

Smart Working: la evolución del Teletrabajo

El *Smart Working* es una nueva tendencia en la forma de trabajar y todo parece indicar que ha llegado para quedarse. Aunque usa conceptos del teletrabajo, la flexibilidad de horarios, y el “work-life balance”, en realidad es mucho más que eso: Se refiere a dotar al empleado de los recursos necesarios para que desarrolle su labor de forma autónoma buscando el cumplimiento de objetivos. Si esto se logra entonces el empleado está cumpliendo con su trabajo, sea desde su hogar, oficina o cualquier lugar que le sea conveniente.

El *Smart Working* se distancia del modelo tradicional basado en el cumplimiento de cierta cantidad de horas en una oficina o sitio de trabajo, ya que bajo esta modalidad existe absoluta confianza entre el empleado y la empresa; ésta se ocupa de facilitarle al empleado lo necesario para que lleve a cabo su función de la manera y en el lugar en que éste lo prefiera.

Se basa en 4 pilares fundamentales:



¿Por qué implementar un modelo de Smart Working en nuestra empresa?

La implementación de esta modalidad presenta ventajas y beneficios, tanto para las organizaciones como para los empleados, los cuales pueden entenderse desde distintos ámbitos:

Para el negocio:

- Mayor productividad equivale a rentabilidad y/o mayor crecimiento del negocio.
- Reducción de costos fijos asociados a inversión en planta física, mantenimiento, servicios públicos, entre otros.

Para las operaciones:

- Control y seguimiento al desarrollo de las tareas programadas a través de las herramientas tecnológicas y sistemas de información.
- Procesos descentralizados pero interconectados.

Para el área de Recursos Humanos:

- Mejora de las condiciones de reclutamiento al poder contratar al personal más calificado sin importar su ubicación o disponibilidad de desplazamiento hacia la sede de la organización.
- Mayor índice de retención del personal.

Para el área de Tecnología:

- Control sobre los escritorios virtuales y el flujo de la información.
- Reducción del esfuerzo en mantenimiento de equipos y optimización de la capacidad de respuesta frente al crecimiento de la compañía.

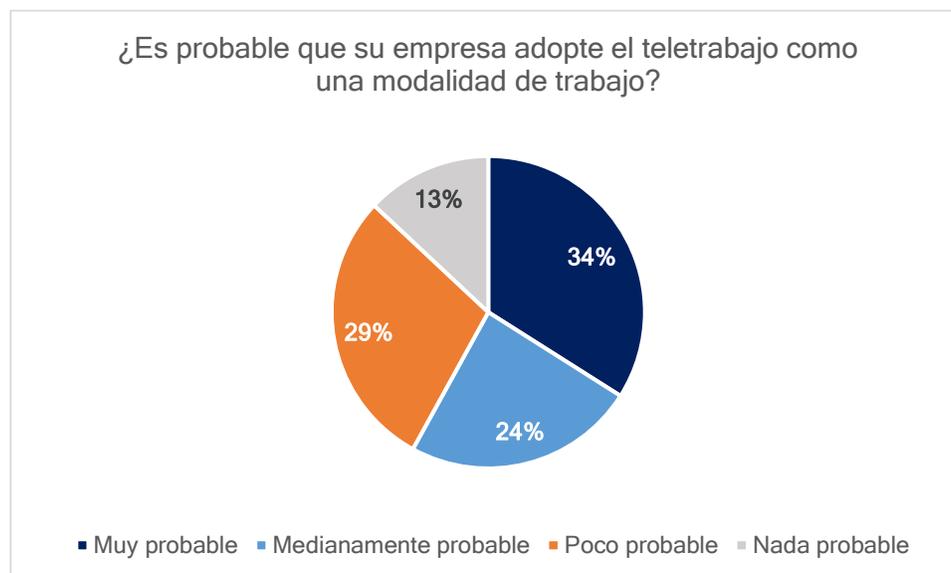
Para los programas de Responsabilidad Social:

- Reducción del consumo de energía, la huella de carbono y aporte al mejoramiento de la movilidad de las ciudades, al evitar el desplazamiento de los trabajadores hacia la empresa.
- Inclusión sociolaboral de población vulnerable (situación de discapacidad, aislamiento geográfico, cabezas de familia), gracias a las tecnologías de información.

