

TALENTUM LATAM



UNA MIRADA A LAS NUEVAS FORMAS de trabajo



Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana



Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana

Su MARCA en todo el continente americano

Acerca de FIDAGH

FIDAGH es la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana que agrupa a 16 Asociaciones de Recursos Humanos de las áreas Centro Caribe, Andina y Sur del continente latinoamericano. Es el principal gestor del conocimiento en materia de gestión humana de América Latina.

FIDAGH a través de sus Asociaciones impacta en sus comunicaciones a alrededor de 30.000 ejecutivos de gestión humana de todo el continente.

www.fidagh.org

¿Por qué pautar en nuestros medios?



Somos una entidad sin ánimo de lucro, lo que nos permite incrementar nuestra oferta de servicio a un costo rentable.



Para lograr los objetivos comerciales de las organizaciones proveedoras de servicios o productos de capital humano con presencia en varios países.



Para expandir la presencia de su organización a un target especializado en RR.HH.



Impacto y reconocimiento de su marca en todo el continente con un solo clic.



Contáctenos

Teléfono: (+507) 221 8555
E-mail: revista@fidagh.org
Ciudad de Panamá



Nuestros medios:



WEB OFICIAL DE FIDAGH (www.fidagh.org): Consultada permanentemente por nuestros directivos para la descarga de los contenidos como investigaciones, artículos, entrevistas, normativas, entre otros.



Revista Digital TALENTUM LATAM: Principal medio especializado en gestión humana que circula en línea en Latinoamérica. Frecuencia semestral, entregado masivamente a través de e-mailing con los logos de las empresas pautantes (cada una con link a la web de su institución).



Boletín Electrónico Conexión FIDAGH: Es un recopilado mensual con las últimas noticias, artículos de interés, eventos y los productos de FIDAGH y de sus 16 Asociaciones.

Powered by:
www.lanza.co

Directores Editoriales:
Yleana Corredor
Vicepresidente Área Andina
Eladio Uribe
Miembro del consejo consultivo de FIDAGH

Gerente Editorial:
Emilse Plata
Directora Ejecutiva AVGH

Comité Editorial:
Eladio Uribe,
Yleana Corredor, Mónica García Espinel,
Lisellotte Ortega, Aida Josefina Troncoso,
Emilse B. Plata

Revisión:
Yleana Corredor, Eladio Uribe, Lisellotte Ortega,
Aida Josefina Troncoso

Colaboradores:
Yleana Corredor, Yaravi Cardoze,
Ulises Gonzalez, Linda Marisela Molina Sandia,
Raúl Castro, Felipe Gallegos,
Edith Tiencken, Jorge Dezerega,
Mercedes Argaña, Elizabeth Germain Nocera,
Fernando Ariceta, Julio Mosquera-Stanziola,
Javier José Vallarino, Pilar Moncayo E.,
Dr. Wolnei Tadeu Ferreira, Cecilia Boschiazzo
Álvarez, Angela Marzo,

Diseño Grafico:
www.itmediax.com

Distribución:
FIDAGH Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana

Comercialización:
AVGH- Asociación Venezolana de
Gestión Humana y la FIDAGH - Federación
Interamericana de Asociaciones de
Gestión Humana
E-mail: revista@fidagh.org

La revista TALENTUM LATAM no se hace necesariamente solidaria con los conceptos emitidos por los entrevistados o articulistas

Afiliada a:



WFPMA

Sumario

08

Venezuela

Nuevos Estilos de Trabajo
Yleana Corredor

PROCESOS ÁGILES

10

Panamá

Cultura "Ágil"
Yaravi Cardoze

14

Panamá

Paradigmas y Premisas de una Cultura "Ágil"
Ulises Gonzalez

22

Venezuela

Viaje de un Project Manager por Scrum
Linda Marisela Molina Sandia

HOLOCRACTIA

28

España

Una cultura sin jefe: ¿Se puede trabajar sin jefe?
Raúl Castro

CO WORKING / ESPACIOS ABIERTOS

32

Perú

Entendiendo el Co Working y los Open Spaces
Felipe Gallegos

DESIGN THINKING

36

Puerto Rico

Pensamiento de diseño en la gestión humana
Edith Tiencken

AMBIENTES VIRTUALES

42

Venezuela

Trabajo Virtual
Jorge Dezerega

48

Paraguay

Trabajar en equipo en entornos virtuales
Mercedes Argaña

TELETRABAJO

52

Haití

El Teletrabajo: Un nuevo enfoque del mundo del trabajo
Elizabeth Germain Nocera

54

Uruguay

El Teletrabajo: Un Modelo en un enfoque por competencias
Fernando Ariceta

60

Panamá

Trabajando en pijamas
Julio Mosquera-Stanziola y Javier José Vallarino

64

Ecuador

El Teletrabajo en Ecuador
Pilar Moncayo E.

68

Brasil

El Teletrabajo y la Reforma Laboral en Brasil
Dr. Wolnei Tadeu Ferreira

76

Perú

TELETRABAJO: Una apuesta de Valor en la era moderna sustentada en la Confianza
Cecilia Boschiazzo Álvarez

82

República Dominicana

Trabajo remoto, un imperativo a nivel país
Angela Marzo

88

Hablan las Asociaciones Miembro

102

Noticias FIDAGH

109

Reflexión
Eladio Uribe

Editorial

No solo las buenas prácticas y los buenos modelos se aprenden de una organización a otra. Dentro de una misma empresa también cabe la posibilidad –muy acertada– de imitar procesos exitosos que conlleven a buscar mejores resultados.

Tal es el caso de las metodologías ágiles, una nueva tendencia de trabajo que está revolucionando la forma en que las organizaciones, sobre todo desde sus áreas comerciales y de servicio al cliente, optimizan sus procesos para ser más exactos en lo que ofrecen con su producto final.

Se trata, entre otras cosas, de una estrategia que busca la satisfacción del cliente a través de la entrega de avances parciales, que no visualiza los proyectos como estructuras incambiables sino que, por el contrario, los flexibiliza a punto de poder transformarlos a medida que se avanza, que prepondera la motivación por encima de la fiscalización de las tareas, o que prioriza la comunicación frente a frente, más allá de los sistemáticos procesos.

Sin duda alguna una metodología novedosa –dentro de la que caben también varios sub modelos y tipos– que analizándola de forma detallada puede ser aplicada a las áreas de Gestión Humana.

Precisamente ese es el tipo de contenidos que encontrará en esta edición de la Revista TalentumLatam a través de grandes expertos y analistas que nos dan una mirada profesional y un norte viable hacia dónde debemos apuntar quienes estamos inmersos en el manejo del talento humano de las organizaciones.

Esperamos que esta nueva edición sea de su total agrado apreciado lector.



Iván Arenas

Presidente
FIDAGH
Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana

DIRECTORIO EJECUTIVO DE FIDAGH 2017-2019

 	Presidente: Iván Arenas
 	1er vicepresidente: Aida Josefina Troncoso
 	Vicepresidente Área Andina: Yleana Corredor
 	Vicepresidente Área Sur: Elaine Saad
 	Vicepresidente Area Centro Caribe: Lisellotte Ortega
 	Past President: Leyla Nascimento
 	Presidente Consejo Consultivo: Fernando Ariceta
 	Secretario Tesorero: Cassio Mattos
 	Secretaria Ejecutiva Permanente: Monica García Espinel
 	Director de Producto y Tecnología: David Cabrera
 	Director de Relaciones Laborales: Randall González
 	Director de Investigaciones: Nestor Astete



Nuevos Estilos de Trabajo

El entorno de trabajo ha cambiado, el acceso a la tecnología, la flexibilidad, la posibilidad de desarrollarse en entornos sin fronteras, unido a la movilidad de las personas, hacen que las organizaciones deban adaptarse a estas realidades para poder ofrecer a sus colaboradores diferentes maneras de aproximarse a la relación de trabajo, que les permita satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo lograr los objetivos de estas.



Autor: Yleana Corredor

Vicepresidenta Región Andina FIDAGH

La realidad es que el entorno de trabajo actual consiste en grupos de empleados que trabajan desde diferentes lugares, ya sea desde la empresa, desde sus casas o desde otros entornos dada la creciente demanda por parte de los empleados de mayor flexibilidad y la necesidad de acceder a los datos de la compañía desde cualquier ubicación y dispositivo, han hecho que la definición de “trabajo” también este cambiando, la necesidad de resultados al menor tiempo y costo posible hace que se adopten nuevas metodologías que agilicen esto, incorporándonos al mundo de las culturas ágiles y sus diferentes variantes (Scrum por ejemplo), así como la adopción de modelos de liderazgo divergentes como la Holocracia, que han dado resultados extraordinarios, al igual que la cultura Lean, que busca reducir costos, por otra parte surgen modelos de Open Space que buscan incentivar una cultura colaborativa en la organizaciones, que son una evolución del co-working, surgen los entornos virtuales que facilitan la forma de hacer el trabajo, así como el teletrabajo como una opción ya normada en muchos de nuestros países, estas opciones son algunos de los nuevos estilos de trabajo, que aunque vieron su inicio en algunos países desarrollados, hoy en día tienen un uso global, siendo mas frecuente ver empresas que migran a estos estilos de trabajo.

De esta manera, el “trabajo” se define como lo que hacen las personas, sin importar dónde lo hacen, la visión del trabajo de las nuevas generaciones es diferente hoy en día a la de las generaciones anteriores ya que para ellos resulta clave contar con flexibilidad, trabajo con base a resultados y no en horas en la oficina, equilibrio entre su vida personal y familiar sin olvidar su cercanía con la tecnología. Todo ello hace que las empresas tengan que plantearse ahora más que nunca sumarse a estos nuevos modelos para que puedan atraerlos y retenerlos y así, seguir siendo productivas y competitivas en un futuro cercano.

