La Comunicación Interna debe ocupar un **rol estratégico** en la organización: RRHH + Comunicación.
- Llevar a cabo una **investigación** (*Research*) para conectar con el empleado: mapa de puntos de contacto (*Employee Journey*), escucha activa y mapeo de intereses y aficiones.
- Desarrollar una **comunicación descendente** basada en: frecuencia, continuidad y transparencia.
- Enfatizar la escucha activa de los empleados en la **comunicación ascendente** y concienciar a los líderes es esta tarea prioritaria.
- Implementar una **comunicación horizontal** basada en metodologías colaborativas: nuevas herramientas de comunicación que fomenten la colaboración entre empleados.
- Instaurar un **plan de formación** y un protocolo de actuaciones consensuadas en el uso de las nuevas herramientas colaborativas de forma anterior a su implantación.
- Desarrollar **nuevas iniciativas** en el seno de la empresa **que conecten con los intereses** de los empleados y les “enganchen”.
- Crear **contenidos muy enfocados en las personas**: seguridad, salud e incluso salud mental.
- Integrar y armonizar el tono, los formatos, el contexto y los canales para lograr **comunicar a través de las experiencias y emociones.**

Rol estratégico

Internal research

Metodologías Co_

Capacitación digital

Engagement experiencial

EL ROL DEL ESPACIO DE TRABAJO

Las empresas están buscando cada vez más la manera de proporcionar espacios que fomenten y apoyen formas más flexibles de trabajar.

La tendencia de desarrollar modelos **Hub & Club** ofrece a las organizaciones la oportunidad de aportar opciones alternativas a sus empleados más allá de las políticas de teletrabajo, incorporando la **posibilidad de contar con espacios intermedios entre el hogar y la sede corporativa.**

El ***Club*** es el espacio destinado a generar experiencias con los clientes, los empleados y otros *stakeholders*. Su diseño estará pensado para fomentar la interacción social, apoyar el aprendizaje y el intercambio de conocimientos. Algunos entornos corporativos ya están virando hacia este concepto.

Los ***Hubs,*** en cambio, están pensados para ofrecer a los empleados la oportunidad de salir de casa y contar con un espacio alternativo para trabajar, accediendo a instalaciones previa reserva y contando con salas de reuniones y zonas de descanso como en la oficina.

Ambos espacios se complementan y cubren necesidades variadas, proporcionando entornos adecuados a distintos tipos de trabajo en función del día concreto e, impulsando también un mayor equilibrio entre vida profesional y personal.

EL ROL DEL ESPACIO DE TRABAJO

De la oficina tradicional

A un nuevo modelo en construcción

¿CÓMO DISEÑAR UN MODELO ÓPTIMO DE COMUNICACIÓN ASÍNCRONO VS. SÍNCRONO?

Desde que comenzó la pandemia, las organizaciones han tratado de desplegar un modelo de trabajo y comunicación a distancia más sostenible, aunque la realidad es que este reto aún se encuentra en la agenda de muchos directivos.

La profunda dependencia de la comunicación síncrona, es decir, en tiempo real parece que en el inicio del confinamiento dejó “tranquilos” a muchos porque les permitía visibilizar el trabajo, la productividad de los equipos, pero está claro que es un modelo poco eficiente.