Para los trabajadores:

- Flexibilidad, movilidad y libertad de horario, lo que permite conciliar de manera óptima su vida profesional con la personal, lo cual es muy valorado por los empleados.
- Ahorros en tiempo y dinero por reducción de los desplazamientos entre hogar y oficina.
- Ahorros y mejoras significativas en la salud de los trabajadores, al consumir alimentos preparados en sus hogares, reducir el estrés derivado de los desplazamientos e incluir en la rutina diaria tiempo para el cuidado físico.
- Mejora en los lazos familiares y sociales al tener mayor presencia física en el hogar y otros espacios de socialización.

Según un estudio realizado en 9 países de Latinoamérica¹ (República Dominicana, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia y Ecuador) en marzo 2020, el 34% de las empresas encuestadas asegura que adoptará la modalidad de teletrabajo después de la crisis sanitaria:



Sin embargo, es muy probable que esta tendencia siga en aumento en el cuarto trimestre de 2020, considerando que la apertura de la economía ha variado para cada país, y sumado a las expectativas de que surjan nuevas olas del virus, no hay certeza sobre la normalización de las condiciones sanitarias y por ende laborales.

Por otro lado, un estudio realizado por Gartner² a 317 directores y líderes financieros reveló que “el 74% trasladará al menos 5% de su fuerza laboral a puestos remotos luego de la pandemia” por lo que es posible que esta tendencia aumente de manera significativa en el tiempo también a nivel global.

¿Cuáles son los principales retos para la migración a este esquema y cómo podemos enfrentarlos?

El *Smart Working* proporciona todas las ventajas que acabamos de repasar, sin embargo, también existen ciertas reglas o parámetros sin los cuales será difícil tener éxito al implantar esta modalidad:

Confianza: No sólo se trata de ofrecer a los empleados las herramientas tecnológicas. Lo importante aquí es establecer con ellos un grado de confianza elevado, hasta el punto de que no importen las horas trabajadas. Basta con que su rendimiento lleve al cumplimiento de los objetivos planteados en el tiempo acordado.

Compromiso: Los trabajadores deben mostrar un alto nivel de compromiso para responder a los objetivos. Deben tener una buena autogestión para ser eficientes en un entorno no tradicional, regular su propio tiempo y su dedicación.

Comunicación: Para que los empleados sean eficientes, lo más importante es que conozcan perfectamente cuáles son los objetivos que deben lograr. Hay que tener una comunicación constante con ellos para brindar dirección y asegurar que las necesidades laborales del empleado estén cubiertas. Esto también ayudará a evitar el aislamiento y a que adquieran el compromiso necesario.

En este sentido, los principales retos de implementación que se presentan tienen que ver con el manejo inadecuado de los siguientes elementos clave:

Para la empresa:

- **Control y Monitoreo:** Es posible y recomendado hacer seguimiento a los colaboradores por cumplimiento de tareas y no de horarios.
 - **Productividad:** Un trabajador es más productivo cuando está enfocado en el logro de metas definidas y disfruta de mayor balance entre su vida laboral y personal. Una opción recomendada es el uso del marco conceptual basado en objetivos y resultados claves (OKRs, por sus siglas en inglés), esto puede ayudar a establecer un enfoque que utilice métricas específicas para el seguimiento de las metas definidas. A diferencia de los indicadores claves de desempeño (KPIs) que se diseñan para mostrar cómo es el progreso en un proceso o producto en concreto (indicador de rendimiento), los OKRs son objetivos que se fijan para lograr crecimiento y mejora en diferentes ámbitos. Éstos deben tener resultados medibles, ser ambiciosos, simples, consensuados, públicos y actualizarse constantemente.
 - **Costos:** Realizar inversiones iniciales en tecnología que retornen en el mediano plazo como reducciones en costos fijos.
 - **Falta de marco regulador:** La legislación de muchos países aún no regula el teletrabajo, y por ende tampoco el *Smart Working*, lo cual dificulta ajustar las políticas corporativas para contemplarlo como forma de trabajo de manera clara y de fácil aplicación. Sin embargo, esto no se debe ver como un factor inhibitorio de este sistema, sino como una condición de diseño que debe ser considerada.
 - **Cultura Organizacional:** Se requiere gestionar el cambio de mentalidad de supervisores y colaboradores hacia una cultura más flexible, basada en la confianza, la orientación a resultados y el uso de la tecnología, que hacen más competitiva a la organización en el mercado actual.
-

- **Tecnológico:** Las necesidades tecnológicas dependen de la proyección de cada organización, y aunque se requieren algunas inversiones y cambios en plataformas, estas se traducen en productividad y optimización de los recursos tecnológicos.

55% Tienen las herramientas tecnológicas necesarias

66% No tienen los indicadores de gestión para evaluar el desempeño del teletrabajador

Fuente: Estudio “El Teletrabajo: ¿llegó para quedarse?”, Search Latinoamérica, marzo 2020.