Cultura “Ágil”

“Lead from the back, and let others believe they are in front”
Nelson Mandela



Autor: Yaravi Cardoze

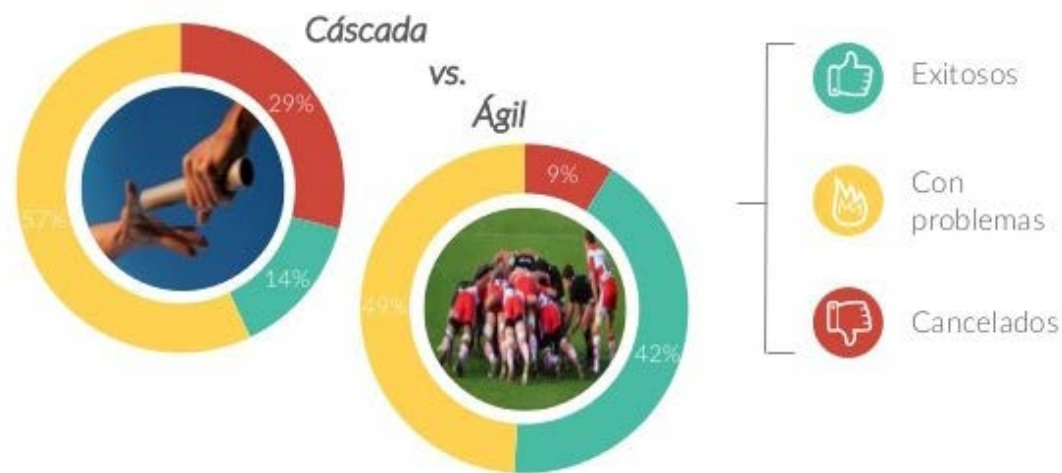
Presidenta PMI Panamá
ycardoze@pmi-panama.org

Nos encontramos en un momento de cambio en que tanto los modelos de negocio, los canales y los perfiles profesionales están evolucionando. Vivimos inmersos en un entorno que se denomina VUCA y cuyo concepto nacido en la década de los noventa responde al acrónimo inglés Volatility (V), Uncertatinty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A) y que se caracteriza por ser un escenario en el que las empresas se ven en la obligación de adaptarse a los continuos cambios, que impactan su programación estratégica y sus rutinas profesionales.

Si bien es cierto que los cambios siempre han existido de forma permanente a lo largo de la historia, la llegada de las nuevas tecnologías, han dado paso a una nueva forma de hacer negocios, que se conoce como “La Transformación Digital”, en la cual la tecnología entregada de manera rápida y constante, se convierte en la principal

fuente de generación de negocio, tal es el caso de UBER, Netflix, Amazon, y Airnb. Esta nueva forma de hacer negocios, en la que la tecnología habilita nuevas formas de entregar productos y servicios está genera disrupción en los mercados tradicionales, que se ven impedidos para competir contra formas de negocio tan diferenciadas, en su mismo segmento. La industria del transporte, de alquiler de cintas de video y televisión por cable, la industria hotelera y los comercios son ejemplos de industrias impactadas por la Transformación Digital.

Blockchain, Management 3.0, Big Data, competencias en forma “T”, Daily Scrum, Devops, RPA, IoT son algunas, de las muchas palabras, términos y conceptos que inundan el día a día de las organizaciones, promoviendo cambios en las experiencias humanas que a su vez derivan en nuevas interrelaciones entre los colaboradores, resultando en complejas dinámicas organizacionales.



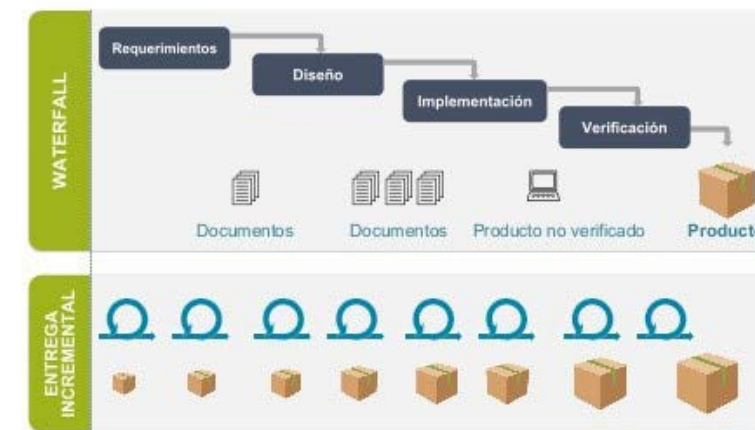
Esta transformación impulsa una cultura de **agilidad**, una cultura donde se valora la experimentación y error. La cultura **ágil** promueve la generación de productos y servicios, realizados en olas o ciclos iterativos, de corta duración; cada ciclo debe entregar un producto mínimo viable y funcional. Esta cultura es opuesta a hacer grandes y largos ciclos por etapas, en los cuales se planifica y ejecuta el todo, y en la que el producto o servicio completo y viable se recibe al final de todo el proceso. El punto medular de la agilidad es centrarse y construir el producto o servicio en colaboración activa y constante retroalimentación del cliente o receptor.

Existen diferentes opciones ágiles, algunas enfocadas en el desarrollo de tecnología, entre las cuales podemos destacar las siguientes: Scrum, Programación Extrema (XP) y Kanban, siendo estas tres las alternativas más utilizadas. Es importante mencionar, que todas las metodologías ágiles cumplen con el Manifiesto ágil, el cual se encuentra compuesto por doce principios agrupado en cuatro valores fundamentales:

Las metodologías ágiles de desarrollo de proyectos se fundamentan en el trabajo en equipo de grupos multidisciplinarios que se caracterizan por tener las siguientes cualidades:

- Desarrollo evolutivo y flexible.
- Autonomía de los equipos.
- Planificación.
- Comunicación.
- Los Individuos e interacciones priman sobre procesos y herramientas.
- Producto o servicio funcionando prima sobre documentación extensiva.
- Prima la colaboración con el cliente sobre negociación contractual.
- Se prioriza la respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.

Desarrollo tradicional vs. ágil



Entendiendo estos principios y fundamentos, vemos que es de gran importancia para los equipos de Recursos Humanos entender la profundidad de la cultura ágil, al momento de seleccionar a las personas que forman parte de los equipos ágiles. Deben priorizarse competencias suaves tales como: **manejo de ambigüedad, capacidad de trabajar en equipo altamente desarrollado, centralidad en el cliente, flexibilidad, extensas capacidades comunicativas, negociación e innovación como principio fundamental.**

Por otra parte, tenemos que **Lean** es una filosofía y un enfoque que hace hincapié en la eliminación de residuos o de no valor añadido trabajo a través de un enfoque en la mejora continua para agilizar las operaciones. Está centrado en el cliente y enfatiza el concepto de eliminar cualquier actividad que no agregue valor a la creación o entrega de un producto o servicio. Lean se centra en ofrecer una mayor calidad, reducir el tiempo de ciclo y reducir los costos.

Debido a que produce sistemas de producción mejorados, se cree que aumenta la capacidad de producción y la flexibilidad. Pero en la práctica, sus conceptos pueden ser, y se han aplicado, en todas las áreas de un negocio. James

Womack y Daniel Jones desarrollaron el término "Lean" en su libro sobre el Sistema de Producción de Toyota (TPS), **LA MÁQUINA QUE CAMBIÓ EL MUNDO**. Hoy en día, Lean se apoya en herramientas y métodos estadísticos que, aunque no tan sólidos como los de Six Sigma, son una parte importante de los proyectos de mejora. La cultura ágil y la filosofía Lean son complementarias, es decir, la cultura ágil es Lean por naturaleza, así como los proyectos de filosofía Lean son bastante bien llevados con una cultura ágil.

¿Seguirán naciendo y afianzándose nuevos estilos de trabajo, centrados en conocimientos, competencias suaves y valores, que permitan abordar la volatilidad con una visión correcta de futuro, afrontando la incertidumbre? Indudablemente, no hay marcha atrás, ya que la disrupción en los mercados obliga a las organizaciones a adoptar nuevas formas de generar valor a sus clientes, basados en equipos innovadores y multidisciplinarios, con conocimiento, formación y actualización constante. El objetivo final es buscar aportar claridad, rapidez, simplicidad y sencillez en la ejecución de tareas y acciones dentro del seno de la organización, para mantener la competitividad.

Paradigmas y Premisas de una Cultura “Ágil”

A grandes rasgos, los paradigmas y premisas de la cultura de agilidad y las nuevas formas de trabajo, las podemos agrupar en cuatro dimensiones fundamentales, desde el punto de vista humano y organizacional:

1. Comportamientos predominantes y valores en los individuos
2. Transformación en los paradigmas en la dirección
3. Más allá del dinero: Economías colaborativas
4. Trabajo colaborativo a distancia



Autor: Ulises Gonzalez

VP de Desarrollo Profesional del PMI Panamá
 ugonzalez@pmi-panama.org

1. Valores y comportamientos predominantes en los individuos

Foco en el valor para el cliente: ¿Qué tanto está dispuesto a pagar el cliente por lo que le estamos ofreciendo? El objetivo de los productos o servicio es proporcionar valor a los clientes, de forma tal que los ingresos sean la consecuencia, la medida del éxito y la confirmación de que se están haciendo las cosas correctas.

Asumir la variabilidad: Dada la poca información que se puede tener al inicio del proyecto, la gestión de productos o servicios convive con situaciones de incertidumbre; un conocimiento de los problemas de negocio de mayor urgencia de forma general, pero sin detalle. La perspectiva de evolución en el tiempo está restringida, los gustos cambian rápidamente o en su defecto el mercado reacciona en unidades de tiempo de red social.

Ciclos de entrega cortos: La gestión en ambientes de incertidumbre hace énfasis en desarrollar productos más que proyectos, dando prioridad a la construcción inicial de una parte del producto o servicio que resulte útil para el cliente, comprobando hipótesis y sobre ésta, se liberan incrementos funcionales que lo complementan de forma continua. Esta estrategia de lo esencial y simple abraza el cambio junto a la variabilidad como ventaja competitiva. Al construir la solución de forma incremental manteniendo un ritmo o flujo continuo de entrega de incrementos, la entrega de cada uno permite que los hitos

siguientes se puedan basar sobre la realidad explícita de los hechos, es decir, la utilización del cliente. Cada incremento proporciona retroalimentación real y objetiva de los clientes que proporciona a los equipos información valiosa para concretar el diseño y las funcionalidades del siguiente paso.

