

LOS QUIJOTES DEL TRABAJO REMOTO

ISMAEL BETANCOURT

GERENTE DE LA ESPECIALIDAD DE PROCESOS TI DE PRAXIS

En la última década uno de los grandes debates que se han suscitado en el entorno laboral, es si las organizaciones deben o no fomentar el trabajo remoto. En este sentido más de un gerente o directivo me han preguntado si realmente el trabajo remoto es efectivo y si es posible “controlar” lo que las personas están haciendo en sus casas. Ante esta pregunta, en la mayoría de los casos, les he contestado “No crees Quijotes al intentar hacer trabajo remoto”. Los rostros desencajados de mis interlocutores dan cuenta de la sorpresa que se llevan al escuchar dicha respuesta, y es que, para ser objetivo, no se es posible controlar lo que los colaboradores realizan de manera remota, debido a que no es posible monitorear a cada miembro del equipo, además de que resultaría tortuoso para ambas partes.



Figura 1. Lego Quijote!

No se mal entiendan mis palabras, si he llamado Quijotes a dichos personajes, es porque, haciendo una analogía con la muy conocida historia de Cervantes, si no se hace un cambio organizacional que apunte los tres pilares clave de cualquier cambio (personas, herramientas y procesos) tendrás un montón de épicos personajes que intentarán luchar



contra molinos de burocracia, «juntitis», micromanagement, y sobre todo, con la desconfianza de saber si «realmente» el equipo está trabajando. Todo esto podría generar en los colaboradores remotos una sensación de abandono y de batalla constante contra gigantes infranqueables.

La modalidad del trabajo remoto es algo que nuestro país ha venido postergando debido a múltiples paradigmas, que hoy más que nunca necesitamos romper, aunado a que muchas organizaciones no están preparadas para adoptar esta cultura organizacional. Es fundamental en este punto que las organizaciones que quieran adoptar un trabajo efectivo consideren la famosa triada que he mencionado de **Personas, Procesos y Herramientas**. Considerar estos tres aspectos en cualquier modelo u adopción es imperante si se quiere lograr un modelo efectivo que perdure en el tiempo.

Muchos colaboradores que han intentado hacer trabajo remoto se sienten francamente frustrados porque no son lo efectivos o productivos que esperaban y no entienden el porqué. No es que no sean capaces, sino que no saben si lo están haciendo correctamente, pues comienzan a adoptar prácticas de forma improvisada.

Hoy en día, las circunstancias presentes nos han obligado a dar un giro inesperado en nuestras prácticas laborales a nivel global, siendo este cambio uno de los más abruptos vividos hasta el momento en este siglo, por tanto, el mayor reto que comenzarán a enfrentar las organizaciones al verse «forzados» a realizar trabajo remoto, será que tendrán Quijotes desperdigados alrededor de la ciudad, intentando cubrir todos los protocolos que de un día para otro tuvo que adoptar.

Las buenas intenciones o las buenas ideas sin un plan de capacitación que las acompañe y un establecimiento de procesos, se pueden volver enormes molinos de impedimentos que nos hagan pensar “esto no es para mí ni para mi organización”. Pero basta de Quijotes, es hora de centrarnos en las soluciones.



Ahora bien, formar un equipo remoto no es una labor sencilla, ya que implica cambios organizacionales, mismos que no todos están dispuestos a adoptar por miedo al cambio, puesto que se tiene la creencia de que resulta más fácil medir el desempeño de un colaborador que se encuentre en constante supervisión que de aquel que se encuentra fuera del alcance del campo visual. Aunado a ello, también es necesario crear cambios en la tecnología; no puedes hacer un equipo remoto sin las herramientas adecuadas, bajo este contexto, elementos como equipo de cómputo, telefonía, internet de banda ancha, *firewalls*, antivirus, equipos de conferencia, etcétera, potencializan el trabajo remoto de nuestros colaboradores. Es por ello que resulta necesaria la planeación de una táctica a seguir que nos adentre en esta modalidad de trabajo, al mismo tiempo que medimos la efectividad de la adopción, para evitar desgastes innecesarios.

En este sentido, Gartner generó una lista de 9 ideas que pueden ayudar a la colaboración en los equipos de trabajo remoto. Comentaré sólo la primera, pues considero que es uno de los pilares clave del trabajo remoto: “Esté atento a los signos de angustia en sus empleados”ⁱⁱ.