Para el empleado:

- **Distracciones:** El hecho de que los empleados tengan libertad para trabajar donde quieran y cómo quieran, puede parecer atractivo de entrada, pero acarrea una gran disciplina para ser eficiente en el momento que le dedican a trabajar. Las distracciones pueden ser un inconveniente a la hora de permitir fórmulas de este tipo.
- **Aislamiento:** Poder trabajar sin necesidad de estar en la oficina con los compañeros, puede provocar cierto aislamiento porque no hay contacto con otras personas. Se puede ser eficaz, pero las relaciones se pueden ver afectadas. Hay que desarrollar programas que busquen minimizar el impacto de la pérdida de las relaciones sociales convencionales en el ambiente laboral.
- **Nuevo perfil:** Las empresas necesitan personas que posean o sean capaces de desarrollar habilidades de autogestión, capacidad de organización, adaptabilidad, conocimiento de uso tecnológico, liderazgo de equipos virtuales y habilidades de comunicación.

82% Cuentan con un espacio para trabajar en casa

74% Tienen las herramientas tecnológicas

Fuente: Estudio “El Teletrabajo: ¿llegó para quedarse?”, Search Latinoamérica, marzo 2020.

¿Cómo inicia una organización este proceso de migración al modelo de “Smart working”?

La implementación de este tipo de proyecto consta de 4 grandes fases:



1. **Entendimiento de la situación actual:** en esta fase se realiza una evaluación de la situación actual de la organización de cara al modelo de teletrabajo, se clasifican las funciones a fin de determinar cuáles son aptas para migrar al nuevo esquema y se evalúa el modelo de competencias para seleccionar las que necesita el personal que va a trabajar a distancia.
2. **Diseño del modelo deseado:** esta es una etapa clave ya que aquí se definen los lineamientos de diseño en conjunto con la alta gerencia, se construye el modelo objetivo, se evalúa la factibilidad de este y se confecciona el plan de implementación.
3. **Prueba Piloto:** antes de pasar a implementar nuestro modelo se recomienda llevar a cabo una prueba de concepto, a fin de identificar desviaciones o incidentes que nos permitan realizar ajustes al diseño antes

de masificarlo al resto de la organización. En esta fase se definen el alcance, la audiencia y los requerimientos, así como también se planifica, ejecuta y monitorea la prueba piloto.

4. **Implementación:** luego de haber efectuado nuestro piloto y haber realizado los ajustes necesarios al modelo, el último paso es poner en marcha el plan de implementación (el cual podría ejecutarse por etapas o mediante un despliegue general a lo largo de la organización), junto con los mecanismos correspondientes para hacer seguimiento y medir los resultados.

La duración de cada una de estas fases dependerá de la complejidad y el tamaño de la organización, sin embargo, a nivel general un proyecto de este tipo podría tomar entre 12 y 16 semanas.

Factores clave de éxito

Factor	Descripción
Compromiso institucional	El apoyo de la alta dirección es el primer elemento para adelantar un proyecto de <i>Smart Working</i> . Tener claro alcance, beneficios, tiempos y recursos, así como conformar un equipo que lidere y coordine.
Definición de la estrategia y Planificación	La planificación es fundamental para tener éxito, el equipo designado debe estructurar la metodología y la forma como se adelantará el proceso.
Contar con apoyo externo calificado	El apoyo de terceros proporciona una combinación de experiencia, conocimiento y herramientas que no están necesariamente disponibles en la empresa. Facilita tener una visión externa objetiva de cómo está realmente la organización, identificar debilidades y fortalezas, y hasta dónde puede llegar en la implementación de los cambios. También se optimizan los tiempos de ejecución, el manejo de la información y ayudan a tomar decisiones oportunas basadas en datos reales.
Definir objetivos cuantificables y acordar las condiciones	Es fundamental definir los objetivos de cada equipo y cada trabajador, estos deben ser cuantificables (poder observarse y medirse), para poder establecer un acuerdo previo y valorar la productividad.
Capacitación y dotación de equipos	La empresa debe capacitar y preparar al personal para desempeñar sus tareas, conocer las herramientas que van a utilizar a diario, así como proporcionar los equipos necesarios (hardware y software).
Definir los canales y mantener una comunicación organizada y abierta	Es importante formular una estrategia de comunicación clara y detallada que permita mantener un flujo de trabajo constante e ininterrumpido, involucrando a los colaboradores para que hagan parte del cambio y evitar que se sientan alejados y desconectados.
Establecer herramientas de gestión y control de la productividad	Utilizar la tecnología y establecer herramientas de gestión y control para poder llevar a cabo un seguimiento del cumplimiento de las tareas y objetivos del teletrabajador y de su productividad.