Calidad en la técnica: La capacidad de un producto para responder al cambio en el menor tiempo posible y para adaptarse a entornos de rápida evolución, está soportada sobre la calidad de su diseño. Calidad a la primera vez guiados por el comportamiento del usuario, construyendo sobre lo que éste define que es necesario.

Transparencia: Como principio para ofrecer la visibilidad que permite anticipar los problemas e impedimentos. Promover un comportamiento organizacional que genere una comunicación fluida entre todos los miembros, de forma que pueden expresarse con libertad aportando todas las consideraciones y puntos de vista.



2. Transformación en los paradigmas de dirección organizacional: La evolución del management 1.0 al 2.0 o al 3.0

Equipos que descubren soluciones a problemas complejos requieren de un tipo de dirección diferente. La gestión evoluciona desde una dirección comando-control a equipos de alta colaboración, a continuación, una breve descripción de los tres (03) tipos actuales de gestión:

Management 1.0: Primer estilo de gestión empresarial de alguna manera formal responde a un esquema de directrices y control de ejecución. Es el modelo que nace con la revolución industrial, y que busca aumentar la efectividad y eficacia en la fabricación de un producto, teniendo en cuenta que antes de la revolución industrial la mayoría de los trabajos eran artesanales, la propuesta de industrializar el proceso

de producción hizo que la creación de productos fuese más rápido y a un menor costo; este modelo tiene particularidades que lo identifican claramente; como por ejemplo una estructura organizacional altamente piramidal, con una estructura jerárquica clara y fuerte, en este modelo las decisiones de la empresa las toma una persona o un grupo muy reducido, y los demás deben acatar las decisiones que se tomen. También es muy común en este modelo la estrategia de la “zanahoria” y el “palo”, es decir te comportas bien o según las reglas y tienes tu recompensa (zanahoria) o tus resultados no son lo que se esperan y te castigan o te mandan a la exposición pública (palo); este modelo ve a la empresa como una fábrica y a los empleados como máquinas.

Bajo esta forma de dirección, las formas de trabajo y organización se caracterizan por:

- Gestionar la empresa como si se tratase de una máquina.
- Trabajadores especializados
- Eficiencia y productividad
- Énfasis en la Hora - Hombre
- Procesos secuenciales - lineales

Sus principales paradigmas son:

- Realizar un diseño completo por adelantado, con el mayor detalle posible.
- Orden y control detallado sobre el todo.
- Roles bien definidos y delimitados por jerarquía dentro de la organización

Esta forma de dirección se complica cuando la creatividad, innovación, gestión de conflictos, comportamientos, redes y relaciones son elementos relevantes para adaptarnos o competir en el entorno. A raíz de ello surge el Management 2.0

Management 2.0: término acuñado por Andrew McAfee investigador en el Center for Digital Business en el MIT Sloan School of Management en el año 2006. El Management 2.0 se caracteriza por reconocer que el activo más importante de las compañías son sus empleados. Los empleados pasan a ser escuchados, a tener en cuenta sus ideas, sus opiniones, a expresarlas mediante las herramientas sociales que proporciona la web 2.0, a participar en el futuro de la organización de la compañía e incluso en su estrategia.

Este modelo lo que busca es aumentar la efectividad y eficiencia basándose en el modelo del management 1.0, por tal motivo se crean prácticas o herramientas que ayudan a tal fin, como por ejemplo la administración de la calidad total (TQM), Six sigma, Balance ScoreCard, entre otros. El problema de este modelo no son las prácticas o herramientas en sí, es que se sigue basando en un modelo fuertemente jerárquico, donde la toma de decisiones es bastante lenta y desde una perspectiva con poco conocimiento de la ejecución del proceso; adicional los indicadores en lugar de enfocarse a la mejora continua, basándose en el rendimiento actual de un equipo o

departamento, lo que proponen son metas sin necesariamente considerar los incentivos creados.

Management 3.0: Gestión de la complejidad

Surge como un nuevo modelo de innovación, liderazgo y gestión. Management 3.0 es redefinir el liderazgo donde la gestión es responsabilidad del grupo. Esta visión implica trabajar juntos para encontrar la manera más eficiente de que una empresa pueda lograr sus objetivos, manteniendo la felicidad de los trabajadores como una prioridad. Proponiendo a través de un conjunto de herramientas, juegos y prácticas mejorar la cultura de la organización, mejorar la productividad de los empleados y motivar a los equipos.

Este modelo fue creado por Jurgen Appelo, y se basa en la teoría de la complejidad, la cual define que el resultado de un sistema no puede ser analizado solamente como la suma de los aportes individuales de cada parte del sistema, sino que en su lugar se debe tener en cuenta las relaciones e interacciones que existen en el sistema, para poder entenderlo de manera holística.

La complejidad social muestra que el management es principalmente acerca de las personas y sus relaciones, no acerca de los departamentos, procesos y ganancias; esto nos invita a ver las organizaciones como sistemas vivos, no como máquinas. Los principales paradigmas de esta corriente son:

- En un sistema regulador-regulado, es preciso que la parte reguladora tenga al menos la misma variedad que la regulada, para que el sistema pueda alcanzar la estabilidad.
- Quien posea la mayor flexibilidad de comportamiento y la mayor cantidad de opciones de decisión, tendrá el mayor poder de influencia sobre la situación en la que se encuentre.
- En todo sistema, el elemento más flexible es que toma el control.
- Gestionar el sistema no a las personas.

Este estilo administrativo favorece la cultura de innovación y de agilidad, y crea organizaciones vivas en constante evolución y cambio, que toman el liderazgo en los mercados, de manera casi insospechada por las organizaciones de modelo administrativo más tradicional (1.0 y 2.0)

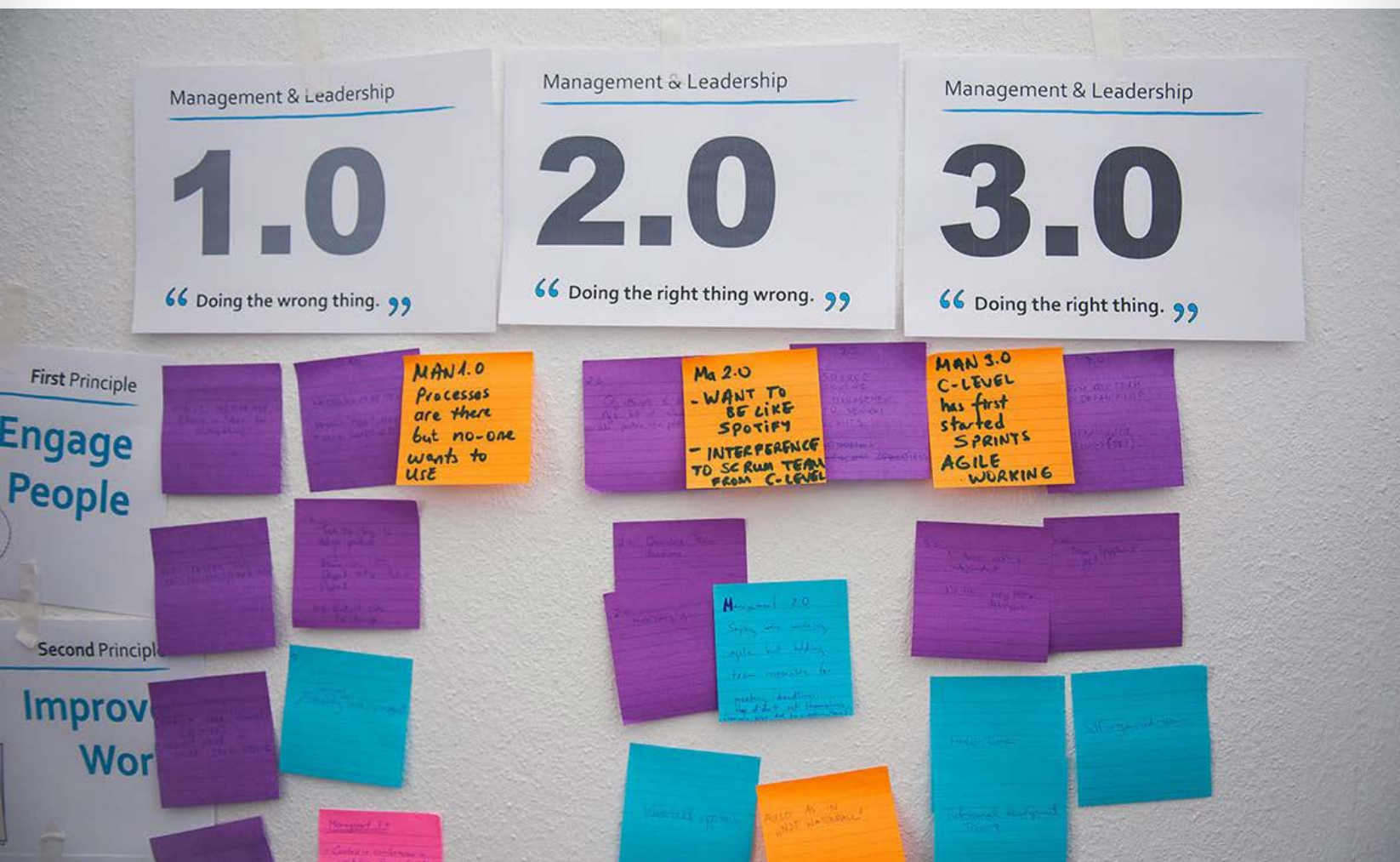
3. Más allá del dinero: Economías colaborativas

La economía de colaboración (también conocida como economía de intercambio) es una forma alternativa de consumo. Funciona a través de un modelo de negocio, el cual se basa, en la premisa de alquilar en vez de comprar, a través de plataformas digitales. Esta capacidad de colaborar les permite a los clientes acceder a bienes o servicios sólo cuando se necesiten, a diferencia del modelo tradicional, donde se requiere la compra previa para su utilización.

Este esquema de interacción surge como respuesta a las crisis económicas recientes, las cuales enseñaron a los consumidores lecciones valiosas sobre la importancia del ahorro, la necesidad de impulsar el desarrollo de forma sostenible, siendo responsables con el medio ambiente. Debido a que permite el uso eficiente de los recursos sólo cuando necesiten ser utilizados.