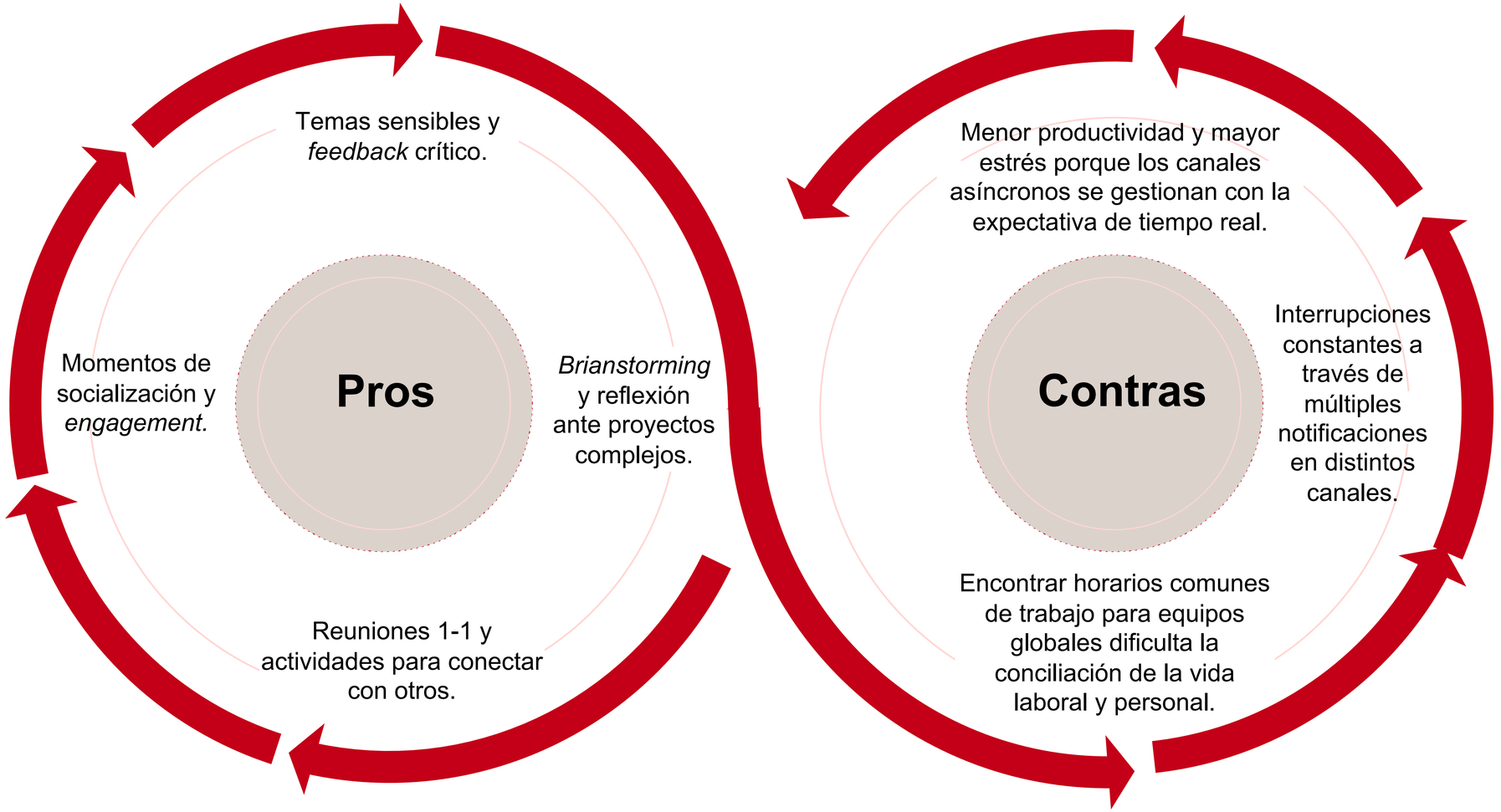
LA COMUNICACIÓN SÍNCRONA COMO POTENCIAL OBSTÁCULO

Antes de la pandemia, la cultura empresarial dominante contemplaba el presencialismo. Como refleja la pirámide de Matt Wullenbeg, fundador de la compañía creadora de Wordpress, con carácter previo al 20 de marzo de 2020 gran parte de la fuerza laboral mundial se encontraba en los niveles 0 y 1 y de la noche a la mañana pasaron al nivel 2.

