

Asesorando empresas desde 1989

ce consulting
LA CONSULTORA DE EMPRESAS

Miembro de:



Asociación Española
de Consultores
de Empresa

Guía práctica para la gestión empresarial de la crisis del COVID-19

Trabajo en remoto (*smartworking*).
Metodología de implantación


En colaboración con:

**People
Excellence**



En CE Consulting somos conscientes del momento de incertidumbre que están viviendo las empresas en nuestro país. El impacto de la situación provocada por el COVID-19 en el tejido empresarial es todavía difícil de estimar. Es necesario, por tanto, que empresas y profesionales estén preparados para responder ante cualquier escenario.

Por ello, con el objetivo de ayudaros en la toma de decisiones como venimos haciendo desde hace más de 30 años, desde CE Consulting hemos elaborado una serie de Guías Prácticas para la gestión de esta crisis que ponemos a vuestra disposición.



Lo que internet no ha conseguido en 25 años lo ha conseguido el COVID 19 en apenas unos días. Todo ha cambiado de forma súbita. Hay desorden, pero debemos digerirlo como un nuevo orden. Y no basta con estar bien (siendo esto lo más importante) debemos, en la medida de las posibilidades, desde cada puesto, equipo o área de la organización desarrollar nuestra actividad.

Hasta ahora veíamos el teletrabajo y al teletrabajador como una concesión temporal, como un intruso condenado a sentirse distinto y raro, como un coste adicional, como la excepción. Es cierto que existen entornos productivos que hasta ahora no lo permitían, pero ¿acaso está demostrado que el trabajo presencial es sinónimo de productividad o de eficiencia? En algunos casos, no solo no es un activador, sino que puede suponer un límite.

Las políticas de recursos humanos deben tender a la flexibilidad, la igualdad y la conciliación. Poner el foco en una gestión más centrada en tareas y resultados que en la gestión de asistencia. Las políticas presencialistas desmotivan y afectan negativamente a la productividad.

No hablamos de un proyecto de teletrabajo o trabajo presencial, sino de ir un poco más allá:

- Conocer la capacidad de tu empresa para mantener sus niveles de rendimiento
- Identificar palancas con poder sistémico, creando entornos nuevos de trabajo

- Aprender haciendo
- Trasladar el conocimiento y la importancia de la utilización de procesos internos orientados a mejorar la calidad en el trabajo
- Sensibilizar en la importancia de establecer indicadores de medición y seguimiento de actividad
- Capacitar a tus personas en las nuevas formas de trabajo
- Analizar el coste-beneficio de dicha práctica

Nos encontramos ante la oportunidad de aprovechar el momento e inocular la capacidad digital en la actividad de la empresa, con un entrenamiento guiado y un aprendizaje experiencial, que permita mejorar la experiencia de empleado, sin afectar a los resultados, ni a la experiencia de nuestros profesionales y clientes.

Esther Carrasco
Área Gestión RRHH CE Consulting
Francisco Ivorra
Socio People Excellence

01. ¿Para qué?

Establece las metas

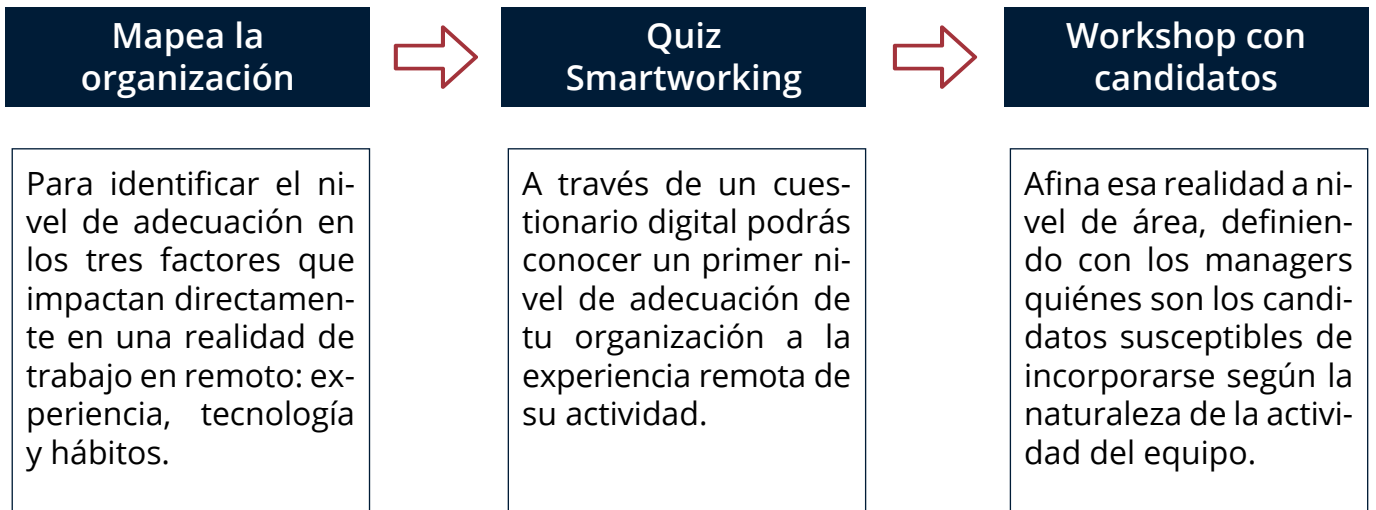
Es importante definir el marco y los hábitos necesarios para el éxito del trabajo en remoto. Comprender e identificar las tareas que aportan el máximo valor a nuestros clientes, y que contribuyen a la cuenta de resultados de la compañía.