Sus principales modalidades son:

- **Consumo colaborativo:** Utiliza plataformas digitales a través de las cuales los usuarios se ponen en contacto para intercambiar bienes o artículos, casi todos de forma gratuita y altruista.
- **Conocimiento abierto:** Son todas aquellas modalidades que promueven la difusión del conocimiento sin barreras legales o administrativas. Pueden presentarse en el día a día o a través de plataformas informáticas a las que acuden usuarios con necesidades.
- **Producción colaborativa:** Se trata de redes de interacción digital que promueven la difusión de proyectos o servicios de todo tipo. La diferencia con los dos modelos anteriores es que lo que se ofrece también se produce en el seno de estas células.
- **Finanzas colaborativas:** Microcréditos, préstamos, ahorros, donaciones y vías de financiación se incluyen en este subgrupo de la economía colaborativa. Los usuarios se ponen en contacto para satisfacer necesidades en cualquiera de estos aspectos. El mejor ejemplo lo vemos en el crowdfunding, modelo de financiación para aquellos que deseen aportar capital a ciertas iniciativas de forma desinteresada.



La economía colaborativa, está cambiando los actuales paradigmas que rigen producción, distribución y ventas. Tomar vacaciones, comprar un vestido, conseguir transporte, comer o acceder a programas de financiamiento son alguna de las actividades que están siendo modificadas de forma relevante. Donde exista la posibilidad de conectar una necesidad con una oferta, la economía colaborativa presenta una oportunidad de negocio, que junto al avance de las

comunicaciones digitales y la penetración actual de equipos telefónicos (y su constante evolución) está induciendo cambios culturales que se manifiestan en nuevas formas de interacción económica, a las que las empresas deben prestar atención. Muchas de las plataformas y modelos de economías colaborativas son fundamentalmente de cultura ágil, ya que el nivel de incertidumbre que manejan es alto.



4. Trabajo colaborativo a distancia

Esta es una evolución hacia modelos de producción y distribución cada vez más eficientes, convenientes, personalizados y útiles para los clientes, que se basa en transformar la información en conocimiento y aprovechar la tecnología para ofrecer una experiencia memorable a cada cliente, independientemente del canal de relación.

Las organizaciones de la era digital, deben enfrentarse a muchos desafíos de gran complejidad. Por esta razón, necesitan del talento de todos sus profesionales y desarrollar una inteligencia colectiva que les permita adaptarse al nuevo entorno con una mayor productividad, agilidad, capacidad de innovación y motivación, interconectando las aptitudes de todos los colaboradores de una empresa. Esto es posible gracias a que la tecnología ha enriquecido las comunicaciones entre los individuos. Las tecnologías de telecomunicaciones e información han dado paso a las nuevas herramientas sociales, móviles, de análisis y en la nube. Esta nueva realidad tecnológica, de pocos años de vida, permite conectar a las personas: en cualquier localidad geográfica, en redes sociales, en comunidades de interés, y de esta manera gestionar información y compartirla en tiempo real.

Definimos trabajo colaborativo

como aquel que se realiza mediante cooperación voluntaria entre dos o más personas o agentes que unen sus esfuerzos para lograr un objetivo común, y en el que todas las partes se benefician, aunque no necesariamente en la misma proporción.

Cuando se trabaja de forma colaborativa, existe una mayor probabilidad de encontrar respuestas, de alcanzar soluciones oportunas a los problemas. Y hacerlo de forma tan eficiente como los peces o los pájaros cuando se desplazan en cardumen. Pero más allá de incrementar la productividad y la agilidad empresarial, el trabajo colaborativo es clave para la innovación y la creatividad.

El trabajo colaborativo a distancia es sinónimo de innovación organizacional, en consecuencia supone un cambio interno y nuevas formas de relacionamiento entre jefes y empleados.





Viaje de un Project Manager por Scrum

En mi experiencia como Project Manager me he encontrado con el reto de trabajar proyectos donde los planes los hace una persona pero los ejecuta otra; de larga duración donde el equipo suele alterarse y por ende, afectar la generación del producto definido; donde el producto desarrollado podría no ser el esperado o ya no se necesita. Si a lo anterior le sumamos personas trabajando en silos con objetivos iguales y a veces ni se conocen; con dedicación parcial, lo que hace que vean el proyecto como una tarea no prioritaria; desmotivadas porque

trabajan en un proyecto que tiene más problemas que un libro de álgebra y no ven el resultado de su esfuerzo, esto hace más retador la gestión de los proyectos.

En virtud de las nuevas tendencias en gerencia de proyectos, tuve la oportunidad de trabajar con un nuevo marco de trabajo, llamado "Scrum", digo nuevo para mí y también para la organización a la que estaba asignada como consultora. Dando inicio a mi camino por lo que se conoce como Agilidad.

Autor: Linda Marisela Molina Sandia

Project Manager en Diaz Proyectos
linda.molina@diazproyectos.com



Comencé con un combate dentro de mí, entre el control que normalmente ejercen los Project Manager sobre los miembros del equipo para que cumplir con los objetivos definidos en tiempo, costo y alcance, y el enfoque más flexible y con dinámicas diferentes, que rompe paradigmas e inclusive, define la aplicación más exhaustiva de roles y actividades en comparación con metodologías tradicionales. Las reglas del juego eran diferentes, en lugar de elaborar un plan que contenga todo lo que se requiere generar para el proyecto, el representante del cliente/negocio de donde surgió la iniciativa, es el responsable de comunicar, fragmentar y priorizar los requerimientos, facilitando la elaboración de un plan a corto plazo (1-4 semanas) donde los miembros del equipo son participantes activos, proponiendo cómo realizar el trabajo y estimar el esfuerzo que esto implicade manera autónoma y cohesionada, donde, uno de los integrantes de este equipo (el Scrum Master, mi nuevo rol), apoya, estimula, moviliza, elimina obstáculos,

para obtener el producto final acordado con el cliente, además, de ver el resultado en un tiempo más corto y en pocas semanas o tal vez días es posible identificar si es necesario incluir cambios.

Al experimentar esta "nueva manera de trabajar los proyectos", tuve la oportunidad de descubrir elementos de valor, que hicieron que me sintiera más feliz con la ejecución de los proyectos, y así, proyectar al equipo de trabajo y, particularmente al cliente, que es posible hacer entregas en corto plazo, reduciendo burocracia (sin obviar las políticas y los temas de cumplimiento existentes en la organización) y generando mayor confianza y mejor entendimiento del producto final.

Todo lo anterior, despertó en mí un fuerte interés en investigar más sobre la agilidad y ese sentimiento de bienestar que sentía practicándolo. A continuación, les comparto los que descubrí sobre Scrum:



Teoría Scrum

Scrum es un marco de trabajo para enfrentar problemas complejos, entregar producto del máximo valor posible productiva y creativamente, fácil de entender difícil de dominar.

Scrum se fundamenta en el empirismo, que no es más que el conocimiento basado en la experiencia y en tomar decisiones basado en lo aprendido. Es por ello que se basa en 3 pilares para poder soportar este fundamento:

Transparencia: Los aspectos importantes deben ser visibles a todos los responsables del producto. Esto me encanta, todos los actores enterados de lo que se está haciendo, hablando un mismo idioma,

siguiendo estándares y lo más importante todos los que desarrollan el producto (o servicio) y los que lo aceptan, tienen la misma definición de que es "Terminado".

Inspección: inspectores expertos (Los usuarios) van viendo en todo momento como se desarrolla el producto detectando posibles desvíos del objetivo final. Estas inspecciones no deben interferir el trabajo en curso.

Adaptación: Luego que los inspectores detectan algún desvío fuera del límite aceptable, se puede ajustar de forma temprana evitando afectación del objetivo final.

Puntos de encuentro Scrum

Hay 4 eventos que permite cumplir la inspección y la adaptación, pero antes de explicarlos me gustaría decirles que el corazón de Scrum es el Sprint, el cual, es un bloque de tiempo donde se desarrolla parte del objetivo final llamado incremento del producto "Terminado". Los eventos o puntos de encuentro como suelo llamarlos son:

Sprint Planning: reunión donde el Dueño del Producto (Product Owner) le indica al equipo desarrollador (Development Team) que es lo que se quiere, y Para que lo quiere, y el equipo desarrollador dice Como lo va hacer en el bloque de tiempo determinado (sprint) dando como resultado el plan del sprint.

Daily Scrum: reunión de 15 minutos para que el equipo de desarrollo se sincronice y haga un plan para las próximas 24 horas, básicamente se responden estas 3 preguntas:

- ¿Que se hizo ayer para cumplir con el objetivo del sprint?
- ¿Que se hará mañana para cumplir con el objetivo del sprint?
- ¿Veo algún impedimento que evite que el equipo de desarrollo o yo logremos el Objetivo del Sprint?

Sprint Review: reunión que se hace al final del sprint donde el equipo Scrum presenta a los interesados claves invitados por el dueño del producto, el incremento desarrollado. Este es un buen momento para recibir la retroalimentación y alimentar la lista de requerimientos que se realizaran en las siguientes iteraciones.

Retrospectiva: (Mi favorita), aquí el equipo Scrum hace una revisión de sí mismo para conseguir un plan de mejora para los próximos sprint. Es un momento de reflexión de lo que se hizo bien y lo que hay que mejorar para el objetivo final. Aprovechar este espacio para el agradecimiento y el reconocimiento del buen trabajo.





Scrum, rescata valores

Scrum propone que el equipo incorpore y vivencie constantemente 5 valores fundamentales, que permiten al equipo unificar un comportamiento:

Compromiso: el equipo se compromete de manera individual a realizar las actividades necesarias para cumplir el objetivo en común. Esto permite que la persona adquiera responsabilidad de las tareas que eligió hacer y además ayude al resto del equipo a conseguir el éxito del equipo

Coraje: este valor es importante para que el equipo Scrum afronte retos complejos y nuevos que se les presente, además, coraje para proponer grandes cambios y remover impedimentos.