En ese punto, la comunicación síncrona puede llegar a representar uno de los mayores obstáculos de la organización porque el día a día se encuentra sobrecargado de reuniones a través de múltiples sistemas de videoconferencia, conversaciones simultáneas a través de sistemas de mensajería que exigen respuesta en tiempo real (cuando no todo exige la misma urgencia), generando un **modelo ineficiente, menos productivo y que agota a los empleados.**

Fuente: Distributed Work's Five Levels of Autonomy, Matt Wullenbeg

PROS Y CONTRAS DE LA COMUNICACIÓN SÍNCRONA



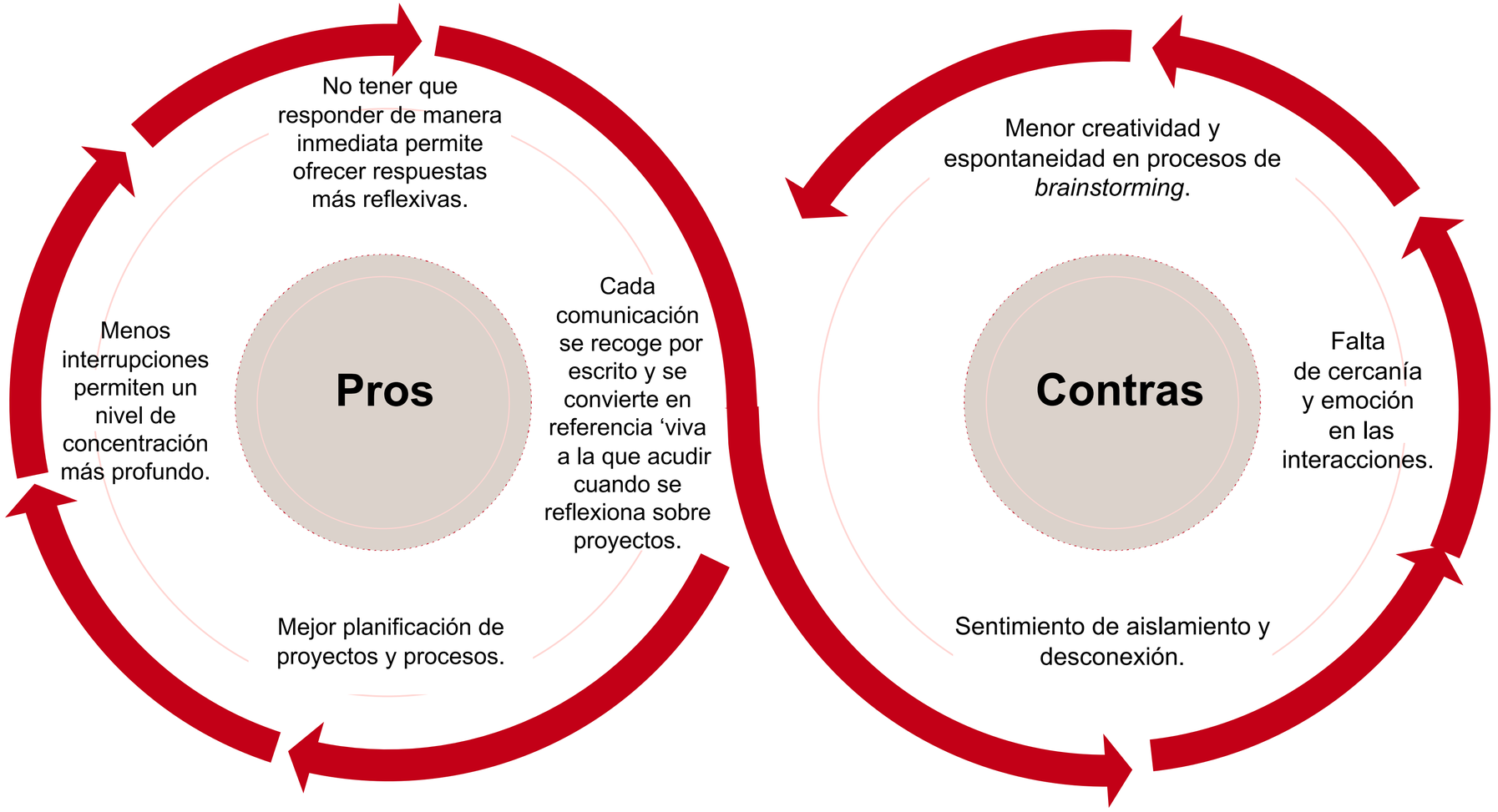
#THINKING&CO_

La comunicación síncrona es aquella que realizamos en tiempo real y es especialmente efectiva para interacciones que requieren cercanía y generar conexión entre los equipos.