Aunque el artículo de Gartner tiene un enfoque derivado de la contingencia sanitaria actual, no debemos olvidar que tras este acontecimiento se destaparán una serie de acciones en las culturas organizacionales de las empresas, y una de ellas será la capacitación para operar de manera remota. En este mismo contexto Dylan Walsh considera también como un punto de cuidado la distancia psicológica: “La distancia física entre un empleador y un empleado puede convertirse rápidamente en una distancia psicológica, lo que significa que las empresas deben tener especial cuidado para involucrar a las personas en la toma de decisiones cuando trabajan de forma remota”ⁱⁱⁱ

Es por ello que, la confianza tiene un papel relevante en la metamorfosis que nos encontramos viviendo; ésta debe darse de manera bidireccional, los empleados deben sentir la seguridad ante la falta de presencia «física» del líder, y él debe tener la habilidad de proyectar motivación, y por supuesto, eliminar la connotación tóxica de la relación jefe-subordinado que hasta cierto punto implica conflicto entre el equipo laboral, ya que la



imposición de trabajo y el *micromanagement* puede causar más conflictos de los que resuelve.

De acuerdo con las recomendaciones de Teletrabajo, una iniciativa del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en alianza con en el Ministerio del Trabajo en Colombia, existen al menos cinco etapas o pasos que se recomiendan seguir para adoptar un trabajo remoto efectivo.



Figura. 2 Etapas para la adopción del teletrabajo^{iv}

Según datos del diario El Economista sólo el 40% de las empresas tienen el trabajo remoto como parte de su dinámica laboral ordinaria^v, esto lleva a que hay otro bloque de empresas que estarán realizando trabajo remoto sin una experiencia previa o un adecuado entrenamiento o planeación, lo cual podría derivar en prácticas endebles o no sustentadas en un modelo equilibrado entre los procesos, las herramientas y las personas que realizarán el trabajo remoto, es decir, Quijotes a la carga de molinos portentosos que no logran derribar.



Por último, me gustaría agregar que, de todas las organizaciones que hoy se han visto orilladas a operar de manera remota, sólo algunas tendrán equipos que por la propia naturaleza de sus labores ya operaban de manera remota, y otras más, que consientes de la situación y de que todo cambio requiere una formación, buscarán capacitar a sus equipos en técnicas que les ayuden a colaborar de manera efectiva, y sobre todo, a no perder de vista los objetivos y el valor de las personas. El trabajo remoto no es sólo decidir que de un día a otro que la gente trabaje desde otros sitios alternos, pues tras los pilares de Personas, Procesos y Herramientas que ya comenté existen una serie de factores que nos ayudarán a lograr realmente un modelo efectivo de trabajo a distancia; pero este cambio sólo podrá hacerse desde el cambio de una cultura organizacional.

Pese a que la contingencia nos obligó a actuar de manera apresurada y no estábamos preparados para realizar labores de manera remota, Praxis buscando responder ante los cambios bruscos, es decir, impulsando la resiliencia organizacional alienados a un plan de continuidad operativa, desde tiempo atrás se han promovido acciones que hoy nos permiten continuar operando de manera contingente, al tiempo que la calidad de nuestros servicios se encuentran entregándose de manera estable, sin olvidar las buenas prácticas y mejora continua. En la especialidad de Procesos TI nos hemos esforzado y coordinado de tal manera que estamos ejecutando un ciclo constante de adaptación y mejora, logrando que la estrategia de entrega de valor de forma remota sea efectiva para nuestros socios comerciales, garantizándoles que los proyectos que se están ejecutando en este periodo siguen siendo nuestra prioridad.



ISMAEL BETANCOURT GARCÍA
Gerente de Gestión de Procesos TI

☎ Tel. 55 50800048 Ext.1134
✉ procesos.ti@praxisglobe.com
👤 Ismael Betancourt García



ⁱ Figura 1 Lego Quijote <https://ideas.lego.com/projects/44b09e7c-daba-4c74-b900-8e3861d05a25>

ⁱⁱ Baker, M. (2020). 9 Tips for Managing Remote Employees. Consultado 2020-04-01 de: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/with-coronavirus-in-mind-are-you-ready-for-remote-work/>

ⁱⁱⁱ Walsh, D. (2020). How to manage the hidden risks in remote work. Consultado 2020-03-31 de: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/how-to-manage-hidden-risks-remote-work>

^{iv} Figura 2 Estapas para la adopción del teletrabajo, Gráfico de elaboración propia basado en el Tutorial ABC del Teletrabajo. Consultado 2020-03-31 de <https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-60832.html>

^v Del Pilar, M. (2020). Implementación de home office se acelera ante emergencia por el coronavirus. Consultado 2020-04-01 de: <https://www.economista.com.mx/empresas/Implementacion-de-home-office-se-acelera-ante-emergencia-por-el-coronavirus---20200323-0074.html>