Foco: Investigaciones han demostrado que hacer múltiples tareas te lleva a cometer errores y desmejora tu rendimiento. Scrum propone que el equipo debe enfocarse en el trabajo del sprint y el objetivo común y así tendrán éxitos que generan valor al cliente/negocio.

Apertura: El equipo Scrum debe estar abierto a los cambios y a adaptarse, también debe estar abierto a adquirir nuevas habilidades y obtener nuevos conocimientos para convertirse en un equipo multifuncional. Esto hace sentir al miembro del equipo que está creciendo profesional y personalmente.

Respeto: No solo respetarnos como personas, sino respetar los conocimientos, las profesiones, las experiencias. Promover no solo el respeto entre los miembros del equipo sino también hacia todas las personas con las que se está trabajando, fomentando la colaboración, la comprensión y tomando decisiones en conjunto.

Todos tenemos valores desde niños, pero rescatarlos y repasarlos trae como consecuencia una toma de decisiones y un comportamiento más consiente, lo que permite revisarnos a nosotros mismo y pensar que tan bien estamos haciendo las cosas y como alinearnos a ese comportamiento común.



Equipo Scrum

El equipo Scrum es Autoorganizado, deciden la mejor forma de realizar su trabajo y no son dirigidos por ningún externo al equipo. Multifuncional, tienen todas las capacidades para realizar el trabajo que se les está solicitando.



Roles Scrum

Existe 3 roles en el equipo Scrum

Dueño del Producto (Product Owner): Es el punto de contacto del cliente/negocio, responsable del objetivo del sprint y del backlog (Lista de requerimientos de los usuarios) asegurando que sea visible transparente y claro. Tiene la visión de principio a fin del producto. Garantiza el retorno de la inversión del producto.

Equipo de desarrollo (Development Team): es el equipo de especialista que desarrolla el incremento del producto, con el fin de garantizar su entrega en el menor tiempo posible y con la máxima calidad posible.

Scrum Master: líder que está al servicio del equipo Scrum ayudándolos a maximizar el valor creado y ayuda a las personas fuera del equipo a entender cómo funciona Scrum.

Luego de darles un abre boca de la teoría de Scrum, puedo concluir el porque me sentí tan bien practicándolo:

- Estas al servicio del equipo de trabajo y saber que ellos también están dispuestos a ayudarte para cumplir el objetivo común. Está demostrado que las personas son felices ayudando a los demás
- Rescatar los valores para que el comportamiento del equipo de trabajo sea uno y se mantengan en el tiempo.
- ¡En la unión esta la fuerza!, como el equipo está comprometido y enfocado al logro no hay manera que haya evasión de responsabilidad y trabajo en silos.
- Mejora continua, revisar día a día ¿Que hice ayer?, ¿Que hare hoy? y que impedimentos he tenido para apoyar a mi equipo.

No quisiera terminar sin decirles que la mejor referencia para entender lo anterior es "La Guía de Scrum" desarrollada y soportada por sus creadores: Ken Schwaber y Jeff Sutherland.



Una cultura sin jefe: ¿Se puede trabajar sin jefe?



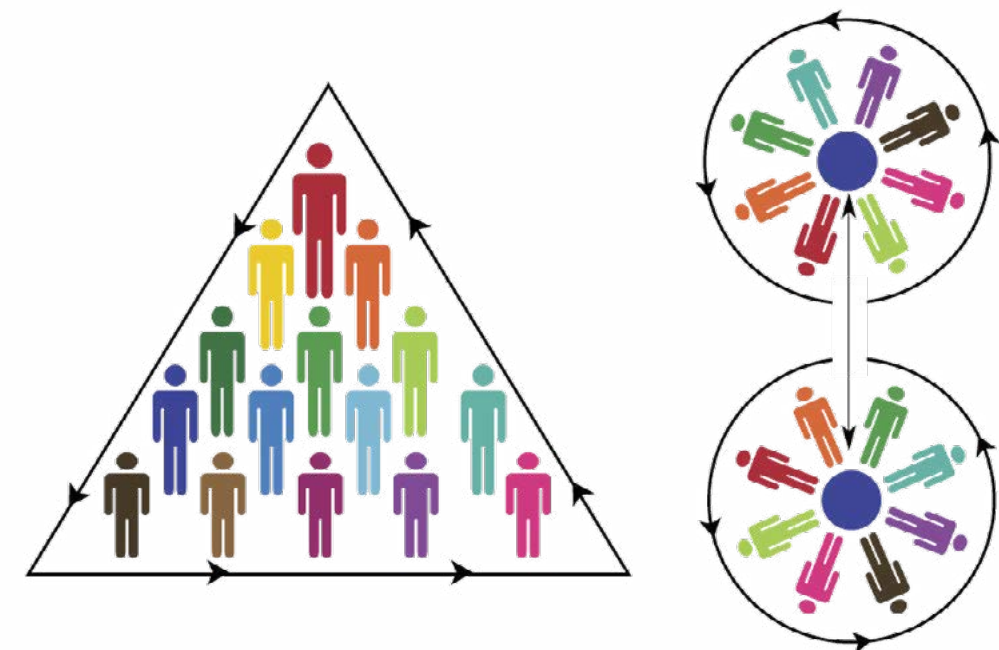
Hace algunos años conocí el significado y la utilidad del término Holocracia. Esta tendencia que va tomando forma en empresas norteamericanas como Zappos.com, una empresa de 1.500 empleados se ha convertido en el espejo en el que mirarse si quiere dirigir su empresa de una forma diferente.



Autor: Raúl Castro

Managing Partner D Personas Consultores
raul.castro@dpersonas.com

¿En qué consiste?



La jerarquía tradicional nos empuja a enfocarnos en el rango, el desarrollo profesional y los procesos.

vs

La holocracia permite una organización basada en funciones con un enfoque en las tareas a mano, es decir, tu producto.

Más que describir aquí la forma de funcionamiento, me gustaría hablar de las ventajas e inconvenientes que veo. Definitivamente este tipo de organizaciones aportan mayor responsabilidad a las personas, menos burocracia, y se supone que mejores resultados. Al no tener que estar preguntando, consensuando o pidiendo permiso, uno se puede dedicar verdaderamente a resolver los asuntos

con su mejor saber y entender. Y eso da autonomía y sensación de logro, lo que a juicio de Dan Pink supone una extraordinaria dosis de motivación. En el fondo, a los directivos nos pagan por dos cosas: por tomar decisiones y por dirigir personas. Si las decisiones son tomadas por las propias personas y éstas pueden ser autodirigidas, ¿para qué se necesita un directivo?



¿Cómo se toman entonces las decisiones que trascienden a la tarea individual y afectan al conjunto?

El sistema lo resuelve diciendo que el mundo funciona sin que haya nadie que te diga cuando tienes que cruzar la calle, nadie al que tengas que pedir opinión sobre si vas hacia el sur o hacia el norte, y que la propia sociedad puede autogestionarse sin necesidad de órdenes permanentes. Ese es el concepto que lleva la Holocracia a las empresas. El

funcionamiento en círculos en los que se proponen mejoras está basado en esta idea de participación colectiva en la solución de problemas. En algunas empresas se empiezan a conocer como Tribus y se suelen configurar para asegurar los pilares estratégicos de las empresas.

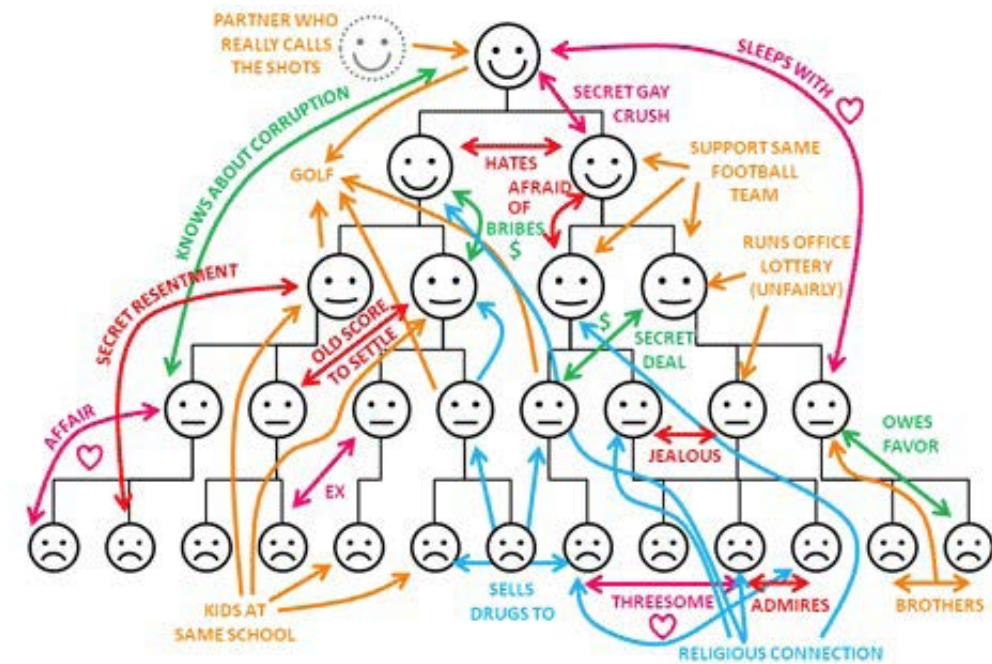
¿Y quién cuida del valor de los accionistas?

Para mi esa es la pregunta. En todas las empresas que lo están implantando hay unos dueños, y esos dueños tienen unos consejos de administración que se encargan de marcar las líneas estratégicas, y generalmente uno de esos consejeros, el delegado (CEO), es el encargado de que esas líneas estratégicas se conviertan en tácticas por los mandos medios, y en operativas por la línea. En el funcionamiento clásico, las órdenes

viajan de arriba abajo, mientras en la Holocracia, no habiendo teóricamente órdenes, las decisiones se toman en los diferentes círculos compuestos por personas de rangos similares. Algunas de ellas pueden estar como enlace en diferentes círculos para coordinar tareas, otras hacen de "secretarios" de las reuniones, y otros aportan conocimientos técnicos allá donde se necesitan.

¿Estaría usted dispuesto a poner su dinero en manos de este tipo de organizaciones?

