



E-BOOK DEL
TRABAJO REMOTO
PARA LAS EMPRESAS



En este momento, las empresas de todos los rubros están implementando políticas de trabajo a distancia, y hemos avanzado en meses, lo que se había previsto avanzar en al menos 6 años.

La transición de una oficina física a una virtual, no es solamente cambiar de espacio; también implica un cambio de mentalidad individual, que afecta la dinámica grupal y está forzando que la cultura organizacional de las empresas evolucione.

Para profundizar en esta tendencia creciente, hemos redactado este **Ebook del Trabajo Remoto dedicado a empresas**, siendo parte de una guía para quienes están migrando sus operaciones en remoto o están pensando a hacerlo, buscando apoyar en la misma línea que hicimos con nuestro primer lanzamiento: El Ebook del Trabajo Remoto para Profesionales.

Aquí, te hablamos desde nuestra propia experiencia como Corporación y Plataforma Top 5 en Latinoamérica en **#TrabajoRemoto**, para compartir herramientas, tips, logros y todo aquello que sabemos podemos mejorar, y así navegar juntos en esta red virtual que nos permite hoy en día ofrecer más de 1.000 empleos y oportunidades a distancia sin límites de frontera en toda Latinoamérica.

Nuestro mundo profesional ya cambió. Es hora de dar un paso adelante.

Autoría y Publicación: Interfell Corp

Redacción: Julio Juárez

Redacción de Apoyo: Aurora Pérez Paz, Daniel Juárez
y Juanma Rodríguez

Diseño Gráfico: Susan Rodríguez



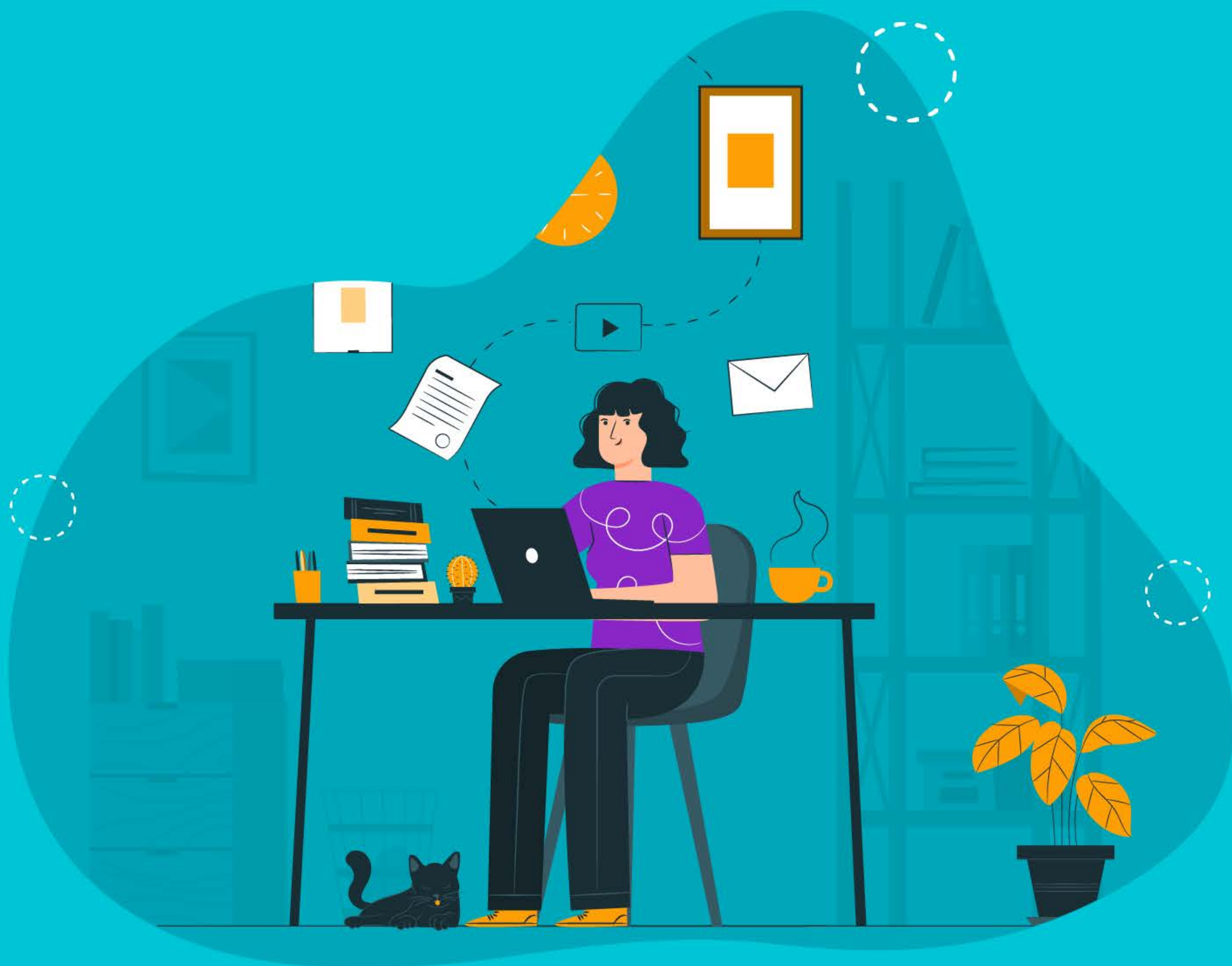
CAP 1	EL TRABAJO REMOTO	7
	POR DÓNDE INICIAR	8
	1.- TRABAJO A DISTANCIA SÍ O SÍ.	10
	2.- FUNDAMENTOS Y VALORES A IMPLEMENTAR EN EL TRABAJO REMOTO.	13
	3.- VENTAJAS, BENEFICIOS Y RETOS DEL TRABAJO REMOTO.	16
CAP 2	EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y DE SUS ESTRUCTURAS	24
	1.- LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.	27
	2.- LAS METODOLOGÍAS ÁGILES Y EL TRABAJO REMOTO.	29
	3.- LOS ENTORNOS VICA Y LA FLEXIBILIDAD.	33
	4.- LA GESTIÓN HUMANA DIGITAL EXITOSA.	37



CAP 3	CAPTACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO REMOTO	41
	1.- ¿NECESITAS CONTRATAR? QUÉ DEBES TOMAR EN CUENTA.	43
	2.- CÓMO ENAMORAR A LOS TALENTOS.	47
	3.- CÓMO GESTIONAR AL TALENTO EN REMOTO.	50
	4.- COMUNICACIÓN EFECTIVA CON EL EQUIPO: METODOLOGÍA K.I.S.S.	55
CAP 4	TRANSFERENCIA DIGITAL: MANEJO Y SEGURIDAD DE DATOS	59
	1.- HERRAMIENTAS PARA GESTIONAR EQUIPOS REMOTOS.	61
	2.- REPOSITORIOS Y RESPALDOS.	63
	3.- SEGURIDAD DE LA DATA EMPRESARIAL.	66
	4.- POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN.	73



CAP 5	RENDIMIENTO A DISTANCIA. ESTÍMULOS, MANTENIMIENTO Y CONTROL.	76
	1. KPI INDISPENSABLES PARA LA EMPRESA.	79
	2.- KPI EMOCIONALES.	86
	3.- INCENTIVOS NO SALARIALES.	89
	UNA ÚLTIMA REFLEXIÓN.	92
	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	97



CAP 1:
**EL TRABAJO
REMOTO**



POR DÓNDE INICIAR

El mundo laboral ya no es el mismo que conocíamos hasta el milenio pasado. La transformación digital ha permeado todos los espacios de la sociedad, incluidos la producción de bienes y servicios.

Cada vez más las empresas se automatizan total o parcialmente y cada vez más las viejas y gigantescas estructuras de concreto, acero y vidrio de las grandes corporaciones, en donde era natural ver llegar todos los días a cientos y miles de trabajadores, hoy en día dan paso a nuevas formas de organización empresarial apoyadas en equipos móviles, virtuales, sistemas, aplicaciones, softwares, los cuales están diseminadas por todo el planeta y en los que los trabajadores cumplen igual con sus tareas de una forma más ágil y expedita, pero sin compartir los espacios físicos de antes, apoyándose en las modernas Tecnologías de la Información y la Comunicación, las TIC.

Pero eso significa, ¿que nuestros espacios físicos seguirán estando vacíos y todo aquello que se construyó con esfuerzo, será sustituido por la virtualización del mundo laboral?

Con este **eBook del Trabajo Remoto para Empresas**, Interfell espera poder contribuir a dar respuestas a tantas interrogantes que preocupan a los ejecutivos y cúpulas directivas de las empresas de nuestro tiempo en relación al Trabajo Remoto (Parte I), cómo se



deben adecuar y organizar las estructuras empresariales para pasar con éxito de la modalidad de trabajo presencial a la nueva modalidad del trabajo virtual o trabajo remoto (Parte II), y cómo se deben captar, retener y gestionar los recursos humanos virtuales (Parte III), así como lograr rentabilizar todas nuestras estructuras, incluso las físicas.

También hablaremos sobre cómo se debe llevar a cabo la Transferencia Digital en las empresas, sus actividades y tareas (Parte IV) y finalmente, cómo lograr el tan anhelado rendimiento en los equipos de trabajo remoto, tanto en términos de su estímulo, su mantenimiento como de su control, y de los *Key Performance Indicators* (KPI) o indicadores clave de desempeño que son indispensables para su seguimiento (Parte V).



1 TRABAJO A DISTANCIA SÍ O SÍ

Sabemos que trabajar a distancia desde cualquier parte del mundo, es establecer una serie de actividades sinérgicas con otras personas distribuidas en equipos de trabajo sin importar la localidad, con uno o varios objetivos en común. Ahora bien, el Trabajo Remoto, va mucho más allá que la simple acción de trabajar a distancia. Es un fenómeno que ha sido posible debido a los recientes avances de la tecnología y que en su misma esencia está revolucionando el comportamiento de la sociedad, los negocios y las empresas.

10

El Trabajo Remoto significa un cambio de paradigma en la forma de planificar, ejecutar y analizar tanto para gobiernos, empresas, proyectos y personas a nivel global.

Hasta hace pocos años, y de forma general, las dinámicas laborales de nuestra sociedad, los sistemas de formación impuestos y las metodologías de trabajo, estaban establecidas en un esquema de trabajo presencial. Absolutamente todos los organismos, corporaciones y emprendimientos funcionaban bajo esquemas de producción locales, presenciales, que requerían trasladarse a la oficina o a la industria. Estos esquemas están profundamente plantados en el funcionamiento de nuestra sociedad y en estos momentos están experimentando una gran transformación.



En 1989 cuando Tim-Berners Lee desarrolló la *World Wide Web*, jamás se imaginó que estaría poniendo la primera piedra de la transformación digital que estamos viviendo hoy. Dicha transformación es la gran propulsora y promotora del trabajo remoto. *El hecho de desarrollar una herramienta que permitiera intercambiar información, archivos, visitar “sitios”, transferir audio, video, conectar sistemas multiusuarios en común, entre muchas otras opciones, permitió al hombre revolucionar toda la sociedad a su alrededor, y los esquemas tradicionales de trabajo mundiales no fueron la excepción.*

Hoy en día, tras más de 30 años conectados al Internet desarrollando tecnologías por doquier, hemos inventado una infinidad de herramientas y productos que permiten disgregar a los trabajadores y que cada uno continúe con sus labores, desde su localidad de preferencia, con su dispositivo de preferencia, y en algunas ocasiones, con horarios de preferencia. Cambios como estos, inmediatamente profundizan el fenómeno del trabajo a distancia, pues no es solo el hecho de estar separados unos de otros, sino de la evolución obligatoria que esta modalidad exige y de los nuevos retos a nivel de comunicación, gestión de proyectos y recursos humanos que nos enfrentamos a partir de ahora.