Entre las principales desventajas de este tipo de comunicación destacan las múltiples interrupciones que produce, que favorece mayores ineficiencias en el proceso de trabajo, al tiempo que genera un mayor estrés y percepción de falta de control de la agenda de trabajo diario.

Fuente: CommsTribe

PROS Y CONTRAS DE LA COMUNICACIÓN ASÍNCRONA



#THINKING&CO_

La comunicación asíncrona es aquella que realizamos en diferido y de la que no esperamos una respuesta inmediata, aunque la pandemia ha influído en que muchos procesos asíncronos se gestionen con la expectativa del *real-time*.

La implantación de una estrategia de comunicación en toda la organización que consolide los procesos asincrónicos aportará grandes beneficios. La menor dependencia de reuniones y mensajería síncrona aumentarán la productividad, la calidad del tiempo de trabajo y del trabajo en sí mismo.

Fuente: CommsTribe

LA OPINIÓN DE NUESTROS THINKERS

Nekane Rodríguez de Galarza
Managing Director Global Afiliates
en **Lee Hecht Harrison**

Cayetano Galbete
Internal Communication Manager
en **Orange España**

Pilar Rodríguez Barahona
Directora de RRHH y
Administración en **ENISA**

Luis Aparicio
CEO y Socio Fundador de
TalentTools

Rosa María Muñoz
Experta en Cultura y Digital Tech.
#Triber

“Trabajar en remoto es encontrar una fórmula laboral que permita aumentar la productividad y mantener una vida más equilibrada. Todavía muchas empresas siguen viendo bien el presentismo y no tienen interiorizado el concepto de productividad entendido como el tiempo adecuado que consumimos para conseguir los objetivos que tenemos marcados con independencia de cómo lo hagamos”.

“Para poder teletrabajar hay que tener ciertas habilidades digitales pero también hay cuestiones clave que tienen que ver con cómo nos gestionamos a nosotros mismos. Va a suponer una disciplina muy importante en cómo gestionamos nuestros tiempos o en cómo nos focalizarnos en aquello que importa para marcar la diferencia”.

Nekane Rodríguez de Galarza

Managing Director Global Afiliates en **Lee Hecht Harrison**

“La creatividad que se produce durante los encuentros informales en la oficina es muy difícil que ocurra teletrabajando. Hay cosas que haces más rápido cuando estás solo pero desconocemos si a largo plazo esta productividad es tan eficiente con respecto a lo que se pierde”.

”El teletrabajo debe estar asociado a tareas asíncronas que no requieren interactuar con otras personas de manera permanente. Si puedo separar lo que puedo hacer de forma síncrona y asíncrona, la productividad se va a ver incrementada y voy a poder trabajar en la creatividad de los empleados a través de la interacción de unos con otros. Este será el reto del modelo híbrido”.

Cayetano Galbete

Internal Communication Manager
en **Orange España**

“Teníamos miedo de que el trabajo remoto pudiera agudizar la percepción de algunos empleados de que su trabajo no está suficientemente valorado y reconocido. Nos dimos cuenta de que se trataba de acompañar y establecer pautas de comunicación muy recurrentes y cercanas, utilizando todos los recursos y formatos a nuestro alcance, desde SMS, a vídeos o involucrando al CEO varias veces a la semana. El reto ha sido intensificar el acompañamiento para mantener el sentimiento de seguir siendo partícipes a pesar del distanciamiento”.

“La comunicación interna acompaña y aglutina. Somos una parte del *engagement* del empleado, los que facilitamos las herramientas, pero los *managers* son clave. A los empleados les gustaría estar más informados por sus responsables y se informan más por sus compañeros. Hay que ayudar a esos líderes a fomentar las conversaciones”.