REAL ORGANIZATION CHART



¿Les dejaría las decisiones sobre cómo enfocar su negocio? No me diga que no hay que tener nervios de acero... Recuerde que si las toma usted, entonces estamos en el esquema clásico... ¿Puede este tipo de organizaciones dejar a los dueños las decisiones estratégicas y delegar en los círculos la forma de resolver? En el fondo es lo que muchos venimos reclamando hace años. Las empresas han de decirte el "qué" ya que el "cómo" lo has de

poner tú, es lo que paga tu sueldo. En ese sentido creo que son opciones que conviene explorar, entre otras cosas porque el mundo está cambiando tan deprisa que, si queremos tener resultados distintos, hay que hacer cosas distintas. ¡Pruebe! ¡Atrévase! Valore los riesgos y expóngase. Pero no lo ponga todo a un color. Tome su tiempo, vaya "de a poco" y comparta los resultados con sus colegas.



Entendiendo el CO WORKING y los OPEN SPACES



Autor: Felipe Gallegos

Superintendente de Gestión Humana en Concar (empresa del Grupo G&M), y miembro del Comité de Talento de APERHU
felipe.gallegos@concar.com.pe

Mucho se escribe y discute sobre lo que debemos entender por “Co Working” y “Open Spaces”; se discute aun mas sobre la pertinencia o no de aplicarlos en las empresas. En el presente artículo trataremos de hacer una aproximación a ambos conceptos.

Primero deberemos contar con alguna definición para que podamos trabajar desde ellas, de modo que nos den un marco referencial.

Encuentro que la manera más fácil de entender lo que es el “coworking” es diciendo que, es un modo de trabajar basado en la cooperación, mediante la cual un grupo de trabajadores comparten el mismo espacio de trabajo para desarrollar sus proyectos particulares (e incluso, a veces, conjuntos).

Hasta acá todo lo tenemos mas o menos claro; sin embargo, lo que muchos olvidan es una parte adicional de este modelo que es el gestor, quien es la persona que intenta conectar y crear oportunidades profesionales y personales entre y para sus miembros.

Debemos recordar que el “coworking” nace como un lugar para profesionales independientes que buscaban espacio de trabajo colaborativos, donde pudieran tener, por un lado, las facilidades de una oficina física y por el otro, el conocimiento de otras disciplinas reunidas en dicho espacio.

Por su parte, podemos definir los “open spaces” entendiendo que este concepto tiene una extensión mayor que el de “coworking” y básicamente se aplica a las oficinas con espacios abiertos. Pero debemos dejar claro que, lejos de ser una definición que se relacione únicamente a la división y al diseño de las oficinas, también influye en la filosofía y cultura de la compañía.

Estos dos últimos conceptos resultan importantes para la definición de lo que se busca, y los debemos tener permanentemente presentes al momento de tomar las decisiones.

Las empresas se han ido apropiando de estos conceptos, a partir de los resultados que se produjeron en dichos espacios y si a ello le sumamos que este es un período donde ideas como innovación y trabajo colaborativo están muy presentes, el resultado era cuestión de tiempo.

Si bien, estos modelos resultan extremadamente atractivos para las

empresas y muchas ven en ellos un paso hacia la “modernización”, se debe tener cuidado al momento de implementarlos. Como siempre, hacer cambios debe responder a un objetivo, tener una razón que permita concatenar los cambios del espacio físico con cambios en la filosofía, cultura y tecnología de la empresa.

En ese sentido, es necesario plantearse unas cuantas preguntas antes de que se pongan a derribar paredes, colocar toboganes y mover muebles.





Para ayudar con esa tarea, les propongo algunas preguntas, como por ejemplo, ¿Cuál es el objetivo del cambio? ¿Que es lo que deseo fomentar? ¿Mis equipos están preparados para un cambio como este? ¿Debo hacer un cambio total o se debe evaluar cada realidad interna? ¿Cuáles son las acciones adicionales que se deben hacer para apuntalar el cambio cultural? ¿Voy a acompañar estos cambios físicos con cambios en la tecnología?

Resulta muy difícil que, la sola transformación física del espacio logre “modernizarla” o convertirla en un centro de innovación, se debe hacer mucho más. Para darle una mayor dirección, es necesario plantear y contestar esas preguntas y muchas más.



Para ilustrar la importancia de lo propuesto, propondré un ejercicio simple. Digamos que, la empresa decide implementar el “open space” porque busca lograr un trabajo más colaborativo y por objetivos; acompañará dicha decisión con horarios flexibles o seguirá rigiendo el horario de entrada y salida; efectuará un ejercicio de alineamiento y definición de objetivos o seguirá administrando por tareas; proporcionará “lap tops” a todo su personal o seguirá usando “desktops” para algunas posiciones; tendrá herramientas tecnológicas para el trabajo colaborativo o se seguirá gestionando vía mail, y de esta forma podríamos seguir.

En otras palabras, conceptos como trabajo colaborativo, transformación digital, modernización, espacios abiertos, trabajo por objetivos deben venir acompañados de un cambio en la forma de administrar los recursos.

No solamente es cuestión de abrir los espacios, sino, también, la forma en la cual nos gestionamos.

Ahora bien, como en todas las tendencias, es prudente mirar ambas caras de la moneda y en ese sentido, ya hay estudios que señalan que no necesariamente estos espacios abiertos o de colaboración tienen un efecto positivo en los colaboradores.

En un artículo de “The Economist” se señala que, según un estudio efectuado por dos académicos de la Escuela de Negocios de Harvard, Bernstein y Turban, quienes estudiaron las interacciones reales en empresas que implementaron espacios abiertos y “coworking” encontraron que las interacciones entre las personas disminuyeron un 33% y aumentó el envío de correos electrónicos en un 50% aproximadamente.

Según ellos, y en lo particular concuerdo, los colaboradores valoran su privacidad y la posibilidad de concentrarse sin perturbaciones producto del espacio circundante. Dicho de otra manera, quiero interactuar cuando necesite hacerlo y no porque estoy obligado a ello. Podría adicionar que, un espacio propio genera un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

Es necesario entender la manera como los colaboradores perciben y recibirían estos cambios, esto depende mucho de la madurez de ellos y de la empresa, de la profundidad de los cambios, de la gradualidad de los mismos, de la forma de comunicarlos y en mucha medida del acompañamiento, filosófico, cultural y tecnológico, que se haga.

Como se aprecia, el solo hecho de modificar la oficina, derrumbando

paredes, colocando mesas largas de trabajo, y creando salas de reuniones, no es el único paso para que se asegure el buen resultado. Es por ello que, se deben tener objetivos claros para adherirnos a alguna de estas tendencias.

Finalmente, no hay recetas mágicas, ni modelos que deban aplicarse a “raja tabla”; es por ello que, resulta muy importante evaluar, con seriedad, la conveniencia o no de aplicar estos modelos y en caso se tome la decisión de hacerlo, plantear la transformación de una forma que tenga congruencia con las personas y ajustado a las necesidades, tanto de la empresa como de las personas.

Los modelos deben estar al servicio de las personas y no al revés.



PENSAMIENTO DE DISEÑO en la gestión humana



Los líderes en el campo de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional continúan asumiendo un rol cada vez más destacado en la estrategia de negocios. Ya no basta con ser un “Business Partner” o contribuir en el desarrollo y ejecución de la estrategia de la empresa. El llamado hoy es a colaborar e impactar positivamente de forma consciente e intencional la creación y provisión de servicios y productos para los clientes (tanto internos como externos) considerando factores humanos.

Autor: Edith Tiencken

Presidenta de Smart Brain Insights (SBI, Inc.) y Socia ejecutiva de NeuroLink, Inc.
etiencken@gmail.com



Este llamado es desde el diseño mismo, en diferentes capacidades: desde la estructura organizacional hasta el producto final, es un llamado a contribuir al desarrollo de agilidad y capacidad organizacional no tan solo de competir, pero de ser empresa líder en su arena. Aquí vale preguntarnos, ¿Cómo contribuir a crear una cultura capaz de co-crear soluciones a problemas que aun no alcanzamos a ver?

Tim Brown, en su famoso clásico libro “Change by Design”, revela una de las fuerzas más caprichosas que dan forma a nuestro mundo de resolución de problemas hoy en día: el poder del pensamiento de diseño. En RRHH y Desarrollo Organizacional, a menudo enfrentamos restricciones, frecuentemente competitivas. Tim Brown sostiene que la aceptación voluntaria e incluso entusiasta de las limitaciones competitivas es la base del pensamiento de diseño.

“Design Thinking” (Pensamiento de Diseño) se ha establecido como una herramienta poderosa en la transformación organizacional y en la

creación de una cultura de innovación. Como líderes en las diferentes áreas de gestión humana, desarrollo organizacional y Aprendizaje, tenemos una invitación abierta a aplicar el pensamiento de diseño para, por ejemplo, reinventar procesos tales como la atracción y adquisición de talento, planes de sucesión y otros. También tenemos la oportunidad de convertirnos facilitadores de ejercicios de Pensamiento de Diseño en otros departamentos ejemplificando la colaboración cross y multi-funcional.

Por muchos años hemos diseñado procesos considerando el pensamiento sistémico, el cual nos exige una mentalidad analítica. Sin embargo, nuestro trabajo también requiere que seamos innovadores y creativos. El pensamiento de diseño nos desafía a tener un enfoque centrado en el ser humano, colaborativo e iterativo para comprender profundamente a nuestro cliente y sus desafíos a fin de generar soluciones efectivas. Tenga en cuenta que el pensamiento de diseño no debe reemplazar el análisis. Más bien, puede mejorar las técnicas de identificación de problemas entre otros.



Mirándolo desde esta perspectiva, me parece ideal la propuesta de pensamiento de diseño de utilizar destrezas como la empatía como base para entender los clientes (internos o externos) en su proceso de utilizar o adquirir un servicio: ¿qué los mueve a utilizar el servicio X? como les gustaría que fuera el mismo? ¿Que les facilitaría utilizarlo eficiente y efectivamente? ¿Que barreras encuentran hoy? y así, consecuentemente, entender primero para diseñar a partir de esa información. Es importante mencionar que, por ejemplo, un taller o ejercicio de pensamiento de diseño debe culminar en la co-creación de una o varias posibles soluciones o alternativas para un problema de negocios en el marco de tres restricciones superpuestas: Práctica, Viable y Deseada.