Si ponemos un ejemplo de definición y como el Ministerio de la Información y las Comunicaciones del Gobierno de Colombia, ya estaba apuntando al Trabajo Remoto y le da su propio concepto, establece según la Ley 1221 de 2008 como:



Una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la Información y comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (Artículo 2, Ley 1221 de 2008).

Pero más allá de ser explicado bajo una definición, el Trabajo Remoto es entonces, un conjunto de características insertas en una modalidad laboral a distancia que funciona de acuerdo a las necesidades tecnológicas tanto de la empresa o cliente, como de sus colaboradores o profesionales. Y que hoy en día, se debe implementar sí o sí.

2 FUNDAMENTOS Y VALORES A IMPLEMENTAR DEL TRABAJO REMOTO

En el mercado laboral como en el universo empresarial, aún existe cierto escepticismo respecto a la implementación del Trabajo Remoto en las organizaciones. Pero ya es un hecho y a todos nos toca actuar. Ante esto, es importante aclarar y reforzar que la sustentabilidad de esta modalidad laboral radica en los fundamentos y valores mediante los cuales se rige, y que garantizan el éxito durante su implementación en cualquier empresa. Y a partir de ahora, todos los integrantes que la componen, deberán tenerlos y son parte fundamental de la visión y cultura de tu organización. Tales como:

Excelencia

Para garantizar una experiencia positiva durante la aplicación del Trabajo Remoto, la excelencia es un factor imprescindible. Solo a través de un desempeño de labores dentro de los parámetros de la puntualidad que se establezca y la eficiencia que se espera, se demostrará que, en efecto, el Trabajo Remoto es un modelo totalmente rentable, tanto o más que el trabajo presencial.



Enfoque hacia resultados

Es imprescindible tener objetivos establecidos y claros, y direccionar todas las labores, horarios y metas al cumplimiento de tales objetivos. Solo así se obtendrán los resultados positivos que validan la efectividad del trabajo remoto en cualquier empresa.

Equilibrio personal, familiar y laboral

La flexibilidad de trabajar desde casa trae consigo infinitud de beneficios, entre ellos, el equilibrio entre la vida familiar y laboral de los Teletrabajadores. La particularidad de poder estar físicamente en casa mientras trabajamos, y la considerable reducción de los tiempos en traslados -los cuales además se traducen en cansancio y gastos- nos permiten tener una mejor relación familiar, y un excelente desempeño laboral. Y estos aspectos, debemos respetarlos y hacer que los mismos se conviertan en ventaja y no un problema.

Buen empleo de las TIC

El uso de las Tecnologías de la Comunicación e Información para efectos laborales en la modalidad a distancia, las posicionan en el mercado y promueven su uso como herramientas útiles e instructivas dentro de la sociedad y el mundo laboral. Toda empresa debe elegir aquellas herramientas que mejor funcionen, pagas o gratuitas, para el buen desempeño de los integrantes.

Desarrollo Sustentable

La implementación del Trabajo Remoto ha tenido un gran impacto a nivel ambiental, ¿en qué sentido? En muchos. El simple hecho de la reducción de traslados se traduce en una disminución considerable en la emisión de gases contaminantes y de efecto invernadero. Así mismo, el uso de las herramientas digitales disminuye el consumo de papel y otros recursos cuya producción incide en la contaminación ambiental. Y esto, se traduce en costos libres asociados a material innecesario.



2 VENTAJAS, BENEFICIOS Y RETOS DEL TRABAJO REMOTO

LAS VENTAJAS

Con la llegada del Trabajo Remoto, ha sido necesario para las empresas y negocios brindar a sus empleados y colaboradores equilibrio y seguridad laboral, así como una conciliación entre lo profesional y lo familiar, que les permita crear y mantener un espacio de productividad y competitividad, a la par de una constante actualización de sus herramientas tecnológicas.

Por ello, te mostramos las siguientes ventajas:

Ahorro y reducción en los tiempos de traslado

Al no asistir diariamente a una sede de trabajo, los costos de traslado se reducen significativamente para los integrantes y se expresan en ahorros de combustible, y otros gastos del vehículo o del sistema de transporte utilizado. Aunado a ello, también debemos considerar la reducción en términos de estrés y desgaste físico que supone evitar estos traslados, y que se traduce en una mejora del bienestar común, salud y calidad de vida para todos.



Autonomía en el manejo del tiempo

El equipo tendrá la oportunidad de planificar su agenda y jornada laboral según su criterio y el de la empresa, bajo un convenio entre las partes según las preferencias u horas productivas de cada integrante, y en base a esto, poder ejecutar los proyectos apuntando siempre hacia el rendimiento óptimo y cumplimiento de objetivos. Por ello es positivo concretar dos puntos claves: el horario en común donde todos deberán participar, y el horario individual donde cada integrante tiene autonomía.

Aprendizaje continuo

El Trabajo Remoto a nivel social y cultural (más allá del espectro profesional), permite vincularnos con otros individuos en sitios distantes, lo que ha ocasionado un incremento de la pluriculturalidad y del acceso hacia la información producto de la virtualización y digitalización del conocimiento a través del Internet. Al desempeñarnos en esta modalidad laboral, imperativamente accedemos a un proceso de aprendizaje cotidiano, que nos nutre e incrementa nuestro nivel intelectual. Desde el hogar, podemos generar espacios libres de capacitación y estamos seguros que a cualquier hora del día, nuestros integrantes tomarán el tiempo para seguir adquiriendo conocimientos.

Fortalecimiento del vínculo empresarial-profesional

Esta modalidad laboral ha permitido una disminución del 25% del retiro voluntario de empleados así como un 63% del ausentismo laboral. Esto indica que, los profesionales que desarrollan sus actividades laborales de forma remota, se identifican mucho más y establecen mejores relaciones laborales con

las empresas que contratan bajo esta modalidad, lo que fortalece nuestras relaciones profesionales y empresariales y contribuye al equilibrio laboral y familiar; al tiempo que favorece un aumento importante de la productividad.

Si bien, las ventajas que ofrece el Trabajo Remoto han permitido el desarrollo global a nivel laboral, debemos seguir de cerca los cambios que progresivamente se desarrollen y se gesten en este ámbito, ya que al ser partícipes de ellos, nuestra integración e interacción tecnológica será mucho más competitiva en una sociedad cada vez más orientada a la tecnología y los sistemas inteligentes (IA).

LOS BENEFICIOS

En el mundo, la tendencia al trabajo a distancia cada vez se profundiza más. Basta mencionar que en **EE.UU. más del 10% de la fuerza laboral cumple con sus actividades desde casa (home office)** según la NBER (National Bureau of Economic Research, año).

En España, la Comunidad de Madrid destinará más de 4 millones de euros para fomentar en las empresas las alternativas de trabajo a distancia, que permitan conciliar la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores.

Y en Latinoamérica, parte de las entidades privadas se orientan en igual dirección, sin desmeritar los esfuerzos que distintos gobiernos aporten, promoviendo la legislación correspondiente y dando facilidades para que las empresas contraten profesionales



a distancia, en virtud de la gran cantidad de beneficios del trabajo remoto.

Es por ello, que **el Trabajo Remoto supone grandes ventajas y beneficios**, y el mundo en general le presta atención, no solo para que los trabajadores se sientan a gusto con la modalidad, sino también para las empresas, que entre ellos que cabe mencionar:

1- Máxima Productividad:

- Incremento en la productividad (hasta en un 17%) al implementar el trabajo por objetivos, no por cumplimiento de horarios.
- Menos gastos de infraestructura, ahorro en costos de espacios y alquileres.
- Más acceso a profesionales de alto nivel, que se pueden ubicar en cualquier parte del mundo.
- Menos permisos por enfermedad, descansos y/o deserción laboral, lo que se traduce en entendimiento total del individuo.
- Mayor compromiso de los empleados, porque permite mejor enfoque y fidelidad ante los beneficios de mutuo acuerdo.

2- Acuerdo entre las partes para máximo compromiso

- Conciliación del trabajo con la vida personal y familiar, entendiendo cada entorno y apoyando al máximo la felicidad del integrante.
- Ahorro en tiempo y costos de desplazamiento, lo que indica mejores decisiones en el uso de los recursos económicos para cada uno.
- Ambientes de trabajo más tranquilos con menor control de horarios, apoyando en todo momento con herramientas de software si es el escenario, para que cada equipo cuente con las herramientas necesarias.
- Menos discriminación por razones de raza, condición social, sexo, orientación sexual, discapacidades, etc.
- Mayores y mejores oportunidades de crecimiento laboral, ya que al apostar por resultados y cumplimiento de objetivos, las dinámicas de expansión son infinitas.

Ahora bien, si planteamos los retos que el Trabajo Remoto nos trae para llevar con éxito las relaciones, es necesario también implementar medidas de comunicación, confianza y desempeño individual tanto grupal, para no perder la esencia del contacto persona-persona, en especial cuando existen vulnerabilidades en la tecnología o en el liderazgo de los equipos remotos. Por ello, para superar los siguientes retos, te dejamos nuestras apreciaciones:



LOS RETOS

Problemas de comunicación

En el trabajo a distancia es importante contar con colaboradores que tengan buenas habilidades para la comunicación oral y escrita, que puedan asimilar grandes cantidades de información y transmitir ideas complejas en forma metódica y organizada. Así mismo **es importante que se cultive la cultura de la comunicación entre los miembros del equipo**. La distancia no ha de ser excusa para la poca comunicación, herramientas digitales para conjurarla abundan.

Confianza y Compromiso

En los equipos virtuales es posible que surjan problemas de confianza y compromiso derivados de la falta de contacto entre los compañeros. Por ello es necesario que exista un **liderazgo atento que genere hábitos de confianza y conexión en los equipos, que fomente el espíritu de cuerpo y promueva los valores organizacionales**, una misión y visión claras, y darle sentido humano y motivacional a la búsqueda de la excelencia. Sugerimos una vez al mes, hacer dinámicas para recalcar siempre los valores y la motivación que implica cada oportunidad.

Tecnología

Para que los equipos remotos puedan tener éxito en sus labores es necesario que cuenten con las mejores herramientas digitales posibles. **Se debe invertir en la tecnología más adecuada y se debe capacitar a todo el personal en el manejo de las mismas.**



Procesos

Al igual que la tecnología, que debe actualizarse, igual ocurre con los Procesos. **Es necesario que los procesos de trabajo sean eficientes y que se adapten a la dinámica propia de los equipos remotos, a fin de evitar pérdidas de tiempo, productividad y motivación. Para ello es importante la consulta constante a los miembros** de los equipos remotos acerca de cuál es la mejor manera de trabajar, para adecuar planes y procesos. Siempre debe existir un integrante que tenga las reglas claras, las promueva y las saque de dudas.

Productividad y manejo de los tiempos

Para asegurar la productividad y el cumplimiento de los tiempos **es importante tener objetivos claros, cortos y políticas de control y seguimiento.** Esto se puede lograr mediante la monitorización del trabajo por horas, así como el establecimiento de KPI para el control de los objetivos.

Barreras geográficas y culturales

Las diferencias horarias pueden entorpecer el funcionamiento de los equipos remotos. **Es importante establecer cronogramas de entrega por día u hora límite para cada integrante,** de manera de atenuar el impacto de las horas muertas por diferencias horarias. También se deben cuidar los roces debido a diferencias culturales, velando por relaciones laborales basadas en el respeto, la empatía y la transparencia. Por ello aconsejamos anteriormente, en encuentros de equipo vs las gestiones individuales.

En resumen, dadas sus muchas ventajas y beneficios para trabajadores y empresas, y aunque enfrente dificultades y retos, no por ello dejará de ser la tendencia laboral del porvenir, y estará marcada por la competitividad de las organizaciones y por la asertividad de las estrategias con que estas asuman el desafío. Como decimos: si a nosotros nos funciona, puede que a otros también.





CAP 2:

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y DE SUS ESTRUCTURAS

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y DE SUS ESTRUCTURAS

Las organizaciones son “seres vivos” que deben adaptarse, modificarse y responder a nuevos retos constantemente, sin perder su rumbo definido, con una clara misión y visión.