¿Cómo impacta el trabajo en remoto en el marco establecido?, ¿a qué no podemos renunciar?, ¿qué queremos que cambie, o qué va a cambiar?, son preguntas a las que se deben dar respuesta antes de establecer los hábitos asociados a las experiencias que van a generar las nuevas formas de trabajo.

Las tendencias incluyen una definición de objetivos claros que en la medida de lo posible eviten la multitarea por la incidencia negativa que pueden tener en indicadores de eficacia y eficiencia (como consecuencia de una mala gestión del tiempo). Algunos estudios señalan que si no se optimiza la jornada laboral, la productividad puede mermarse hasta en un cuarenta por ciento.



02. ¿Quién está preparado?



El resultado de estos pasos debe aportar la información necesaria para construir una matriz de progresión, y el despliegue de itinerarios de contraste hasta alcanzar la capacidad máxima del equipo en remoto.



03. ¿Cómo?

Activamos las palancas para generar conciencia en el conjunto de la organización del significado del cambio, en términos de mentalidad, afianzando las bases comunes de una nueva forma de trabajo.

Liderazgo remoto: pautas para ejercerlo

En esta nueva realidad habrá líderes que, dada su agilidad, se adapten de forma natural, pero también habrá a quien le cueste, incluso cuando vea el trabajo en remoto con buenos ojos.

El liderazgo en remoto pierde la influencia ligada a la presencia. Debe pilotarse en torno a competencias, como la capacidad de delegación, la confianza y la creación de una figura que facilite y agilice el trabajo y la productividad dotando de los recursos y aprendizajes necesarios a la plantilla. Además, debe ejercerse en un entorno totalmente nuevo caracterizado por la deslocalización.

Es por ello, que se requiere desplegar actividades que permitan impulsar la adopción del smartworking, envolviendo al líder con un programa que nos permita:

- Orientar hacia los nuevos hábitos
- Capacitar en el cómo (píldoras en streaming)
- Estimular lo que funciona
- Reconocer a los buenos ejemplos
- Desactivar falsos tópicos

Pero en todo este tiempo, el líder no puede estar solo, es imprescindible extender la capacidad de trabajar en remoto al resto de empleados de la organización.

1. Intensivo en comunicación

Diseña un plan de comunicación en paralelo al programa que fomente e impulse al empleado hacia los nuevos hábitos, desmotando los falsos mitos entorno al teletrabajo y trabajo presencial.

2. Identifica activistas

Localiza personal dentro de los equipos que remuevan al resto. Se trata de encontrar empleados que se adapten más fácilmente a este nuevo entorno. Involúcralos en el programa, se sentirán reconocidos, y serán de gran utilidad para extender los nuevos hábitos por toda la empresa.

Si bien esto es lo más sencillo, no dejes de trabajar con aquellos empleados que ofrezcan más resistencia, identificando con ellos los falsos mitos y retándolos a que los desactiven.

3. Crea simulacros

Fomenta la asimilación de los nuevos hábitos, construyendo entornos en remoto (controlados) de cero a cien. Este enfoque permitirá evaluar el nivel de avance y asimilación de las nuevas rutinas.

4. Cuida de la Curva de Experiencia del profesional (EX) en remoto

La experiencia del empleado es una partida clave del líder de hoy. El talento es el otro cliente. Conocer cuál es su curva de experiencia, identificar sus puntos flacos con precisión y actuar para acabar con todo aquello que lastre la EX es crucial. Y en equipos remotos, aún más.