Cayetano Galbete

Internal Communication Manager
en **Orange España**

Pilar Rodríguez Barahona

Directora de RRHH y Administración en **ENISA**

“La conciliación tiene que ir aparte del teletrabajo, las medidas se deben poder aplicar en el teletrabajo o en el trabajo en la oficina. Poner un horario más flexible de entrada y salida es una medida de conciliación personal, no solo familiar, porque no solo concilia el que tiene hijos, o tiene padres, también el que quiere ir a un gimnasio”.

“Hay quien confunde información con comunicación. Para generar engagement con los empleados la comunicación debe ser un proceso bilateral y las emociones son muy importantes. Sobre todo en momentos tan excepcionales. Hace falta una dimensión personal, la que tenemos cuando vemos la cara de los empleados y sabemos con la mirada como están”.

Pilar Rodríguez Barahona

Directora de RRHH y Administración en **ENISA**

"Con el teletrabajo pareces menos visible. El líder debe ser suficientemente hábil para que cada una de las personas que integra su equipo sea consciente del valor añadido que supone su trabajo. Hay que ser transparente y eficaz a la hora de comunicar que se está aportando a la compañía. Esto no es sencillo. Hay que hacerlo día a día y personalizar la comunicación para que el empleado perciba que le están hablando a él y se sienta querido y cómodo".

"No se puede hablar de normas estrictas de cómo llevar a cabo el teletrabajo. Este modelo representa una barrera importante para trabajadores *junior* que precisan introducirse en la cultura de la empresa y no pueden estar en contacto con otros compañeros para preguntar. En mi empresa, mucha gente joven quería volver a la oficina".

“La pandemia nos ha hecho comunicarnos de manera diferente porque estamos aislados. Para poder suplir ese distanciamiento social tenemos que hablar de habilidades como colaboración, comunicación, gestión del tiempo, tanto personal como profesional, de la inmediatez… y de cómo mantener el nexo de unión de las personas, cuyo valor es lo que hace a las empresas”.

“En tiempos de trabajo remoto se entremezclan las herramientas y la tecnología para ayudar en ciertas cosas con la parte más humana, de más cercanía, que es el mensaje personal. Muchas empresas han utilizado *chatbots* para fomentar el acercamiento y acompañar. Y en la gestión de personas seguramente veremos cómo la tecnología de reconocimiento facial a través de videollamada puede testar el estado de ánimo de los empleados por su expresión y su voz y darnos información en tiempo real sobre sus emociones y lo que sienten”.

Luis Aparicio

CEO y Socio Fundador de
TalentTools

Conclusiones

El desafío de la conciliación ‘individualizada’

Muchas personas se enfrentan, por primera vez, al reto de conciliar el teletrabajo y la vida personal sin salir de casa difuminando así las barreras entre la esfera privada y la profesional.

Las empresas se enfrentan al desafío de hacer un **seguimiento de la situación individual de sus trabajadores para medir el impacto del distanciamiento social**. La escucha y la comunicación deben contribuir a preservar el bienestar del empleado.

Acelerando la conectividad social

Trabajar en una oficina de forma presencial potenciaba el contacto entre personas, o al menos eso parecía aunque nos encontráramos con una problemática similar: equipos que funcionaban en silos, falta de trabajo en equipo o ausencia de interacción entre unas áreas y otras. Pero, aún así, las personas se sentían cerca, al menos físicamente.

Las organizaciones están aprendiendo cómo generar cercanía e inclusión a través de las herramientas que ofrece la tecnología.

Herramientas y habilidades digitales

Las tecnologías digitales son la base del trabajo en remoto: sin herramientas como la nube, videollamadas, la mensajería instantánea o el *software* colaborativo, no sería posible.

Un paso previo es que las empresas tengan un nivel razonable de digitalización, lo que todavía no siempre ocurre. Pero **no basta con suministrar herramientas al trabajador. Debe acompañarse de una metodología y habilidades para su manejo,** para gestionar la inmediatez, los tiempos y las relaciones con sus compañeros. Habilidades y herramientas deben converger bajo un nuevo tipo de liderazgo.

Impulsando la productividad colaborativa

La percepción de los trabajadores confinados durante la pandemia es que su productividad se ha mantenido o ha mejorado.

Pero la mejoría percibida es más acusada en las tareas individuales que en las tareas de colaboración.