Ahora bien, para que estas organizaciones puedan enfrentar los desafíos que el *boom* tecnológico les impone, es necesario que ajusten sus marcos de gestión y sus estructuras organizacionales, a las exigencias altamente dinámicas de un entorno cambiante, y más aún cuando se piensa trabajar con equipos a distancia.

Entre los elementos que todo marco de **gestión de proyectos**, debe considerar, destacan:

- Definición de una estructura con la que funcionará la organización.
- Las políticas, los procesos y las metodologías que se utilizarán.

- Las dinámicas de comunicación e información recurrentes (los sprints).
- Y la toma de decisiones en entornos Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos (VICA).

1 LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

En la búsqueda de la productividad y el éxito toda empresa define una estructura organizativa en la que se establece la cadena de mando y responsabilidades, los flujos de información, se toman las decisiones y se precisan las funciones y tareas de las distintas áreas de la empresa y sus integrantes.

Esta estructura organizativa puede ser vertical, horizontal e incluso mixta, dependiendo de cómo se distribuye el poder y las líneas de comando desde la más alta gerencia o de cómo se maneja y se incentiva la colaboración, el manejo de información y decisiones entre los individuos que conforman una organización.

Es importante que la estructura que exista dentro de la organización permita la flexibilidad y la toma de decisiones inteligente. Por ello el modelo que está tomando más fuerza actualmente es el Horizontal.



Para Frank Ostroff, autor de “La Organización Horizontal”, esta estructura organizacional es la más apropiada para las empresas de la actualidad, ya que vivimos tiempos en donde se procura “alcanzar un acceso igualitario a la información”, porque son tiempos de



transformación digital, en donde el trabajo IT gana todos los días nuevos espacios en el quehacer empresarial, y que exige de estas, por un lado que “respondan eficazmente a las necesidades de sus clientes” y que por otro “capitalicen al máximo las competencias de sus empleados”.

La transformación de las estructuras empresariales verticales hacia formas de organización más horizontales resulta inevitable. El impacto creciente de las nuevas tecnologías de información y la comunicación en todos los procesos de producción y gestión así lo determinan, y el trabajo remoto es la modalidad laboral que mejor se adapta a tales cambios.

2 METODOLOGÍAS ÁGILES Y TRABAJO REMOTO: UNA DUPLA IDEAL.

La metodología ágil es un método alternativo para la gestión de proyectos que surge como sustituto a los métodos tradicionales de gestión de proyectos.

Es un proceso que permite a un equipo de trabajo dar respuestas que se adapten a las circunstancias muchas veces cambiantes de un proyecto, de forma que sean oportunas y de calidad con costos y tiempos de entrega más reducidos.

¿Cómo funciona? Los equipos evalúan un proyecto mediante reuniones regulares, llamadas sprints o iteraciones, con miras a la creación del producto idóneo, proceso que se cumple a partir de entregas parciales, en las que se puede ir apreciando la evolución de un producto en cuestión, solventando los errores y problemas que aparezcan y dejando de lado aquellos aspectos que se juzguen como innecesarios.



Las metodologías ágiles son de gran utilidad en la gestión con equipos remotos pues permiten mantener informados tanto a clientes como a los miembros de un equipo acerca del estado de avance de determinado proyecto, tomando en cuenta las ideas de todos y aumentando su implicación para el logro del objetivo común, lo que se traduce en clientes más satisfechos, equipos más motivados y comprometidos, entregas con mayor velocidad y eficiencia, y en ahorros en tiempo y costos de desarrollo.

Obviamente, se trata de metodologías que permiten mejorar la calidad de los productos, a partir de la continua interacción entre desarrolladores y clientes, y a las entregas parciales y tempranas que hacen posible que el producto final sea exactamente aquello que el cliente busca y necesita.

CUALIDADES DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES.

Las metodologías ágiles basan su gran aceptación en 4 cualidades fundamentales:

- 1- Desarrollo evolutivo y flexible.
- 2- Equipos autónomos.
- 3- Planificación revisable.
- 4- Comunicación intensa y extensa.

Entre las técnicas más empleadas por las empresas de la actualidad para aplicar la metodología ágil destaca la metodología **Scrum**, una metodología de gestión de proyectos que ha probado su pertinencia en múltiples escenarios, incluso no empresariales, y que también ha mostrado su utilidad en el trabajo con equipos remotos.



SCRUM

Para unos, es un concepto de organización tomado del mundo del rugby, y para otros, es la metodología del caos. Es una metodología que permite abordar problemas complejos y que requiere una flexibilidad y rapidez esenciales para alcanzar sus resultados. La estrategia se basa en gestionar y normalizar eventuales errores mediante reuniones frecuentes en donde se ajustan las acciones.

Las reuniones en la metodología Scrum son el pilar fundamental y pueden ser de planificación diaria, de revisión y de retrospectiva, esta última la más importante, ya que se realiza después de terminar un sprint (que suele durar máximo un mes), y en la que se reflexiona y se proponen mejoras en relación a los avances de un proyecto.

Las tácticas de Scrum son ligeras y sencillas y se pueden combinar con otras metodologías ágiles como Kanban, que es un tablero para la planificación de tareas muy popularizado entre los gestores de proyectos.

KANBAN

El término Kanban es de origen japonés y significa **“Tarjeta Visual”**. La idea de esta metodología es crear un tablero de tres columnas en donde se reflejen las tareas pendientes, según sean “Pendientes”, “En proceso” y/o “Terminadas”.

Un cuadro que está a la vista de todos, bien sea físicamente en el caso de trabajadores presenciales, o en digital cuando se trate de equipos remotos, en donde aparezcan escritas en tarjetas visuales las tareas que están pendientes y de acuerdo a su avance se vayan desplazando a las columnas de tareas en proceso y luego a la columna de tareas terminadas.

Entre las principales **ventajas de los tableros Kanban tenemos:**

- 1) Planificación más eficiente de las tareas.
- 2) Ciclos de tiempo más breves.
- 3) Mejoras en el rendimiento de los equipos de trabajo.
- 4) Métricas visuales.
- 5) Plazos de entrega más continuos.

Ambas son metodologías ágiles ideales para el trabajo con equipos remotos, pues ponen el foco en los compromisos y en los resultados, y en el tiempo y velocidad de respuesta para su cumplimiento; todas variables que son fundamentales para asegurar la eficiencia, la productividad y el retorno de la inversión de cualquier negocio

3 LOS ENTORNOS VICA Y LA FLEXIBILIDAD

Vivimos tiempos de la “modernidad líquida” (Zigmunt Bauman). Todo es cambio, fluidez, adaptación y flexibilidad. Los cambios que vivimos son irreversibles, lo cual no solo afecta a las personas, sino que también lo hace con el trabajo y las empresas, muchas de las cuales sucumben al no poder adaptarse a las nuevas circunstancias como para sobrevivir.

Y la transformación digital tiene buena parte de la responsabilidad. **Por efecto del boom tecnológico, los entornos laborales cada día se hacen más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA).**

ENTORNOS VICA. ¿QUÉ SON Y QUÉ SIGNIFICAN?

VICA es un acrónimo que describe de forma resumida la **volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad** que se observan en distintos entornos producto de la era digital.

Volatilidad

La velocidad, el volumen y la magnitud de los procesos de producción cambian de forma brutal, y surgen turbulencias en todos los órdenes, sociales, económicos y hasta financieros, como la ocurrido en 2008 en EE.UU. en el sector inmobiliario que hizo tambalear a sectores muy sólidos de la economía como la banca y los seguros.

Incertidumbre

La gestión de la incertidumbre se ha vuelto un tema de conversación. Ya no hay nada completamente seguro. Son tiempos de confusión, con más preguntas que respuestas. Los riesgos en los proyectos aumentan, y lograr minimizarlos, es clave.

Complejidad

Tomar decisiones se ha hecho más complicado, dada la multiplicidad de variables que involucran los nuevos procesos. Y muchas veces es difícil encontrar la conexión entre las causas y los efectos de las cosas, o dependen de circunstancias que escapan a nuestro control.

Ambigüedad

Ninguna interpretación es clara. La volatilidad, incertidumbre y complejidad de las cosas así lo determinan. No existen las garantías y existen más significados posibles que condicionantes, lo cual reduce la posibilidad de identificar amenazas y oportunidades con precisión y eficiencia.

Estas 4 circunstancias definen el contexto en el cual las empresas viven su presente y enfrentan su futuro.

Ahora bien, **¿Qué hacer cuando se presenta esta situación?**

1- Adaptación

Como alguna vez dijera Charles Darwin, *“no sobrevive el más fuerte, sino quien mejor se adapta a su entorno”*. Por eso, es importante adaptarse a los cambios, capacitarse continuamente, y tener una actitud constructiva y resiliente ante las demandas del entorno.

Cuestiona tus creencias y mantente alerta, que la transformación digital no te agarre fuera de base. Procura aumentar tu tiempo de reacción ante la incertidumbre, las reglas y situaciones inesperadas pueden exigir de ti que ensayes nuevas respuestas.

Si trabajas en equipo busca feedback en tus pares. La retroalimentación puede hacer la diferencia para encontrar soluciones.

2- Inteligencia Emocional

Como dice Daniel Goleman en su libro “La inteligencia en la empresa”, la inteligencia emocional no significa simplemente ser simpático. “Significa manejar los sentimientos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen sin roces en busca de una meta común”.



Además de habilidades duras, son importantes las habilidades blandas como el autoconocimiento, la empatía, las actitudes positivas y colaborativas de trabajo, el diálogo fluido y la transparencia, procurando evitar los conflictos que pudieran afectar la armonía con los compañeros de trabajo.

Y muy importante, estar siempre abiertos a la innovación y a la creatividad, manteniendo la debida tolerancia al error, inevitable en los escenarios volátiles

3- Y por último, la Flexibilidad

que sin duda se solapa en buena medida con las 2 características antes mencionadas.

En entornos VICA es indispensable ser flexible y de rápida respuesta. Mostrar agilidad para enfrentar las cambiantes exigencias laborales, recurrir a la intuición y ser muy observador para captar esos pequeños detalles que esconden los procesos, son rasgos que en un momento dado hacen la diferencia.

4 LA GESTIÓN HUMANA DIGITAL

Toda gestión de recursos humanos tiene sus complejidades. La selección de los miembros de un equipo, la asignación de recursos, tareas y/o responsabilidades, los flujos de información y comunicación, los procesos de control y supervisión, los tiempos de entrega, etc.

No obstante, cuando se trata de equipos remotos de trabajo, el cuidado y la atención a estos aspectos ha de ser aún mayor.

- 1- **Reúne al mejor equipo.** Ya que el trabajo remoto te permite contratar a profesionales de distintos lugares y culturas, reúne a los mejores. Y tómate tu tiempo para seleccionarlos.
- **Establece con precisión las especificaciones del cargo** o los cargos que el proyecto reclama.
- **Toma en cuenta las habilidades blandas**, recuerda que todos trabajarán en equipo, y es importante que sepan comunicarse y trabajar en sincronía a distancia.
- Y ten presente que , **al contratar obtienes lo que pagas**, es decir que la calidad del talento que consigas en buena medida dependerá de la inversión que estés dispuesto a hacer para lograrlo.

2- Establece la primera reunión, explica con detalle la naturaleza del proyecto y precisa la agenda.

La primera reunión es crucial. Allí, de ser posible, debe quedar todo claro. Las características y especificaciones del proyecto en cuestión y hacia dónde debe dirigirse el equipo en términos de objetivos, alcance, responsables y líneas de tiempo.