Encontraremos múltiples modelos de pensamiento de diseño; sin embargo, hay mas terreno común que variables entre

estos. Fundamentalmente coinciden en las siguiente fases: "Empatizar", Definir el Problema, Generación de Ideas, Desarrollo de Prototipo, y Prueba (o pilotaje).

Empatizar nos permite entender (muy bien y a fondo) al cliente. Paul Backett, escribe que, "Los grandes diseñadores son grandes empáticos. Es lo que separa un diseño que tiene alma de uno que simplemente está bien realizado". En nuestros trabajos, a menudo tenemos que investigar al público como un etnógrafo, estudiando y registrando las necesidades de una población objetivo. Pero la empatía implica más que simplemente analizar a una audiencia. Se trata de experimentar los sentimientos de los demás y comprender cómo es tener sus desafíos. Algunas formas de investigar a nuestros clientes y sus desafíos incluyen estudio de campo, grupos foco, y entrevistas entre otros.



En el enfoque de pensamiento de diseño, es importante definir con precisión el problema que queremos trabajar. Si dedicamos suficiente tiempo y esfuerzo a esta tarea, podemos descubrir que muchas veces la solución típica o de moda no es la solución en absoluto para nuestra organización. Es por eso que definir el problema a través de la investigación -mirándolo desde muchos ángulos y perspectivas- puede ponerlo en el camino correcto. Sin definir correctamente un problema, es casi imposible generar una solución correspondiente. Por ejemplo, no siempre el marco típico de las nueve cajitas ("Nine box approach") para identificación de potencial es funcional para una empresa donde el plan de sucesión trae consigo otros desafíos.

La práctica de concebir ideas (a veces llamada ideación) es un paso crítico del pensamiento de diseño. Idealmente, esto es cuando un equipo interdisciplinario genera posibles soluciones al problema definido durante la investigación. Esto incluso puede implicar colaborar y por ejemplo co-diseñar con la audiencia un programa de desarrollo para líderes o de entrenamiento técnico. Intente generar tantas ideas como sea posible: más ideas significan más soluciones potenciales. Todas las ideas son consideradas y no hay restricciones o restricciones. Algunas formas de generar posibles soluciones incluyen: Lluvia de ideas con "sticky notes", bocetos, Crear mapas mentales ("mind mapping") y el uso de verbos manipulables. El creador de la lluvia de ideas, Alex Osborn, sugiere usar una lista de verbos de acción cuando trabaja con ideas y problemas. Simplemente cree una larga lista de verbos y vea qué nuevas ideas se generan a partir de este enfoque.





La primera vez que asistí a un taller de “Design Thinking” me puse muy nerviosa con la idea de que había que dibujar y que había que crear un prototipo. A pesar de mi alto interés en aspectos técnicos, la idea de dibujar o hacer algo manual era desafiante! Para mi sorpresa, fue muy sencillo! Un prototipo es una versión preliminar de un enfoque y proporciona una manera rápida de probar ideas sin una gran inversión de tiempo y dinero. Piense en un prototipo como un modelo de un concepto de baja o baja resolución. En el mundo del diseño industrial, un prototipo podría construirse a partir de cartón; en el diseño de la experiencia de aprendizaje, un prototipo podría incluir una interacción de “storyboard” utilizando papel y lápiz. Algunas formas de prototipos o crear formularios incluyen bocetos y maquetas que pueden construirse con materiales tan simples como papel de construcción, cartón, revistas y plastilina.

Finalmente la etapa de Prueba en el pensamiento de diseño es un proceso iterativo que implica muchas pruebas y modificaciones. Las pruebas se basan en ver lo que funciona en el mundo real, obtener retroalimentación y refinar (o anclar) prototipos. Para que este proceso funcione, asegúrese de probar sus soluciones innovadoras con la población objetivo a través de todas sus iteraciones.

Imaginemos que nos asignen un proyecto de rediseñar la estructura organizacional para que sea coherente con un nuevo modelo de negocios donde se requiere mas cobertura en otras regiones y donde la flexibilidad y la toma de decisiones esté en la primera línea con los que trabajan directamente con clientes.

Es muy posible que el organigrama tradicional ya no sea una alternativa, pero ese sería el cambio menos importante frente a la transformación mental (mindset) y cultural que se requiere para un cambio de paradigma de esta magnitud.

Les dejo con un dato del Estudio de Mercer para este año 2018, el cual nos indica que mas de un 96% de los líderes ejecutivos están planeando un cambio estructural este año. Aquí les propongo, que el pensamiento de diseño (en su excelente proceso divergente y convergente) nos permite facilitarla co-creacion de soluciones innovadoras colaborando con nuestros propios recursos y fomentando una cultura de agilidad y flexibilidad frente a los inevitables desafíos que enfrentaremos continua y aceleradamente.





Trabajo VIRTUAL

Lo primero que tenemos que tener claro es que el trabajo virtualizado como toda modalidad de trabajo, aparte de su ventajas y beneficios, también presenta infinidad de incidencias y problemas propios de esta modalidad de trabajo, en este artículo trataremos de pasearnos por nuestra experiencia en este sentido, donde coincide con que este año cumplimos 20 años como empresa, teniendo más de 10 años, 100% virtualizados. Lo primero que queremos exponer es que ha sido una experiencia muy enriquecedora, pero a la vez ha sido un permanente y constante aprendizaje, ya que desde el momento que decidimos virtualizarnos hasta el día de hoy, no existen parámetros, ni procesos, ni procedimientos estándares que nos permitieran controlar, coordinar y supervisar específica y puntualmente el trabajo virtualizado, los hemos construidos, mejorado y optimizado con el tiempo, tomando lo mejor del trabajo presencial, adaptándolo al virtual, lo que si tenemos claros es que el mayor reto ha sido mantener nuestra estructura funcional, la disciplina y la productividad, esas son las mayores satisfacciones, trabajar con personas altamente responsables, comprometidas con un desempeño profesional, centradas en objetivos y metas claras, pero lo más importante después de 10 años es que el resultado ha sido más que satisfactorio, ha sido extraordinario.



Autor: Jorge Dezerega

Director Itmedia
jorge@itmedia.com.ve

Más allá de la situación país, nuestra decisión de virtualizarnos hace más de 10 años, se debió en gran medida a que nuestro trabajo no estaba limitado a un lugar determinado (físico), ya que somos una empresa que se dedica a dar soluciones tecnológicas, como sabemos gran parte del manejo de la tecnología es virtual, ergo quienes la producen y la gestionan también pueden estar virtualizado, ahora nos detendremos a analizar algunos aspectos relevante de la relación de trabajo virtualizada:

“Las relaciones interpersonales cambian”, se hacen frágiles, cualquier correo o mensaje se puede malinterpretar y esto puede traer consecuencias irreversibles, sea con clientes o empleados.

“En la casa no se “puede”, si se puede, pero se impone la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, ya que existen factores de presión interna, familia, niños pequeños, el ambiente, entre otros, que nos pueden jugar en contra, aquí lo importante es combinar de forma equilibrada los horarios, conversar con la familia, de tal forma que nos ayuden y colaboren a no distraernos de nuestro trabajo y en nuestro horario –muy importante–, en estos años nos dimos cuenta que no solo el área de trabajo debe estar diferenciada dentro del hogar, sino que debe contar con las mínimas consideraciones que también tendríamos en la oficina; un lugar cómodo, una silla adecuada, una buena conexión y un alto nivel de abstracción para no ceder ante las presiones familiares, y del entorno (variables externas no controlables), respetar los horarios de comidas (el teclado y el desayuno o la cena se llevan mal), no solo por los accidentes, si no que destruyen nuestros buenos hábitos (alimenticios y sociales), esto es solo un aspecto a considerar, ni hablar de dejar todo para última hora y después estar hasta las 2 de la mañana reponiendo el tiempo.



“Ya vengo, Upsss..! Crónica de una muerte súbita, si no asumimos nuestro trabajo con las mismas características del trabajo en una oficina, vamos por mal camino, por supuesto las emergencias suceden con “cierta” frecuencia y se deben notificar, pero muchos avisos inesperados de ausencia, no dicen nada bueno, una vez más la disciplina se impone..! Recomendamos una vez más hacer un acto de introspección, antes de hacer algo “extraño” analizarlo y pensar que haríamos si estuviésemos en una oficina, más claro imposible.

“Trabajar para vivir o vivir para trabajar, aquí comenzó lo que termino, debemos considerar el horario de trabajo como parte de nuestra vida profesional, no de toda nuestra vida, es importante no dejar que nuestro trabajo consuma más de lo acordado y convenido(con nosotros y la empresa), aquí el respeto propio, las consideraciones fuera de hora son imprescindibles, es importante poder manejar con flexibilidad nuestro horario, ya que comenzar una o dos horas después nos lleva a trabajar una o dos horas al final de la jornada, mi recomendación es que sea la excepción y no la regla, una de las mejores ventajas del trabajo virtualizado es poder flexibilizar nuestro horario, pero es muy importante un buen balance y un excelente equilibrio para no transformar esto en un comportamiento estructural

(mala costumbre) y terminemos trabajando hasta altas hora de la noche, es mejor trabajar una hora más de reposición por día o un día sábado(ahora bien si el sábado no podemos por “otras” actividades, aquí comienzan más problemas aún), que estar moviendo horas y horas al final del día, ya que esto no le trae beneficios a nadie, lo certifico, la capacidad de separar la vida profesional de la vida privada es vital y debemos ser lo más balanceados posibles, un aspecto imprescindible es lo relativo a los parámetros de trabajo, dejar muy bien convenido y aclarado, el horario dedicado, modalidad de comunicación, respuestas, manejo de eventualidades, permisos, tragedias personales, causas de fuerza mayor, reposición de tiempo, reposición de permisos, cambios de horario con tiempo suficiente.