Por ello, las empresas deben establecer metodologías para impulsar el rendimiento de sus empleados en remoto cuando trabajan en equipo y cuando interaccionan con clientes. **El aumento de la productividad colaborativa supone otro gran reto para las empresas**.

Conclusiones

Promoviendo la creatividad a distancia

Existe polémica en torno a si el trabajo en remoto dificulta o promueve la creatividad entre los trabajadores. Diferentes estudios y expertos abordan ambas posiciones si bien la pandemia y la aceleración que ha traído el trabajo a distancia ha supuesto un antes y un después y exige un cambio de mentalidad.

Las empresas que se enfoquen en impulsar la la creatividad de sus equipos remotos e híbridos prosperarán.

Redefiniendo el espacio de trabajo

Muchas compañías aún no han redefinido cómo van a ajustar sus espacios físicos a las nuevas necesidades post-covid.

Lo que sí sabemos es que el concepto de oficina anterior ha quedado en desuso y definir cómo la cultura de la compañía debe reflejar una nueva manera de hacer las cosas, impulsando la colaboración, la cocreación o la generación de experiencias, es un desafío que está de plena actualidad.

La combinación del modelo de *Hub & Club* es una de la tendencias en crecimiento.

Nuevos modelos de comunicación interna

En un escenario de trabajo híbrido, la comunicación interna requiere la puesta en marcha y evaluación de **nuevos modelos que consoliden su función como elemento integrador.**

★ **Prevenir el aislamiento** de los equipos de trabajo deslocalizados **obliga a redoblar esfuerzos en la actividad de comunicación interna** para potenciar las relaciones entre las personas en todas las direcciones y sentidos, más allá de su ubicación y de la existencia o no de coincidencia temporal.

★ **Mantener el *engagement* requiere impulsar el liderazgo conversacional de los responsables de equipos** para que ejerzan de pegamento de la organización. Crece la importancia de los *managers* como canales.

★ La tecnología ayuda a **reproducir la conectividad social necesaria** para estimular la productividad colaborativa, la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones. Recrear la interacción espontánea que las alimenta **exige reforzar el rol estratégico de la comunicación interna**.