- **Objetivos.** Los objetivos son los resultados deseados que se esperan alcanzar con la ejecución de las actividades que integran un proyecto. Estos son generales y específicos y deben ser medibles o cuantificables.
- **Alcance.** El alcance supone los procesos necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos, en base a la estructura de descomposición del trabajo (EDT), ahora bien ¿qué se puede hacer, y qué no se puede hacer? Es muy importante que el alcance del proyecto esté bien definido, documentado y controlado pues de lo contrario se puede incurrir en el “Síndrome del lavadero” que es el aumento de costos o la pérdida de la eficiencia por la incorporación de cambios no contemplados en el proyecto original.
- **Responsables.** El gerente del proyecto es el responsable final pero puede haber responsables por áreas o partes del mismo. Es importante que esto quede claro a la hora de hacer seguimiento y control de las actividades.
- **Líneas de tiempo.** Todo ello enmarcado dentro de líneas de tiempo. Cada tarea, cada proceso debe tener su tiempo de ejecución, a fin de que no atrase el trabajo de las demás áreas y del proyecto como un todo.

- 3- Sin abusar de ella, haz de la comunicación tu mejor recurso.** Los correos electrónicos, los chats de mensajería instantánea, las reuniones por videoconferencia son recursos muy valiosos para todo gerente de proyecto.

Es importante que estés en contacto con tu equipo, que hagas seguimiento del trabajo y que puedas intervenir y apoyar a la hora de las dificultades, los cuellos de botella o imprevistos.

Cultiva la cercanía, la empatía y un afecto sano por tu equipo. Fomenta el espíritu de cuerpo y el compromiso de todos, en buena medida el éxito de tu proyecto dependerá de ello.

- 4- Sé flexible con los horarios de trabajo.** Lo que valen son los resultados. Permite que tu gente trabaje en distintos momentos del día, obviamente sin incumplir las entregas.

El tener personas trabajando en distintos husos horarios puede representar en muchos casos una ventaja más que una limitante, siempre que haya una buena disposición y actitud colaborativa por parte de todos.

- 5- Documenta los avances y las reuniones.** Mantén a todos al tanto de lo que se va logrando y de lo que se acuerde en las reuniones. No des nada por sentado, escríbelo y notifícalo.

La comunicación escrita es esencial para el éxito en los equipos remotos. Y lógicamente, publica actualizaciones semanales de los logros.



- 6-** Y muy importante, **asegúrate que se tomen decisiones.** Así como se va avanzando con el proyecto, así mismo deben irse tomando diferentes decisiones, no solo las que te correspondan a ti como líder del proyecto sino las que **competen** a tus colaboradores, en tanto responsables de áreas y/o de tareas.

Otros factores que afectan a la gestión de equipos remotos tienen que ver con la **integración de equipos poco semejantes entre sí**, que se encuentren en husos horarios muy diferentes, con culturas laborales poco cercanas y que trabajen bajo marcos legales y/o modalidades contractuales distintas.

- 7-** Y por último, a no olvidar, **mantén al equipo motivado.** Cuando se trabaja en remoto, sin la interacción personal con otros colaboradores en un mismo espacio físico, las personas pueden empezar a sentirse desconectadas, aisladas, faltas de esa motivación que se contagia en los grupos cuando se comparten afectos, esfuerzos y expectativas.

Frente a ello, el buen gerente puede hacer mucho, cuidando mantener una actitud cercana, empática y proactiva con todos, generando y fortaleciendo las expectativas que impulsen al logro en común.



CAP 3:

CAPTACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO REMOTO

CAPTACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO REMOTO

La transformación digital y la misma evolución tecnológica ha logrado replantear las estrategias para aumentar la competitividad entre las empresas y así participar más ampliamente en sus mercados, mejorar en calidad, eficiencia y servicio. El punto fundamental de esto, es que las empresas ahora están más conscientes que su recurso más valioso es el talento humano, y la principal estrategia para que una corporación logre escalar, debe estar enfocada en la captación y retención de talentos.

Para que las empresas puedan destacarse sobre la competencia, deben contar con un recurso humano dinámico, proactivo, socialmente integrado, comprometido, innovador, perceptor, reflexivo, con habilidades, destrezas y experiencias para cumplir con el perfil de cada cargo. Y desde luego, que en remoto tenga el rendimiento esperado.

Captar al talento es el paso más sencillo. Retenerlo, el mayor reto y donde la empresas deberán enfocar todos sus esfuerzos.

1 CONTRATAR TALENTO: QUÉ DEBES TOMAR EN CUENTA.

Contratar a un trabajador remoto y obtener de él el mayor rendimiento, aunque parezca sencillo, no es tarea fácil. Se trata de un complejo proceso que tiene distintas aristas e involucra diferentes aspectos del trabajador, la entrevista y la empresa.

Todos son muy importantes y deben ser cuidadosamente considerados.

El primer aspecto es el relacionado con el talento, y las características que debe reunir para el cargo remoto que una empresa puede ofrecer.

En la descripción del cargo que facilita el departamento de RR. HH., se listan las habilidades duras que debe tener el postulante, entre estas:

- Capacidad para trabajar en la nube.
- Razonamiento analítico.
- Capacidad para gestionar personas y/o sistemas de servicios al cliente.



- Habilidades técnicas asociadas con el área (Programación, Diseño, Marketing, Ventas...)

No obstante, **la experiencia demuestra que, más allá de las habilidades duras, están las habilidades blandas. De acuerdo a LinkedIn, el 57% de los líderes senior consideran estas habilidades fundamentales.** Algunas de ellas son:

- La creatividad.
- La capacidad de persuasión.
- La disposición a la colaboración.
- La adaptabilidad a entornos y circunstancias cambiantes (VICA).
- La habilidad para gestionar el tiempo y lograr un alto rendimiento sostenible

Un aspecto clave que hemos aprendido a considerar como muy relevante, a la hora de seleccionar a un trabajador remoto, es la experiencia previa que el aspirante haya tenido en empleos anteriores, de trabajo en equipo, y en especial, en dinámicas a distancia.



La segunda circunstancia que se debe considerar a la hora de buscar a un trabajador remoto es la entrevista. Sin una buena entrevista difícilmente lograremos una buena selección.

Es importante tener a la mano toda la información relacionada con la vacante. Es muy posible que el talento tenga preguntas relacionadas con ella, y sobre los procesos y herramientas que le ayudarán a conseguir los objetivos.

También es relevante en toda entrevista, analizar el aspecto y lenguaje corporal de cada uno de los aspirantes y escuchar con atención, registrando con detalle cualquier rasgo que pueda ser de interés para el momento de la decisión. La personalidad, disposición, disponibilidad y compromiso son cualidades que deben ser tomadas en cuenta. Si la entrevista es por videollamada, estos factores también se hacen evidentes.



La prueba técnica en las entrevistas de selección

Los procesos de selección de personal son fascinantes. Captar al mejor perfil para cubrir determinada posición de una empresa es una tarea delicada y compleja, ya que debes explorar cómo enfrentan los postulantes las exigencias del cargo al cual aspiran, qué competencias están en capacidad de desplegar ante determinadas situaciones, su habilidad con el inglés u otros idiomas, cómo enfrentan los imprevistos, y lógicamente, cuál es su nivel de conocimientos técnicos y su grado de actualización.

Las **entrevistas técnicas** requieren de un mayor esfuerzo en horas-hombre por parte de la gerencia de las empresas y/o de los departamentos de RR. HH. en comparación con las pruebas estandarizadas, sin embargo estas brindan, como contrapartida, la posibilidad de poder conocer en mayor medida a cada uno de los aspirantes, su potencial y capacidades, e incluso sus habilidades sociales, rasgos que siempre son de interés, tanto en el trabajo presencial como en el Trabajo Remoto, toda vez que las empresas son organizaciones colectivas, con necesidades de comunicación e interacción.

Una vez superado todo el proceso de selección, se entra a una nueva etapa de permanencia, donde se ejecutarán las actividades planteadas y se empezará la relación de trabajo formalmente.

2 CÓMO ENAMORAR A LOS TALENTOS (Y QUE NO TE ABANDONEN EN EL CAMINO).

Según cifras de la Asociación Americana de Administración, **sustituir a un profesional por otro cuesta a las empresas al menos un 25% del salario anual del cargo en cuestión**, toda vez que debe hacerse un proceso de búsqueda y selección y luego capacitar al nuevo trabajador, un porcentaje que puede llegar hasta un 200% en el caso de posiciones de alto nivel.

Ello sin contar que tal sustitución tiene un impacto emocional negativo en los colaboradores que se quedan, afecta los procesos de producción o de atención a clientes y reduce la productividad mientras se pone a punto al nuevo integrante del equipo.

Así las cosas, si tenemos un equipo de trabajo consolidado y que da buenos resultados, debemos “enamorarlos” para que se queden dentro de la organización, buscando siempre la excelencia como profesionales e individuos.

¿Cómo logramos mantener “enamorado” a nuestro equipo de trabajo?

Lograr la fidelización de los colaboradores, es un reto que va mucho más allá de brindar un paquete de remuneración atractivo, también reside en un entorno que promueva la satisfacción de pertenecer a la empresa.

Es por ello que las organizaciones deben promover:

Establecer relaciones de cercanía con los colaboradores, interesándose por el bienestar personal de los mismos y por sus necesidades.

Favorecer la capacitación y la adquisición de nuevas destrezas para su crecimiento dentro de la empresa.

Flexibilizar las condiciones de trabajo de los empleados a fin de aumentar su satisfacción y compromiso con la compañía: Horarios de trabajo que se adecúen a su vida familiar; o implementar modalidades remotas o semipresenciales es una opción que cada día está teniendo más aceptación entre los profesionales.

Implementar beneficios no salariales y reconocimientos para todos los integrantes del equipo. Nunca olvidemos el poder que tiene el reconocimiento entre los pares, un ambiente de superación y sana competencia estimula la creatividad y el rendimiento.

Incluirlos en las actividades de la empresa: ¿Qué quiere decir esto? Que participen de forma activa en el alcance de la misión y visión de la empresa, que sus tareas estén alineadas con los valores establecidos, y que puedan participar en los procesos creativos y de innovación. Esto reforzará el sentido de responsabilidad, participación y compromiso dentro de la empresa.

El *Endomarketing* es una división del marketing que tiene como objetivo lograr y mantener la felicidad de todos los miembros de la organización. Está tomando tanta relevancia hoy en día que se ha generado una nueva posición en las estructuras organizacionales, la del *Chief Happiness Officer* (CHO), quien encabeza el “movimiento empresarial” para lograr la fidelización de los profesionales.

Los miembros de una organización deben convertirse en los primeros embajadores de la marca. Para poder tener clientes satisfechos, es vital que tus colaboradores también lo estén.

3 CÓMO GESTIONAR AL TALENTO EN REMOTO

LAS HERRAMIENTAS:

Echar a andar un equipo de trabajo, del tipo que sea, presencial o remoto, implica siempre cumplir con 5 etapas o pasos: Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento / Control, y Cierre, y para llevarlas a feliz término es fundamental contar con herramientas tecnológicas.

Sin ellas, difícilmente los equipos que están distribuidos pueden alcanzar los resultados que se espera de ellos. Y lógicamente el gerente de proyectos que quiera destacarse en estos menesteres debe ser un avezado usuario de las herramientas digitales.

Herramientas digitales que podemos agrupar en 3 categorías:



Herramientas para la gestión de proyectos.

Se trata de herramientas que permiten:

- Gestionar los flujos de trabajo desde cualquier equipo o dispositivo móvil.
- Conocer las tareas en curso, su fecha de entrega y los colaboradores involucrados.
- Modificar calendarios y planes.
- Incorporar documentos y compartirlos online.
- Conocer en tiempo real los grados de ejecución de las tareas y poder tomar decisiones en casos de cambios o incumplimientos como en el Síndrome del lavadero.
- Y permitir entre otras cosas el manejo de diagramas de flujo como el Diagrama de Gantt, ampliamente utilizado en la organización científica del trabajo.

Herramientas con un enorme potencial para atender otros asuntos como la coordinación interna, e incluso para el desarrollo de esfuerzos Web como los desplegados en las campañas de *marketing* digital.