Mejora de la seguridad	Hay que documentar las medidas de ciberseguridad que la empresa y los teletrabajadores deberán contemplar para asegurarse de que no se filtran datos o son víctimas de hackers.
-------------------------------	---

Casos de éxito

	<p>Al tener oficinas en distintas geografías, en V2A existía la cultura de trabajar a distancia entre los distintos equipos. Debido a la crisis de salud global, se tomaron acciones para proteger la salud del equipo, clientes y visitantes, mientras se aseguraba también la continuidad del negocio. En este sentido se activó un esquema de trabajo a distancia de los proyectos que se encontraban en ejecución, inicio de nuevos proyectos con clientes bajo esta modalidad, así como la ejecución de un programa de pasantía/internado de verano, 100% virtual, en el cual 30 estudiantes completaron satisfactoriamente 13 proyectos con microempresas y organizaciones sin fines de lucro, y recibieron entrenamientos técnicos y charlas.</p>
	<p>Para Vodafone la aplicación de este modelo tiene el objetivo de mejorar la calidad laboral y la posibilidad de conciliación personal, familiar y profesional de sus empleados; y así incrementar su motivación. Por ello, han implementado el <i>Smart Working</i> permitiendo la realización de actividades laborales no presenciales, haciendo uso de nuevas herramientas que forman parte de la estrategia de digitalización de la Compañía, proporcionando un entorno laboral más flexible y permitiendo el acceso al espacio digital de trabajo desde cualquier dispositivo y lugar.</p>
	<p>Da la oportunidad a su equipo de trabajar desde su casa u otra localización bajo la premisa de “fomentar la creatividad, la motivación y la productividad de sus empleados”, para ello disponen de todos los avances tecnológicos de la empresa. La sede de Microsoft en Madrid es un espacio alineado con las necesidades de la compañía y las nuevas formas de trabajo, reduciendo el presupuesto de explotación Opex y generando un clima de colaboración y trabajo en grupo en el entorno laboral de la oficina, impulsando de manera definitiva la conciliación de vida laboral y personal.</p>



Fue la primera gran firma tecnológica que tomó medidas drásticas relacionadas con el teletrabajo. Han expresado su intención de permitir que sus empleados trabajen en casa de forma permanente, incluso después de que las medidas de confinamiento se levanten por completo; al menos para aquellos que están en un rol y situación que les permite realizar sus funciones fuera de la oficina, ya que los últimos meses les han demostrado que esta modalidad puede funcionar. Además, ha proporcionado incentivos para crear un espacio de trabajo adecuado en el hogar, para adquirir sillas y escritorios adecuados.

Conclusión

A pesar de que el teletrabajo ha existido desde hace varios años, la situación actual ha ayudado a acelerar su adopción, y todo pareciera indicar que la tendencia es que cada vez más empresas lo apliquen. En este sentido, a medida que la implementación de tecnologías y desarrollo de nuevos procesos permitan conectar de una manera más estable y oportuna a los empleados de una empresa, éstos podrán realizar sus tareas diarias desde casa de manera más confiable. Además, desde el punto de vista financiero se lograrían ahorros importantes en infraestructura y costos que normalmente se incurren en los lugares de trabajo (luz, material de oficina, alquileres, etc.), así como los costos de traslado del empleado.

Por otro lado, esto no es sólo un cambio organizacional, también depende de un cambio en el individuo, el cual debe reconfigurar su nivel de organización, disciplina y responsabilidad. Lo importante es que se realice una identificación correcta de la necesidad, el modelo a implementar (sea parcial o total), la base legal que garantice la protección laboral del empleado y el empleador, y que el proceso de implementación de este esquema no impacte la operación diaria del negocio.

En V2A Consulting nos sentimos orgullosos y motivados a compartir nuestra propia experiencia en la adopción del *Smart Working*, y es por ello que ofrecemos ayuda a las empresas en la implementación de este nuevo esquema, según las condiciones y la necesidad de cada cliente.

Fuentes:

¹ Datos obtenidos del estudio “El Teletrabajo: ¿llegó para quedarse?”, Search Latinoamérica, marzo 2020

² Datos obtenidos del artículo “Trabajadores nómadas, una tendencia en aumento durante y pos temporada covid”, La República, junio 2020 (<https://www.larepublica.co/ocio/trabajadores-nomadas-una-tendencia-en-aumento-durante-y-pos-temporada-covid-3021989>)