SOMOS COMMSTRIBE

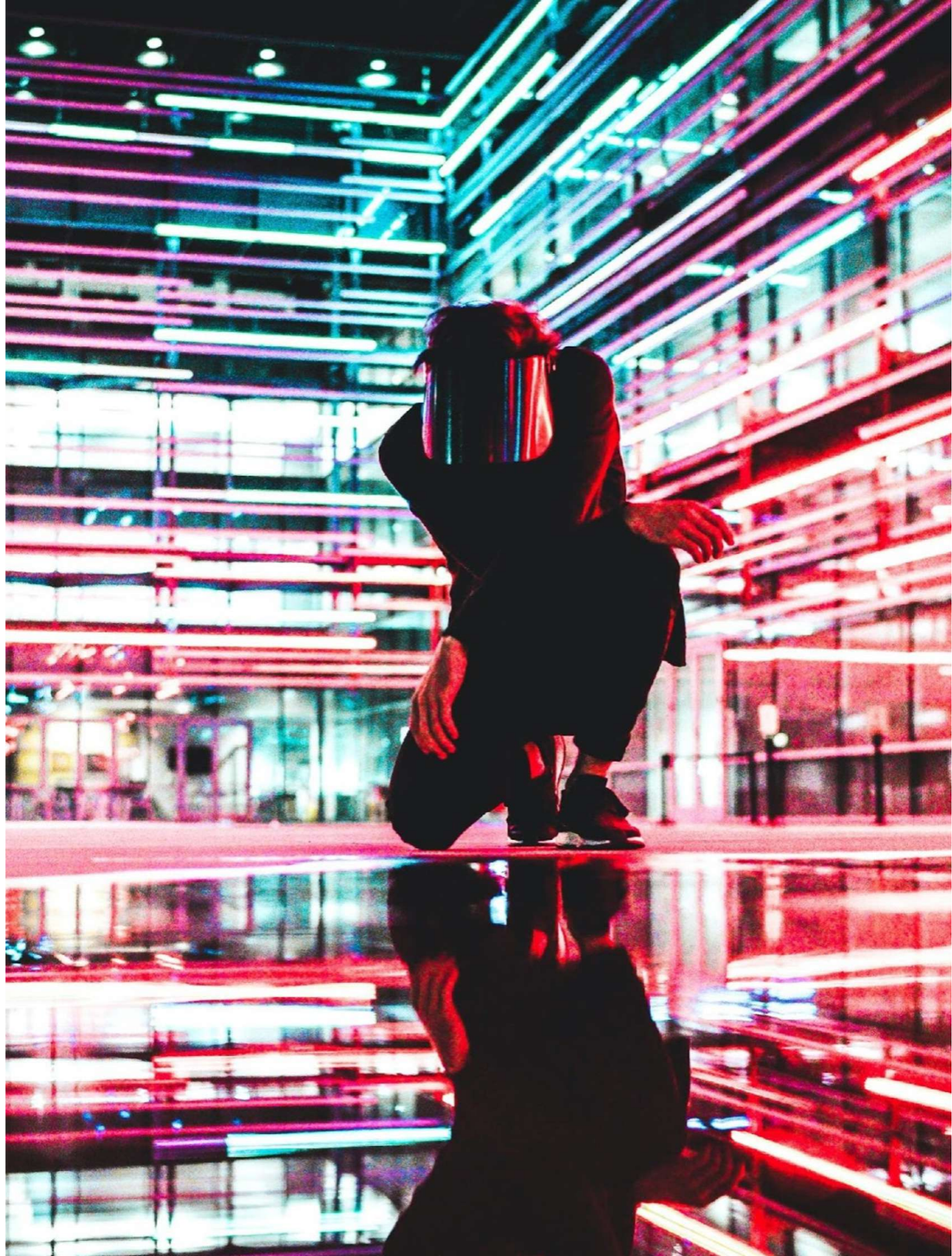
DISEÑANDO UN NUEVO MODELO

Somos una comunidad de **profesionales senior** que ayuda a las organizaciones a identificar sus **retos y necesidades de comunicación estratégica.**

Aplicamos **metodologías y procesos de innovación**, **cocreación** y aprendizaje continuo para convertir a la comunicación en el aliado de la transformación.

Buscamos clientes dispuestos al cambio y a los que les guste que les reten, **integrando el conocimiento de mútiples disciplinas** en el diseño de la estrategia.

CommsTribe_



/

SOMOS COMMSTRIBE

SOBRE #THINKING&CO_

Thinking&Co_ es el ecosistema de generación de conocimiento de CommsTribe desarrollado a través de sesiones de reflexión co_creativa sobre tendencias en comunicación. Cuenta con la participación de los *tribers* de la comunidad CommsTribe y otros *thinkers* invitados.

Bienvenido a The power of Co.

CommsTribe_

BIBLIOGRAFÍA

- "Remote Work Works—Where Do We Go from Here?". BCG. 2020.
- "What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries". McKinsey Global Institute. 2020.
- "What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work". BCG. 2020.
- "Why the future of work might be hybrid'". BBC. 31.08.2020.
- "Encuesta de poblacíón activa". INE. 2019 y 2020.
- "Libro Blanco del Trabajo a Distancia. Un enfoque orientado a la flexibilidad y el respeto de los derechos laborales". Observatorio del Trabajo a Distancia. 2020.
- Estudio de espacios de trabajo en EE. UU. Gensler, 2013
- Leigh Buchanan. "How to Stay Creative When Your Team Is Working Remotely. INC Magazine, 2020
- Darren Menabney. "In 2021 We Need To Focus On Remote Work Creativity". Forbes, 2020
- We need to focus on remote work creativity. Forbes. 2020.
- https://www.inc.com/leigh-buchanan/remote-work-radio-flyer-innovation-design.html
- How to Stay Creative When Your Team Is Working Remotely
- 5 ways remote work can make you more creative. Fast Company. 2020.

COMMSTRIBE
THE POWER OF CO_