Entre las herramientas más usadas para la gestión de proyectos destacan: Slack, Trello, BaseCamp, Asana, Wrike, Jira, Monday y muchas más.

Herramientas de comunicación.

La gestión de proyectos, y en especial la de equipos remotos, depende en buena medida de la mejor comunicación que pueda darse entre sus miembros, tanto para la productividad como para la necesaria cercanía personal entre colaboradores.

Para ello hay todo un arsenal digital a disposición, para llamadas, video llamadas, mensajería instantánea, videoconferencias, intercambio de fotos y documentos, aplicaciones que son de uso cotidiano para cerca de mil millones de personas.

Entre ellas vale mencionar: Whatsapp, WeChat, Telegram, Line, Skype, Hangouts, Facebook Messenger

52

Herramientas ofimáticas y colaborativas.

En este punto sobran las palabras, solo resta mencionar a los poderosos sistemas operativos y sus suites conocidos: **Microsoft, Google y Apple.**

LA GESTIÓN EFECTIVA DEL TIEMPO EN EL TRABAJO REMOTO

Uno de los temas que más preocupan a los supervisores que dirigen equipos distribuidos, es el que se relaciona con la gestión efectiva del tiempo en los entornos virtuales.

¿Cómo se organiza el tiempo en el trabajo virtual? ¿A

qué se le dedica más tiempo? ¿Qué es lo prioritario y qué no lo es? ¿Cómo puede apreciarse la productividad de la gestión en el trabajo remoto?

La gestión del tiempo es el proceso mediante el cual el trabajador divide su tiempo de trabajo, sea este diario, semanal o mensual, entre el total de tareas que le son asignadas. Y dependiendo de la eficiencia con la que esto se haga así será la productividad de la labor.

Una primera estrategia, ideada por el presidente Dwight Eisenhower, nos propone que hagamos una matriz para la gestión del tiempo, en donde dividamos las tareas que tenemos pendientes en función de su URGENCIA y de su IMPORTANCIA.





Entendiendo como tareas urgentes, aquellas que reclaman de nosotros una máxima concentración y atención y que deben ser resueltas de forma inmediata, independientemente de lo que nos presionen y/o de su grado de dificultad.

Otra estrategia valiosa que podemos utilizar para gestionar el tiempo de forma exitosa es considerar las tareas pendientes en base a 4 criterios básicos para la productividad, a saber:

1- Organización

Cómo divido, distribuyo y proceso el trabajo pendiente en función de las horas y lapsos de tiempo de los que dispongo para realizarlo.

2- Información

Cómo manejo la información, de manera de poder acceder a ella de la forma más rápida y expedita.

3- Automatización

Qué recursos tecnológicos pueden utilizarse para hacer mejor y en menos tiempo determinada tarea.

4- Distracciones

Qué cosas me distraen y cómo puedo mantenerlas bajo control.

4 COMUNICACIÓN EFECTIVA CON EL EQUIPO

Ya hemos mencionado la importancia del equipo y del uso correcto de las herramientas para lograr los objetivos, pero nada de esto funcionará si no manejas una comunicación efectiva con tu equipo. Estos son los principales aspectos que debes tomar en cuenta para que la comunicación no se entorpezca:

Ten un propósito.

Lo primero es saber qué quieres comunicar, por qué y para qué. Eso te ayudará a establecer tu estrategia de comunicación y dirigir tu discurso.

Sé claro.

Es importante que tu mensaje sea claro y preciso y no se preste a malas interpretaciones.

Apóyate en una escucha activa

Tan importante como saber comunicar es prestar atención a lo que tiene que decir la otra parte. Si no sabes escuchar a tu contraparte difícilmente sabrás llegar a él al no conocer sus necesidades.

Ponte en el lugar del otro.

Así como le escuchas debes entender a tu interlocutor y debes tratar de interpretar sus circunstancias.



Ser asertivo.

Di lo que piensas desde el respeto. Comunica tus sentimientos sin ansiedad y defiende tus derechos sin coartar los de los otros. Acepta las críticas y considera la posibilidad que sean válidas, te harán crecer.

Deben coincidir tono y gestos con lo que se quiere decir.

Procura que tu postura, tono de voz y comunicación no verbal coincidan con lo que quieres expresar. La forma en la que transmites un mensaje es incluso más importante que el contenido del mismo.

Sé breve y conciso.

Si agregas demasiadas florituras o divagaciones a tu discurso harás que se pierda el sentido de tus palabras y terminarás generando dudas y desconfianza en quien te escucha.

Procura ser flexible y evita los prejuicios.

Sé abierto al intercambio de ideas, adáptate a los cambios. Si no sabes algo, pregunta y no te predispongas ante las situaciones que te resulten extrañas.

Privilegia la retroinformación.

Una de las claves del *networking* es el *feedback*. Da y pide todo el *feedback* que puedas. La visión y experiencia de los otros pueden serte de gran utilidad, y pueden ayudar al conocimiento y rendimiento de todo un equipo

Recuerda que cuando pidas feedback es importante que lo hagas a más de una persona, a fin de confir-

mar el nivel de acierto de la opinión, y cuando lo des, recuerda que debes resaltar primero lo que se ha hecho bien, antes de aludir a lo que crees que deba ser cambiado o mejorado.

Una comunicación efectiva hará posible:

- Enfocar al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Impulsar la moral, la colaboración y el compromiso de todos.
- Distribuir los recursos disponibles de la manera más efectiva.
- Evitar malos entendidos y contribuir a la resolución de conflictos.

LA COMUNICACIÓN K.I.S.S.

Y muy importante, una comunicación efectiva debe descansar en una de las máximas del Marketing, el **Principio KISS*** (Keep It Short and Simple), o lo que es lo mismo “Mantenlo breve y simple”.

El principio KISS fue desarrollado por los estrategas del Marketing, para proponernos que procuremos comunicarnos en base a la sencillez de formas y los conceptos, y evitemos la natural tendencia humana de recurrir a lo complicado, a lo abigarrado, quizás para mostrar que hacemos un gran esfuerzo o simplemente para “masajear el ego”.

Las claves para lograr una comunicación KISS son:

- Ve a la raíz de lo que quieres tratar.
- Evita los aspectos superfluos o irrelevantes.
- Que sea de fácil comprensión.
- Y que sea actual.
- Revísala, evalúala y vuelve a simplificarla.

En síntesis, comunícate de la forma más fácil, clara, simple y sencilla que te sea posible, sin olvidar el tacto, el respeto, la empatía que tu interlocutor o audiencia merecen, y hazlo de tal manera que todos te entiendan. Ya que estas recomendaciones seguramente tendrán en la comunicación los resultados que esperas.

Y recuerda las acertadas palabras del sabio Albert Einstein: *“Debe ser simple para ser cierto”. Si no es simple probablemente no podremos descifrarlo*”.

(*) Para otros autores, K.I.S.S. significa “Keep It Simple, Stupid”



CAP 4:

TRANSFERENCIA DIGITAL: MANEJO Y SEGURIDAD DE DATOS



Para mantener un ritmo de trabajo organizado y poder llevarlo a cabo de manera exitosa a la par de tus actividades diarias, se hace necesario mantener actualizadas nuestras herramientas tecnológicas y los dispositivos para el Trabajo Remoto.

Actualmente, las tecnologías de comunicación e información han desarrollado canales en constante actualización que facilitan el trabajo colaborativo con cualquier miembro de nuestro equipo de trabajo, sin importar su ubicación y trayendo una diversidad de beneficios.

1 HERRAMIENTAS PARA GESTIONAR EQUIPOS REMOTOS

Al ser líder de una empresa o negocio que está optando por implementar el Trabajo Remoto, las siguientes herramientas rentables, eficaces y óptimas, te van a permitir llevar a cabo tu actividad empresarial desde cualquier parte del mundo.

Correo Electrónico:

Es prácticamente imposible practicar esta modalidad de empleo con la ausencia de esta herramienta. **Recomendaciones:** [Gmail/GSuite](#), [Zoho](#), [Office 360](#).

Grupos de Chat Empresariales o Corporativos:

La utilización de una aplicación para comunicarse en tiempo real, se hace necesaria para llevar a cabo el Trabajo Remoto de forma rápida y efectiva, sobre todo cuando existe la premura de conversar con nuestro equipo en cuanto al desarrollo de proyectos o ideas que pongan en marcha la planificación, coordinación y ejecución de los mismos. **Recomendaciones:** [Slack](#), [Whatsapp Web](#), [Skype](#), [Telegram](#)

Calendario digital/ Organizador de proyectos y tareas:

Si necesitas que tu equipo de trabajo esté al tanto de las actividades que deben realizar para la empresa, y que, al mismo tiempo puedan acceder a esta información desde cualquier dispositivo sin importar sus ubicaciones, puedes usar tableros o calendarios colaborativos. **Recomendaciones:** **Google Calendar, Trello, Evernote, Mendeley, Todoist, MeisterTask.**

Multiplataformas de almacenamiento en línea:

La mayoría de las ocasiones, la capacidad de almacenamiento del correo electrónico es bastante limitada; por eso, si los proyectos que desarrollas con tu empresa o negocio son demasiado extensos o pesados, lo más recomendable es utilizar un proveedor de servicios de alojamiento en la nube. **Recomendaciones:** **Dropbox, Google Drive, Onedrive, Mega, Surdoc.**

Herramientas colaborativas:

En este punto huelgan las palabras, solo resta mencionar a los poderosos sistemas operativos y las suites ofimáticas de los grandes titanes de la industria digital, Microsoft, Google y Apple. **Recomendaciones:** **Office 365, G-Suite.**

Ten presente que, para una interacción infalible con tu empresa o negocio, es necesario una conexión a internet óptima, para que no se vean ralentizadas tus operaciones. El trabajo remoto opera casi en su totalidad en la nube.

2 CONTROL DE REPOSITORIOS DE CÓDIGOS FUENTE, RESPALDOS Y METADATOS.

Con frecuencia nuestros clientes nos preguntan ¿Qué repositorio de códigos fuente debemos usar? ¿Cuál es el más recomendable? ¿Cuáles son los más usados hoy día y cuáles son sus principales características?

Un **repositorio de códigos fuente**, para algunos un repositorio para el control de versiones es una instalación de archivo de archivos, una instalación de alojamiento Web para el resguardo de códigos fuente de software, donde desarrolladores, diseñadores y programadores almacenan documentación, páginas web y toda clase de metadatos.

El objetivo fundamental de estas herramientas es almacenar conjuntos de archivos de datos y llevar el historial de los cambios, las revisiones y las versiones que han ocurrido en ellos, el conjunto de objetos de confirmación y el histórico de referencias relacionadas.

Los repositorios pueden ser públicos y privados, y la escogencia de uno u otro dependerá del tamaño

del equipo de trabajo y del grado de privacidad que requiera determinada organización en un momento dado en función de sus objetivos empresariales.

Ahora bien, ¿qué repositorio deben elegir las empresas? Los repositorios de código fuente son muchos, aunque no todos ofrecen los mismos servicios. Aquí te contamos cuáles son los más populares:

GitHub

Desarrollado en 2004-2008 por GitHub Inc., es el servicio de repositorios más popular, con más de 31 millones de usuarios y más de 100 millones de proyectos, y ofrece un entorno sólido para los desarrolladores de software con un servicio centrado en el desarrollador.

SourceForge

Fundada en 1999 por VA Software y comercializada desde 2013 por Dice Holdings, es una de las plataformas alojadas más antiguas para proyectos de desarrollo de software y ofrece la mayoría de las características y capacidades de un repositorio de códigos fuente. Cuenta con más de 3,7 millones de usuarios y más de 500.000 proyectos.