La cercanía al equipo parecía cuanto necesitábamos para saber cómo cuidarlo. Podría ayudar, pero, en realidad, nunca fue suficiente. Ahora que no los tenemos cerca, hay poca discusión, el líder necesita método para cuidar de su gente.



5. Fomenta los hábitos clave en el smartworking

01

Alineo periódicamente el equipo en remoto con los OKRs del área, los concretamos juntos y establecemos un rumbo único y medible.

02

Pregunto y escucho detenidamente a mi cliente, priorizo lo que de verdad le importa y sigo de cerca su curva de experiencia.

03

Confío en el equipo, me hago cargo de mis responsabilidades y reporto el grado diario de avance con el equipo.

04

Asisto sólo a reuniones ágiles con propósito, entregables, compromisos y entregas claras. Comparto mi calendario actualizado al minuto.

05

Provoco conversaciones pendientes ante conflictos y desviaciones en objetivos y pido feedback sobre mi desempeño y área de mejora.

06

Cumplo siempre los plazos, testo entregas parciales y presento productos finalistas empatizando con mi cliente.

07

Mimo la experiencia del equipo, identifico puntos de dolor, co-creo acciones de mejor y sigo la evolución de su curva de experiencia.

Herramientas de trabajo en remoto

Existen una serie de herramientas colaborativas, de seguimiento, control y medición que pueden acompañar la experiencia en remoto. El objetivo es que sean sencillas de administrar y aporten datos objetivos de forma segura y controlada.

No existe la herramienta perfecta. El éxito en la implantación se encuentra en elegir la que mejor encaje con la cultura de trabajo de la empresa y los nuevos hábitos a inculcar.

Gestión del tiempo y optimización de la jornada laboral

Aprender a priorizar y gestionar el tiempo es crítico para que las organizaciones optimicen y mejoren sus procesos, su productividad y, como consecuencia, su rentabilidad.

El tiempo es uno de los principales activos de las empresas. Su gestión está ligada a los KPI's de productividad y por tanto, tienen un impacto directo en las cuentas de resultados (y en la consecución de beneficios).

Planteado sobre la idea de potencial el trabajo en remoto y con equipos deslocalizados, requiere aún más de una buena gestión.

Es fundamental implantar los mecanismos necesarios para no perderse en tareas que aportan poco valor y no llegar a finalizar (o hacerlo con bajos estándares de calidad y eficiencia) las que sí que resultan críticas.



04. Otras cuestiones

¿Qué efectos estructurales tiene esta medida?

Desde un punto de vista legal, la participación en una experiencia de trabajo en remoto, requiere de la firma de una novación contractual, en la que se reflejará el porcentaje de trabajo en remoto y/o los días fijados para ello.

¿Cómo debe ser el lugar de trabajo?

Desde el área de prevención de riesgos laborales deben establecerse una serie de condiciones para evitar los siguientes riesgos:

- Riesgos del lugar de trabajo
 - Independencia
 - Espacio
 - Orden y limpieza
 - Iluminación
 - Ruido
 - Ventilación
 - Humedad
- Fatiga visual
 - Iluminación
 - Configuración del puesto de trabajo
- Riesgo de trastornos musculoesqueléticos
 - Mesa o superficie de trabajo
 - Silla
 - Portátil
 - Teclado
 - Reposamuñecas
 - Reposapiés

¿A qué riesgos tecnológicos me enfrento?

El confinamiento está obligando a empleados de todo el mundo a conectarse en remoto y trabajar desde redes domésticas y ordenadores personales, algunos se han llevado sus portátiles del trabajo, y otros incluso se han llevado a casa sus equipos de sobremesa.

Según el INCIBE (Instituto Nacional de Ciberseguridad), en caso de no ser posible utilizar una VPN para acceder a información y recursos corporativos, debe existir una adecuada política de uso de wifis y redes externas cuando estos accesos se realizan desde una red considerada no segura. Esta, determinará bajo qué requisitos se podrá acceder a recursos de la organización para garantizar la seguridad de la misma.



Ser más grandes nos permite estar más cerca

Gracias a nuestra red de más de 150 oficinas nacionales e internacionales, CE Consulting pone a tu disposición un equipo especializado de expertos en las áreas fiscal, laboral y jurídico - mercantil para evaluar de forma integral la situación de tu empresa y abordar y proponer las mejores acciones a corto, medio y largo plazo. Con cercanía, rigor, profesionalidad y experiencia.

© 2020 CE Consulting Empresarial España S.L.
Todos los derechos reservados

La información recogida en esta publicación es puramente informativa y en ningún caso puede utilizarse como asesoramiento o juicio profesional.