GitLab

(2011), es un servicio web de control de versiones y desarrollo de software, desarrollado inicialmente por los programadores ucranianos Dmitriy Zaporozhets y Valery Sizov en lenguaje de programación Ruby (bajo licencia del MIT). Hoy en día es parte de la GitLab Inc. y además de gestor de repositorios, la empresa ofrece también alojamiento de wikis y un sistema de seguimiento de errores, todo ello publicado bajo una licencia de código abierto. Cuenta con más de 100.000 usuarios y 546.000 proyectos.

SourceForge

Fundada en 1999 por VA Software y comercializada desde 2013 por Dice Holdings, es una de las plataformas alojadas más antiguas para proyectos de desarrollo de software y ofrece la mayoría de las características y capacidades de un repositorio de códigos fuente. Cuenta con más de 3,7 millones de usuarios y más de 500.000 proyectos.

BitBucket

Es un servicio de alojamiento web escrito en Python y desarrollado por la empresa Atlassian en 2008. Ofrece planes comerciales y gratuitos para proyectos que utilizan el VSC (Version Control System) Mercurial y Git. Cuenta con más de 5 millones de usuarios.

Entre las principales funcionalidades que presenta **BitBucket** destacan su **integración con Jira Excepcional y con Trello**, su capacidad de almacenamiento de wikis, repositorios privados gratuitos, BitBucket Cloud compatible con Mercurial Certification Soc 2 Tipo II, **BitBucket Pipelines** que permite compilar, probar y realizar la implementación con CI (Continuous Integration) y CD (Continuous Delivery) y alojamiento propio en una sola plataforma y herramienta con **BitBucket Server, BitBucket Connect y BitBucket Cloud**.

Las opciones son muchas. Te corresponde a ti como líder de la gestión evaluar con el equipo de desarrollo cuál es el repositorio que más les conviene utilizar, de acuerdo a los proyectos en los que trabajen y a la experiencia de los integrantes.

3 SEGURIDAD DE LA DATA EMPRESARIAL.

Es evidente que las TIC muestran una gran utilidad y versatilidad a la hora de adoptar el Trabajo Remoto, sin embargo, no debemos obviar sus vulnerabilidades. Al ser medios de uso colectivo, independientemente que el acceso o administración esté asignado a una figura en particular, aumentan las probabilidades de que tales informaciones compartidas salgan de su ámbito de seguridad y lleguen a terceros no deseados, aun cuando esta no sea la intención de quienes las transmiten o trabajen con ellas.

El hecho que la información de la empresa pueda ser consultada de forma remota, abre la puerta a la pérdida de datos o a la filtración de los mismos, **por ello es necesario tomar las precauciones que sean necesarias a la hora de diseñar estrategias o planes de seguridad informática.**

Y para lograrlo es importante que la empresa considere lo siguiente:



Confidencialidad:

Debe cuidarse que, cuando se va a manejar información sensible de la empresa, esta esté disponible sólo para los destinatarios o personas estrictamente necesarios. **Una solución es comprobar en la casilla COMPARTIR quienes están involucrados.**

Integridad y Disponibilidad:

Se debe asegurar que los usuarios autorizados puedan acceder a la información en el momento que la requieran, evitando así posibles retrasos en el trabajo. **Corroborar en el apartado de administración de roles, los permisos que se le otorgan a cada usuario (Quién puede ver, quién editar, quién administra).**

Auditabilidad

Se deben registrar todos los eventos, cambios y modificaciones que los usuarios realicen dentro de un sistema, para su correcta revisión y control posterior. **Usa una plataforma que te genere registros de todas las acciones**

Autenticidad

Asegurar la validez y veracidad de la información y certificar que el origen de esta sea real, para evitar la suplantación de identidades. **Puedes habilitar la opción de doble verificación.**

Protección a la duplicación:

Asegurar que una transacción solo sea realizada una vez, a menos que se especifique lo contrario. Procura impedir que se guarde o grabe una transacción para luego usarla o reproducirla con el objeto de simular múltiples peticiones del mismo remitente original. **Genera los procesos dentro del historial y la *checklist*.**

Legalidad:

Cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos y disposiciones a las que está sujeta la empresa. **Procura generar siempre cláusulas de los términos y condiciones de uso de la información, así como de su privacidad, y que estas sean seguidas por todos.**

Respecto a este último apartado como punto fundamental, para afianzar el tema de la seguridad de manera integral dentro de la empresa, es recomendable implementar un **Sistema de Gestión de Seguridad Informática**, (el cual está ampliamente difundido y descrito en el estándar para la seguridad de la información ISO/IEC 27001 aprobado y publicado a nivel internacional en octubre de 2005) que vaya de la mano con las políticas de seguridad propias de la empresa.

Lo ideal sería redactar un documento de Políticas de Seguridad para el Trabajo Remoto, el cual será de obligatorio cumplimiento para todo el equipo que conforma la empresa. Dicho documento debe dejar claro el compromiso de los cargos directivos con respecto a la seguridad de la información de la empresa, y la definición de esta. La revisión periódica de dicha política permitirá desarrollar un proceso de mejora continua, basado en las experiencias obtenidas, lo que permite

mantenerla vigente ante los constantes cambios del entorno tecnológico, y nuevas amenazas.

Adicional al documento de políticas de seguridad, la empresa debe elaborar esquemas en materia de seguridad. Para ello es necesario crear guías de uso interno, en las que se especifiquen los usuarios, aplicaciones, dispositivos y tipos de conexiones autorizadas para el trabajo remoto, e identificar y evaluar si las tecnologías y recursos dispuestos para ejecutar el trabajo remoto cumplen con la política de seguridad establecida.

¿CÓMO GARANTIZAR LA SEGURIDAD INFORMÁTICA?

69

Entre las alternativas tecnológicas disponibles en el mercado para que las empresas puedan proteger su información más sensible destacan:

Sistema de detección de intrusos (*Intrusion Detection System*).

Sistemas de monitoreo y detección de accesos no autorizadas a determinado computador o red.

Sistema de prevención de intrusos (*Intrusion Prevention Systems*).

Estos sistemas, además de monitorear y detectar la presencia de intrusos, tienen la capacidad de bloquearlos de manera segura y permanente, evitando ataques informáticos, y además, generando las debidas advertencias a los administradores de los sistemas.

Honeypots (*Tarros de miel*).

Son sistemas del tipo señuelo, aparentemente vulnerables, pero que en realidad no guardan información sensible de la empresa, y que se usan para atraer y detectar a potenciales atacantes, extrayendo información de los mismos, y evitando que accedan a los sistemas verdaderamente críticos.

SIEM (*Security Information and Event Management*).

Los SIEM son sistemas de correlación de eventos y generación de alertas, los cuales permiten hacer análisis situacionales en múltiples ubicaciones desde un punto de vista unificado, para así detectar tendencias y patrones no habituales.

Ahora bien, la seguridad informática también depende de cómo actuamos cada uno de nosotros frente a Internet, las computadoras y demás dispositivos de procesamiento de información, de lo prudente que seamos.

LAS REDES INTRANET.

Lógicamente no podíamos concluir este punto sin referirnos a una de las alternativas informáticas más solicitadas, si no la más, para el manejo y protección de la información sensible en una organización de envergadura, en especial cuando se trata de grandes empresas o de instituciones públicas o privadas de gran tamaño, que manejan importantes volúmenes de información, y no es otra que la intranet.

Las **redes intranet** son redes informáticas internas que utilizan la tecnología de Internet para compartir



información, sistemas operativos y servicios de computación entre los miembros de una organización.

Son redes ftp que se pueden configurar de manera diferente para cada empleado, dándole o no acceso a la información que la empresa considere conveniente compartir con dicho empleado dependiendo de la posición que ocupa dentro de la organización.

Las ventajas de las redes Intranet saltan a la vista, a saber:

El compartir información. Las redes Intranets se crean para eso, para facilitar el intercambio de información. Los documentos se almacenan de forma centralizada en grandes discos duros, y puede accederse a ellos dependiendo de los permisos con que un trabajador cuente.

La seguridad. En las redes Intranet toda la información está protegida por contraseñas, y regulado su acceso de forma personalizada. Cada quien, con su contraseña, accede solo a la información que le es permitida, evitando así que un trabajador pueda hacerse con información para la cual no está autorizado.



Y sus **desventajas**, también apreciables, son:

El costo. Obviamente montar una Intranet es costoso. Dependiendo del tamaño de la empresa, las complejidades de la operación, el número de empleados que accederán a qué información, la inversión puede justificarse o no.

La complejidad. Los empleados pueden percibir esta herramienta como poco útil o algo complicada. Por ello, el departamento IT debe capacitarse y comprometerse. El montaje inicial, el mantenimiento, y las posibles fallas en la operación inicial y los tiempos fuera de línea no son poca cosa. Es una decisión compleja que no está exenta de dificultades, pero que a la larga es profundamente rendidora y rentable, miles de organizaciones en el mundo así lo demuestran.

Sin duda, las redes Intranet son un excelente recurso para complementar, agilizar y depurar los procesos de producción y en general para mejorar el funcionamiento de las grandes organizaciones, los únicos be-moles que muestran tienen que ver con las grandes inversiones, grandes infraestructuras y el personal altamente calificado que requieren para manejar los servidores y dar servicio a la gran cantidad de terminales de computación que habitualmente suelen tener.

No obstante, la posibilidad de un hacker, de alguien que haya sido despedido o de un empleado descontento nunca puede soslayarse, y en ese sentido la seguridad informática debe asumirse como una tarea de todos, todos los días, y de la cual todos somos corresponsables.

4 POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

Es importante recalcar que la distancia obliga a desarrollar una habilidad de *comunicación extrema* que en el pasado no era tan obligatoria. O quizás, siempre lo fue, pero ¿Antes podría pasar desapercibida? ¿Quizás lográbamos comunicarnos de otra forma? Aquellos que trabajamos a distancia nos enfrentamos diariamente a inmensos retos con nuestros colaboradores. El romper la costumbre de la comunicación presencial, donde la voz y lenguaje corporal comunican claramente, a un entorno digital donde aumenta la complejidad y hay mayor aislamiento, requiere acción y adaptación.

La distancia permite solo texto, voz y video, un entorno donde los sentimientos son más difíciles de expresar y no todos logran atinar. La asignación de tareas, comprensión de objetivos o el debate sobre ideas implican una actualización inmediata de nuestras formas ya establecidas. El desarrollo de la comunicación, como habilidad vital de este medio es clave para lograr trabajar a distancia de forma óptima.

En aras de facilitar la información sobre Cómo, Cuándo y Dónde nos comunicamos, se deben establecer Políticas de Comunicación, cuya finalidad es hacer más fácil este proceso.

¿Qué debe contemplar estas políticas?



Horarios de comunicación:

Esta es sin lugar a dudas la piedra angular donde se establecen las comunicaciones de un equipo en remoto, especialmente si hay integrantes en otras zonas horarias. Es imprescindible conocer las horas de conexión en común, y RESPETARLAS. No es muy agradable recibir mensajes de trabajo a las 10:00 p.m., aún cuando haya flexibilidad en el trabajo.

Priorización de la comunicación:

Establecer prioridades es fundamental para avanzar con el cumplimiento de objetivos; de igual forma pasa con las comunicaciones. Un ejemplo práctico: Si a un *Project Manager* le escribe su equipo informando de un error crítico en el desarrollo, debe atender esto primero, antes que el correo que le envían de RR. HH. solicitando una información de rutina.

Canales de Comunicación:

Ya hemos hablado de las herramientas básicas para garantizar un funcionamiento exitoso del trabajo remoto, pero más importante aún es adaptarlas a la dinámica de la organización. Por ejemplo: Slack es ideal para las conversaciones diarias del equipo, el e-mail es una herramienta más formal, ideal para hacer entregas a clientes, donde es importante mantener la traza de las respuestas y un soporte, y WhatsApp y llamadas son para atender asuntos más personales o altamente críticos. Así que si recibes una llamada de un colaborador con el que usualmente mantienes contacto por Slack, ¡debes atenderla! Ya que se puede tratar de una situación de mucho interés para ambos.

Más allá de burocratizar la comunicación, estas políticas buscan maximizar el rendimiento de las herramientas seleccionadas; para evitar embudos, doble información o peor aún: la desinformación.





CAP 5:

RENDIMIENTO A DISTANCIA. ESTÍMULOS, CONTROL Y RESULTADOS

RENDIMIENTO A DISTANCIA. ESTÍMULOS, MANTENIMIENTO Y CONTROL

Para conseguir que un equipo en remoto rinda al máximo se debe sopesar una serie de variables como la preparación del cargo, capacidad, proactividad, las ganas de aprender y de aportar, la integración al equipo y sobre todo, de estar a gusto con el entorno que se le ofrece.

Ahora bien, ¿Cómo estimular y motivar al talento para que se sienta a gusto en la empresa y le encuentre sentido a hacer carrera con nosotros?

Todos los consultados coinciden en la importancia de **la comunicación y las reuniones frecuentes**. Para que un trabajador se sienta parte de un esfuerzo corporativo es fundamental que tenga nutridos contactos con sus supervisores y compañeros de trabajo, y lógicamente si es el caso, con los clientes.

Otro aspecto muy importante tiene que ver con el conocimiento y **promoción de la Cultura Corporativa** de la organización. **La misión, visión y valores de la compañía** deben ser conocidos y compartidos por to-



dos. Mucho del progreso de un negocio depende de ello.

También es necesario que los miembros de la empresa estén al tanto de las **metas y los objetivos a corto, mediano y largo plazo**, y del compromiso que supone ser parte de esa “familia”.

Ser parte de una “familia corporativa” es asumir su compromiso, **compartir un propósito y fidelizarse con una marca**, una tarea que en buena medida le corresponde estimular a los directivos, los supervisores y los empleados con más tiempo en la organización. Ellos son quienes deben modelar esa actitud diferencial que supone pertenecer a un equipo.

La unión de todos estos elementos influyen directamente en la motivación del equipo. Recuerda que un verdadero líder es aquel que está junto al equipo y alimenta ese espíritu de camaradería y pertenencia, sin dejar de lado los objetivos y resultados. Juntos se llega más lejos.

1 KPI'S INDISPENSABLES PARA LA EMPRESA.

Comprender tu negocio es fundamental para que tenga éxito, y ello supone identificar sus procesos clave y poder medirlos. Sin el establecimiento de parámetros esenciales medibles para controlar el cumplimiento de metas y la evolución del desempeño de los miembros de tu organización, difícilmente podrás alcanzar las metas estratégicas que te llevarán a tener una empresa productiva y rentable.

Estos parámetros medibles son los Indicadores Clave de Rendimiento o KPI por sus siglas en inglés (Key Performance Indicators).

No son iguales para todas las empresas, varían dependiendo del objeto de tu negocio. En algunas empresas los KPI se relacionan con la fabricación de productos, con el tiempo y calidad de las unidades producidas, con el uso eficiente que se haga de las máquinas, con la eventual cantidad de productos defectuosos que puedan salir de la línea de producción, el nivel de re-trabajo, etc.

En otras empresas, como las que operan a través de un sitio Web o plataforma, importa conocer el número de visitas, la frecuencia de repetición de esos contactos, la tasa de adquisición, retención y conversión de

estos visitantes, potenciales clientes, leads, costos de esa captación, rentabilidad, pérdida de clientes, etc. Si se trata de negocios que se apoyan en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Google +, es muy importante tener indicadores que nos muestren el grado de aceptación que tienen las ofertas, las reacciones de los usuarios, su interacción y fidelización con la marca, etc.

En general, la idea es que, en función de la naturaleza de un negocio, precisemos los indicadores clave de desempeño (KPI) que mejor “desmenuzan” nuestro proceso de producción, indicadores cuantificables que deben darnos:

- Información relevante y medible, que permita tomar decisiones y planificar de forma estratégica en el corto, mediano y largo plazo.
- Tener validez, basados en datos que existen y son exactos.
- Ser comprensibles, que se sepa de dónde provienen, cómo se calcularon, y qué impacto tienen en la empresa.
- Referirse a aspectos únicos y concretos.
- Ser oportunos, que se pueda contar con ellos en un tiempo relativamente corto, como para que se puedan aplicar correctivos si es el caso.

- Se correspondan con los objetivos y metas de la empresa.
- Estén relacionados con variables y factores relevantes de la operación.
- Partan de una línea base y se relacionen con metas.
- Tengan un responsable.
- Se ajusten a plazos concretos.

Podemos ubicar los KIP en una de **cuatro categorías**, a saber: Clientes, Finanzas, Procesos internos y Empleados.

CLIENTES.

- **Tasa de promoción de clientes.** Probabilidad que un cliente te recomiende a otro.
- **Rentabilidad de los clientes.** Beneficio neto que dejan los clientes, tras costos de atracción y retención, publicidad, servicios.
- **Tasa de retención de clientes.** Clientes que continúan comprando o re-contratando tus servicios.
- **Tasa de conversión.** Consultas, llamadas y visitas a tu sitio web que se materializan en nuevas oportunidades de negocio.
- **Share de Mercado.** ¿Cuánto es tu participación porcentual en el mercado donde negocias frente a tus competidores?

FINANZAS.

- **Crecimiento de Ingresos.** Velocidad en la que aumentan la facturación de tu empresa.
- **Beneficio neto.** Ingresos menos gastos.
- **Porcentaje de beneficios y utilidad del negocio.** Márgenes de beneficio en términos neto, bruto y operativo.
- **Retorno de la Inversión (ROI).** Ingresos derivados de la inversión de dinero en determinado aspecto de las operaciones, en relación al costo de la inversión.
- **Ciclo de conversión en efectivo.** Tiempo en el que la inversión retorna en forma de ingresos.

82

PROCESOS INTERNOS.

- **Tasa de capacidad de utilización.** Porcentaje de trabajo generado en función de los recursos disponibles.
- **Tiempos de entrega.** Entregar a tiempo tus productos o servicios.
- **Costos ajustados a presupuesto.** ¿Los costos se ajustan a lo presupuestado?
- **Valor ganado.** Valor producido con los proyectos.
- **Ciclo de cumplimiento de órdenes.** Tiempo entre la recepción de un pedido y la entrega al cliente.

- **Entregas a tiempo.** Porcentaje de entregas a tiempo del total de pedidos.
- **Índice de calidad.** ¿Están satisfechos los clientes por lo que reciben?
- **Tiempo de Inactividad.** Tiempo en el que se deja de producir por fallas técnicas, falta de suministros, enfermedad o ausentismo del personal, etc.

EMPLEADOS.

- **Identificación con la empresa.** Probabilidad que un trabajador recomiende a otro su empresa para trabajar.
- **Compromiso de los empleados.** ¿En qué medida el compromiso de los empleados contribuye a lograr los objetivos de la empresa?
- **Ausentismo.** Impacto de la ausencia autorizada de los trabajadores en la operación del negocio.
- **Valor agregado del capital humano.** Valor que supone para la empresa el nivel de capacitación y disposición de su personal.
- **Evaluación 360°.** ¿Cómo el personal evalúa su propio desempeño y el de sus compañeros?

EVALUACIÓN 360°

La evaluación 360° es un método de evaluación integral donde participan supervisores, compañeros, clientes y el propio evaluado. Se basa en la retroalimentación con las opiniones de todos los relacionados que tienen contacto directo y frecuente con el trabajador que ocupa determinada posición laboral.

Este sistema de evaluación es muy utilizado por empresas que trabajan con modelos participativos tendientes a la descentralización como el de empoderamiento de equipos y el de administración para la calidad total. La intención es tener muchas evaluaciones de muchos actores a fin de tener una idea clara y precisa del rendimiento de un evaluado.

Sus principales **ventajas** son:

- Es un sistema amplio que reúne la retroalimentación de opiniones desde diferentes perspectivas.
- Reúne información de los evaluados más de calidad que de cantidad.
- Complementa al sistema participativo al incluir agentes internos, externos y colaboradores.
- Reduce el sesgo y los prejuicios.
- Al reunir opiniones de diversas fuentes puede incentivar el mejoramiento del trabajador

Y sus **desventajas**:

- El sistema 360° es más complejo de implementar en términos administrativos que los métodos tradicionales de evaluación.
- La retroalimentación, en lugar de incentivar al trabajador, puede ser intimidatoria y generar resentimientos si se interpreta como confabulatoria.
- Los trabajadores pueden ponerse de acuerdo y aportar informaciones inexactas o falsas.
- Puede haber discrepancia entre los evaluadores.
- Para que funcione debe acompañarse de capacitación.

Obviamente, si manejamos de forma adecuada los **KPI** y los **ODI** lograremos un alto nivel de comprensión de la organización que manejamos, lo cual nos permitirá tomar decisiones rápidas y efectivas, decisiones oportunas que sin duda harán de nuestra organización un lugar mucho más productivo, eficiente y rentable.

2 KPI'S EMOCIONALES.

En el punto anterior hemos hablado de los Indicadores Clave de Desempeño o KPI de naturaleza productiva pero ¿qué hay de los KPI emocionales? Los procesos productivos también tienen que ver con emociones, emociones del personal de una empresa y emociones de la satisfacción o no de los clientes.

En esta parte, brevemente, comentaremos algunos aspectos ajenos al rol laboral y que consideramos de interés, al tener que ver con KPI de orden emocional.

KPI'S EMOCIONALES DE LOS TRABAJADORES.

Los trabajadores no permanecen en un sitio por variables objetivas. Las razones subjetivas también cuentan a la hora de medir las razones de un trabajador para permanecer en una empresa.

Satisfacción contractual. Ingresos.

La primera variable que tiene que ver con la satisfacción de un trabajador en una empresa es la que tiene que ver con su salario, no tanto en términos objetivos, sino en términos de su satisfacción relativa ¿Le pagan bien? ¿Cuánto ganan sus compañeros en posiciones y antigüedad similares? ¿Qué estabilidad le ofrece la empresa? ¿Cada cuánto se revisa su paga?

Clima laboral

¿Cómo es el clima laboral de la empresa? ¿Es grato, hostil, distante, cercano? Es una variable muy importante que, tras el salario, puede hacer la diferencia entre quedarse o buscar nuevos horizontes.

Percepción de equidad.

¿Pagan por igual a hombres y mujeres?. ¿Hay discriminaciones por edad, color de piel, etnia, estrato social, status marital, orientación sexual?

Rotación

¿Eres propenso a cambiar de empresa? ¿Tu empresa te brinda condiciones para quedarte? ¿Hay mucha oferta en el mercado para una posición laboral como la tuya?.

Proyección a futuro.

¿La empresa te brinda oportunidades para hacer carrera? ¿Es el mejor sitio para desarrollarte? ¿Hay incentivos para que tú y los tuyos se sientan motivados a seguir siendo parte de la comunidad de la empresa?

KPI'S EMOCIONALES DE LOS CLIENTES.

Interés y apego por una marca y sus productos.

La marca los hace sentir importantes, destacados, exclusivos. Sus productos les reportan algún beneficio o prestigio especial, más allá del uso de los productos de la competencia. Ser leales a determinada marca les reporta reconocimiento, status o prestigio social.



Net Promoter Score

Es el puntaje relacionado con la disposición a recomendar determinada marca a conocidos o familiares. ¿Cuánto te motiva una marca para que se la recomiendes a tu gente?

Interacciones en Social Media

Como hay recomendaciones personales en los contactos persona a persona, también los hay en los contactos digitales a través de las redes sociales. ¿Cuán dispuesto está un usuario de determinada red, sea Facebook, Twitter, Instagram, Google + o LinkedIn a recomendar un producto o una marca? ¿Y a terciar por ella, en términos de defenderla, identificarse con ella, o lo contrario, hablar en su contra?

Son todos indicadores no racionales, del tipo emocional, que se pueden medir, y que lógicamente se pueden trabajar por los departamentos de marketing para el fortalecimiento de una marca y sus productos, indicadores que son básicamente afectivos y que operan en el mundo subjetivo, pero que igualmente tienen la capacidad para gatillar los impulsos de compra en favor de nuestro producto o servicio.

3 INCENTIVOS NO SALARIALES.

El sueldo no es lo único que motiva a un profesional a aceptar una oferta laboral (o mantenerse en la actual). Hay muchos otros incentivos que pueden hacer muy feliz a un trabajador y que lo lleven a cumplir su labor con esmero. Incentivos que hacen la diferencia a la hora de surgir ofertas laborales de otras empresas, y que lo motivan a permanecer donde está, esa organización que le reconoce y gratifica más allá de la paga que allí devenga.

Unos incentivos que son particularmente interesantes cuando se trabaja con equipos remotos, pues el compromiso y espíritu de cuerpo no son tan fáciles de cultivar cuando no hay la posibilidad del contacto diario con unos compañeros de trabajo.

Entre los **incentivos no salariales más apreciados** por un trabajador podemos mencionar:

Cambiar bonos económicos por tiempo libre

Kim Kaupe, cofundadora de ZinePak nos habla de eso. Que una empresa premie los logros profesionales con algunos días libres puede ser altamente gratificante para un trabajador. También algunas empresas, en especial aquellas que cuentan en sus nóminas con millennials, ofrecen paquetes vacacionales llenos de aventura. Estos bonos de estilo de vida hacen que

los empleados se sientan mucho más comprometidos que el tradicional aumento de días de vacaciones según los años de servicio.

Poder crecer como persona y adquirir conocimientos.

Cuando el trabajador se destaca podemos recompensarlo con actividades extracurriculares que ayuden a su crecimiento personal y a su calidad de vida. El arte, los deportes y el aprendizaje de idiomas, son opciones que se pueden explorar. También cursos de mejoramiento profesional que le permitan progresar en la empresa.

Preocuparse por la salud de los trabajadores

Tener trabajadores saludables reduce el ausentismo y favorece el mejor desempeño. Una opción es ofrecerle al personal la posibilidad de consultar con cierta regularidad con el médico de la empresa, sea en persona en el caso de trabajadores presenciales, o de forma virtual en el caso de los teletrabajadores.

Estimular vínculos de confianza, comunicación y compañerismo.

Que la relación interpersonal en el trabajo sea más que una relación laboral es muy importante. Que se establezcan reuniones extra-laborales, más de tipo social, en donde se puedan compartir e intercambiar vivencias personales, conocer los compañeros los gustos, aficiones y hobbies de sus pares ayuda a fortalecer el espíritu de cuerpo y el clima laboral de la empresa. No importa que seamos trabajadores remotos, las TIC, las videoconferencias grupales y las redes sociales permiten disipar las distancias.

Evaluar el trabajo por sus resultados, no por horarios.

Es importante que la empresa favorezca la flexibilidad a la hora de evaluar a sus trabajadores, y más cuando se trata de colaboradores virtuales. La productividad no depende de horas, lo importante son los resultados.

Compartir un compromiso social.

Según estudios del *Global Network for Advanced Management*, el *World Business Council for Sustainable Development* y la Universidad de Yale los trabajadores de las nuevas generaciones, y en especial los *millennials*, tienen gran interés por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y buscan insertarse en empresas que sean amigables con el medio ambiente y que se preocupen por las comunidades en donde operan.

La estrategia de “*Employer Branding*”.

Si una empresa sabe posicionarse y se acredita como el mejor lugar para trabajar, comunicándolo de la manera apropiada, los trabajadores vendrán solos a tocar su puerta. Una situación que permitirá tener talento potencial a la hora de necesitar cubrir alguna baja.

Se trata de incentivos no salariales que, sin expresarse en metálico aún son altamente motivantes, y permiten tener colaboradores comprometidos y satisfechos, empleados que dan lo mejor de sí y se esfuerzan por mantener la productividad, el rendimiento y hacer grande la marca para la cual trabajan.



ÚLTIMA REFLEXIÓN



A todas luces, el Trabajo Remoto tiene muchos beneficios: para los trabajadores, para las empresas, para las comunidades y gobiernos, y para el medio ambiente.

Para los trabajadores, porque les permite conciliar su vida personal con la familiar, pueden trabajar para empresas ubicadas en lugares distintos al propio, incluso muy distantes, pueden organizar a su buen saber y entender a qué hora trabajar, pueden ahorrar tiempo y dinero en traslados, etc.

Para las empresas, pues pueden contratar a los mejores trabajadores sin importar dónde se encuentren, no tienen que gastar tanto en oficinas, mobiliario, insumos y equipos.

Las comunidades y los gobiernos también se benefician. Tienen menos dispersión de los miembros de las familias por asuntos laborales. Padecen menos complicaciones relacionadas con la movilización de ciudadanos. Menos horas pico, menos unidades operativas, menos infraestructuras, menos vialidad. Menos contacto social en estos tiempos de pandemia.

Y el medio ambiente que sin duda resulta ser el más beneficiado. Al haber menores emisiones de dióxido de carbono, ligadas a la transportación de personas, podemos vivir en ciudades más limpias, sin polución. Pero todo no es color rosa. Quienes laboran a distancia pueden sentirse solos, aislados, desconectados de las empresas para las cuales trabajan. Pueden pensar que no es lo mismo hacer carrera en una posición presencial que en un puesto a distancia. Tal vez perciban cierto desamparo por parte de su empleador.



LA INTEGRACIÓN.

Tener trabajadores remoto a gusto, integrados y contentos con la empresa que los acoge no es tarea imposible. Tal vez, suponga alguna dificultad en un principio, pero si se toman en cuenta ciertas recomendaciones, empresa y teletrabajador pueden ser un binomio rendidor y muy bien avenido.

Recomendaciones de Interfell para la integración:

Tómate tu tiempo para escoger a los colaboradores.

Procura que tus seleccionados, además de los conocimientos y preparación que la posición demanda, tengan las actitudes y aptitudes personales para el trabajo en equipos, la buena disposición, la capacidad comunicativa y la proactividad necesarias.

Ten contacto frecuente con ellos

ayudándolos a usar lo mejor posible su tiempo, a enfocarse en las tareas importantes y en la autogestión. El contacto frecuente es clave, y la distancia hoy en día no es obstáculo. Apóyate en las videoconferencias y en los grupos de chat a disposición.

Vela porque tengan buena conectividad y herramientas de trabajo.

Lógicamente para que haya una comunicación fluida y el mejor desempeño es necesario tener buenas conexiones y buenas herramientas colaborativas. Usa la nube.



Apóyate en métricas para medir la productividad.

Lleva mediciones del rendimiento de tus empleados, y de los **KPI** más caros para la empresa. Y muy importante, contrastarlos con los de períodos precedentes para que conozcas sus tendencias.

Promueve actividades sociales que favorezcan el sentido de pertenencia

El compromiso y el "*esprit de corp*" (espíritu de cuerpo) cuentan mucho en el clima laboral y en la satisfacción de los equipos de trabajo. Recuerda que, de tiempo en tiempo, es bueno que diseñes actividades no laborales, que sean de tipo lúdico, creativas o de simple esparcimiento, las cuales suelen ser muy bien recibidas por todos y estimulan el compañerismo.

Bríndales oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

Todo colaborador agradece que su empresa le ayude a crecer, a capacitarse, a mejorar. Esto evita la rotación, haciéndole sentir que puede hacer carrera y escalar posiciones dentro de la organización. Por el contrario, si no reciben estas oportunidades, es probable que se sientan desvinculados y se tornen menos productivos.

Reconoce su esfuerzo y recompénsalos.

Periódicamente debes reconocer a tus mejores colaboradores y gratificarlos de alguna forma, sean con bonos, días libres, designación como mejor trabajador del mes, promociones, nuevas responsabilidades, etc. algún tipo de reconocimiento que retribuya su buen hacer, reconocimiento que debe ser compartido con todos y que a la vez sirva de aliciente al mejoramiento de la plantilla.



Y muy importante, **evita el Síndrome de Burnout entre tus colaboradores.**

Si un trabajador se carga de trabajo más allá de sus posibilidades, tratando de destacarse, muy probablemente logrará lo contrario, que se agote y se torne menos productivo. Esto es lo que se conoce como el Síndrome de Burnout, o del trabajador quemado, una situación indeseable que se traduce en pérdidas de tiempo y dinero para las empresas, y que solo la flexibilidad, la empatía y la confianza entre el líder y sus colaboradores pueden evitar.

Son nuestras recomendaciones para que tú como líder de equipos remotos y empresa hagas la diferencia y, si tus teletrabajadores hacen su parte y ponen lo mejor de sí, manteniendo una comunicación constante con todos, haciendo sus entregas a tiempo, en un clima de cercanía y colaboración, no hay razón para que la soledad y el desamparo los afecten. Su trabajo los hará sentir realizados y su estancia en la organización seguramente será muy productiva.



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Parte I.

<https://www.w3.org/People/Berners-Lee/>

<https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8228.html>

https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf

<http://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/sites/default/files/libroblancoteletrabajoespana.pdf>

https://www.workana.com/blog/emprendimiento/7-grandes-retos-de-trabajar-con-equipos-remotos-y-como-superarlos/?utm_source=blog

Parte II.

<https://www.cuidatudinero.com/13117251/la-estructura-organizativa-vertical-y-la-horizontal>

<https://openwebinars.net/blog/conoce-las-3-metodologias-agiles-mas-usadas/>

<https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>

<https://noticias.universia.es/practicas-empleo/noticia/2018/07/30/1160918/trabajas-entorno-vicca-aun-sabes.html>

<https://www.cronista.com/clase/trendy/Que-es-un-mundo-V.I.C.A-como-adaptarnos-para-sobrevivir-y-salir-fortalecidos-20191010-0003.html>



<https://www.apm.org.uk/blog/5-steps-to-successfully-managing-a-project-remotely/>

<https://doist.com/blog/how-we-manage-projects-on-a-fully-remote-team/>

<https://blog.orangescrum.com/2019/08/5-common-issues-that-impact-remote-project-management.html>

Parte III.

<https://interfell.com/quieres-contratar-de-forma-remota>

<https://www.elfinanciero.com.mx/management/aprende-a-enamorar-a-tus-empleados>

<https://www.makinglovemarks.es/blog/endomarketing-conquistar-a-tu-equipo/>

<https://hormigasenlanube.com/herramientas-de-gestion-de-proyectos/>

<https://persone.eu/2018/11/la-matriz-de-gestion-del-tiempo-aplicada-a-la-empresa/>

<https://blog.ensalza.com/gestion-del-tiempo/>

<https://www.rumboeficiente.com/comunicacion-efectiva/>

<https://www.infosol.com.mx/wordpress/kiss-comunicacion-tan-sencilla-como-un-beso/>

Parte IV.

<https://interfell.com/herramientas-claves-para-gestionar-tu-empresa-virtual-con-exito/>

<https://crozdesk.com/it/code-repository-software/>

<https://bitbucket.org/product/es/code-repository/>



<https://interfell.com/como-mantener-la-informacion-confidencial-y-segura-cuando-se-trabaja-de-manera-remota/>

<https://sites.google.com/site/seguridainforma/home/historia/>

https://techlandia.com/ventajas-desventajas-intranets-info_182261/

Parte V.

<https://www.hibox.co/blog/remote-talent/>

<https://actioncoach.com.mx/mariainesmoran/en-busqueda-del-kpi-perfecto/>

<https://blog.acsendo.com/25-kpis-que-todas-las-empresas-deberian-tener/>

<https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

<https://tudashboard.com/ejemplos-de-kpis/>

<http://m.patriciacarmona.com/mas-alla-del-engagement-medir-las-emociones-la-involucraci3n-y-el-comportamiento-del-usuario/>

<https://www.expoknews.com/7-practicas-responsables-para-enamorar-a-los-mejores-talentos/>

<https://beprisma.com/5-trucos-super-empleados-trabajen-lideres/>