“Que es importante...? Que es Urgente...? Que es primero... ¿Que va después...?”, las actividades y prioridades debe ser claras, tan claras que cada actividad debe contar con una muy detallada explicación del objetivo, el alcance, las actividades, las prioridades, los entregables, los resultados, los tiempos(fecha de inicio, fecha de término y muy importante: el % de avance), sin estos parámetros, es literalmente imposible lograr un resultado, ahora bien, el control de gestión es indudablemente indispensable, la rendición de cuentas, la petición de cuentas, la coordinación, y el contar con una bitácora clara y sencilla que explicita todo lo anterior, esto suena y se lee bien, pero después de 10 años, podemos decir con mucha propiedad y conocimiento de causa

que sin un seguimiento cerrado de las acciones planeadas, todo se queda en palabras, la perseverancia, la recurrencia y el control es muy importante, pero manteniendo esa fina línea del respeto, la consideración, no ser invasivos, no podemos estar todo el día en el hombro de nuestros supervisados, debemos dar confianza y esperar lo mejor, si sucede lo peor, ir ajustando hasta lograr lo deseado(suena bien pero aquí se queda en el camino más del 90% de las personas nuevas contratadas y que no han trabajado de forma virtual), las normas más elementales de cortesía al llamar, devolver las llamadas, se imponen, es un tema de educación y estándares de comunicación y esto se percibe de inmediato.

“Menos es más!” Teléfono de la casa, el celular, Skype, MSG, Hagouts, Whatsapps, correo electrónico, muchas formas de comunicación y el problema persiste y en algunos casos se agudiza, la comunicación, es el factor determinante del éxito o el fracaso del trabajo virtualizado, si no somos capaces de comunicarnos, este tipo de trabajo no es para nosotros, cuando me refiero a comunicarnos, no me refiero a hablar, ni a conversar, si no a escuchar bien, a transmitir precisiones, a hacernos entender y sobre todo claridad en el mensaje y nitidez en el objetivo del mismo.





“Los costos bajan”, falso, los costos suben, a lo máximo se trasladan o equilibran, además los impuestos, gastos de comunicación, los costos de reposición, entre otros siguen igual o peor ni hablar de los impuestos, este tema es álgido, considero que el empleador, además debe pagar todos los gastos necesarios para que el empleado pueda realizar su trabajo por ejemplo teléfono celular e internet, lo justo, cuando uno trabaja desde la casa obtiene muchos beneficios, pero el ahorro es indirecto,

“Trabajar en la casa o en la oficina es lo mismo”, depende desde la visión que se tenga, definitivamente el trabajo es el mismo, pero los resultados, el control y el seguimiento es definitivamente diferente, las habilidades, y destrezas que se deben manejar en el trabajo virtualizado no lo son, ya tocamos lo referente a compromiso, responsabilidad y disciplina, pero, somos humanos, y aquí está la gran diferencia, somos “pecadores” ¿por qué? Como dice el dicho, ojos que no ven, corazón que no siente, la más alta tasa de “inundaciones”, “cortes de luz”, “se me fue el internet”, cualquier problema domestico parece que se multiplica exponencialmente cuando trabajamos en la casa, esto después de 10 años puedo decir que es una realidad, pero al final de un periodo de tiempo uno “sabe” se da “cuenta” de los “pequeños” “embustes” y eso

mejor uso del tiempo, ya que no se desperdicia en traslados, mejor calidad de vida, etc, pero no nos debemos engañar si estamos en la casa, gastamos mas también, además los costos de comunicación, coordinación y control del empleador son más altos que de la forma tradicional. Aquí hay costos ocultos, las relaciones se sobre exigen, tanto en la casa como en las comunicaciones con los coordinadores, reducir costos, optimizar recursos es un buen plan para aumentar la productividad.

no está dado por la recurrencia de “incidencias” sino por el cumplimiento y la productividad (el índice de catástrofes domesticas los viernes en la tarde y los lunes en la mañana son extremadamente altas), es decir, todas los problemas domésticos que se presentan, consumen tiempo, si los objetivos, actividades, resultados y entregables, además de las actividades y prioridades están claras, los resultados “se ven” y “se sienten”, es más, todavía, uno “detecta” las medias verdades o las mentiras completas, pero al final del día, de la semana, del mes, del año solo podemos decir en nuestro caso, que quienes trabajan con nosotros son profesionales de alto desempeño comprometidos con ellos y con la compañía y sobre todo con un nivel de responsabilidad y disciplina excepcional y de muy alto nivel.

“No todo el mundo puede trabajar en la casa”, cierto, finalmente este aspecto es muy importante tomarlo en consideración ya que lo primero que se ve afectado es uno mismo ya que cambian las rutinas, el paradigma de la “oficina” “estándar” aparte que el contacto diario, la rutina del llegar y salir de la oficina, por ejemplo juntarse con los compañeros de trabajo, socializar, compartir, reunirse, estos y otros aspectos nos llevan a cambiar muchos hábitos sociales, desde nuestra perspectiva, las relaciones laborales a nivel social son mínimas, solo sobreviven las que durante años fueron cultivadas desde el área presencial anterior y por supuesto nacen otras nuevas con compañeros “virtuales”, donde por supuesto, lo primero que se comparte es ¿y tú como haces para no distraerte?, ¿te concentras bien?

En resumen, disciplina, autocontrol, automotivación, perseverancia, organización y determinación son las claves del éxito del trabajo sea en la oficina o en la casa.





TRABAJAR EN EQUIPO en entornos virtuales

Necesidades de capacitación para esta
modalidad de trabajo



Autor: Mercedes Argaña

Especialista en Desarrollo Organizacional
y de Equipos de Trabajo
margana@vitalitas.com.py

Identificar los problemas y desafíos específicos que pueden afectar el buen funcionamiento de los equipos virtuales para proponer, en consecuencia, una guía básica de entrenamiento ha sido el objetivo de un estudio exploratorio que llevé a cabo con una muestra compuesta por setenta y dos personas que forman parte de quince equipos virtuales de organizaciones dedicadas a la consultoría, educación, desarrollo social, alimentación, petroquímica, farmacéutica, minería y comercialización localizadas en diferentes países de la

región.

Los resultados obtenidos han permitido entender mejor las relaciones entre la dispersión geográfica como dimensión de virtualidad y la mediación de las TICs, con los procesos y resultados de este tipo de equipos. En particular, los datos indican que, a mayor distancia o dispersión geográfica, mayor es la necesidad de coordinación, y es menor el desempeño percibido y la satisfacción con los procesos grupales.



La necesidad de una mayor coordinación se debe a que los miembros de equipos virtuales enfrentan desafíos significativos para desarrollar y mantener una comunicación adecuada (Cramton, 2001), y que deben realizar importantes esfuerzos para superar las limitaciones de un entorno virtual que en general trae consigo la disminución de la riqueza de los contactos como los que se llevan a cara a cara porque no se conoce el contexto inmediato, no se cuenta con la valiosa información que provee el lenguaje corporal, entre otros (Fiore et al. 2003).

Como un dato práctico importante se ha podido identificar que los equipos que tienen reuniones presenciales de constitución y/o encuentros presenciales periódicos presentan mejor desempeño en coordinación que los equipos que no las tienen.

En cuanto a la percepción de la relación entre los procesos y los resultados de

los equipos, se han encontrado grados variados de asociación positiva. Los consultados indicaron que contar con conocimiento previo acerca de los compañeros de grupo y el rol que cada uno de ellos llevará a cabo, conocer la tecnología a usar y contar con reglas explícitas para la comunicación y coordinación del grupo son factores muy importantes para que los equipos virtuales funcionen bien. Estos resultados coinciden con estudios previos que sugieren dos formas complementarias de superar las desventajas de la virtualidad, por un lado, desarrollar modelos mentales compartidos con respecto a la tarea, el equipo y el contexto (e.g. Cannon-Bowers et al., 1993; Espinosa et al., 2000; Langan et al., 2004), y por otro lado, desarrollar mecanismos explícitos de coordinación y comunicación para minimizar posibles errores de interpretación y de actuación (e.g. Gibson & Cohen, 2003; Smits, 2005).



Al indagar con respecto a los contenidos de entrenamientos futuros, mayoritariamente los consultados han señalado la importancia de saber lidiar con las restricciones de un entorno virtual, favorecer comunicaciones adecuadas, monitorear el progreso del equipo y llevar a cabo acciones correctivas.

En cuanto a los desafíos presentados por la comunicación virtual, se ha podido identificar la importancia de que los usuarios sepan aprovechar las ventajas ofrecidas por la herramienta que tienen disponible y minimizar sus desventajas. Respecto al tipo de herramienta, el e-mail sigue siendo uno de los utilizados para todo tipo de tareas. Al respecto, si bien el e-mail es una herramienta de valor para dejar notas virtuales rápidas no tiene la ventaja de un elemento de comunicación sincrónico tal como es la videoconferencia. Ésta ofrece una aproximación más cercana a una comunicación presencial, y por ende puede disminuir en gran medida los efectos negativos de la distancia física. En esta línea, Kankanhalli y otros (2007) han señalado que el uso del e-mail puede generar problemas de comunicación que pueden ocasionar malas interpretaciones, particularmente: fallas en la interpretación de información contextual; fallas en comunicar información de manera exacta; diferencias en la interpretación del significado del silencio o la demora de respuesta; entre otros, por lo que es recomendable combinar diferentes tipos de herramientas, que en su conjunto, reduzcan las limitaciones de los entornos virtuales.

Por lo tanto, seleccionar los recursos tecnológicos apropiados y aprender a usarlos en todas sus formas potenciales,

minimizando sus desventajas comunicacionales son aspectos básicos a considerar.

En cuanto al liderazgo, los desafíos que enfrentan los conductores de este tipo de equipos incluyen primariamente la capacidad de coordinación y la capacidad de crear una atmósfera positiva de trabajo. Estudios previos han demostrado ya la importancia de poder contar con programas específicos de entrenamiento que ayuden a los líderes a superar las dificultades que el contexto virtual implica (e.g. Bell & Kozlowski, 2002; Rosen et al., 2006).

En resumen, en base a los resultados de este estudio, y otros similares, es posible afirmar que el entrenamiento puede minimizar las limitaciones que el trabajo virtual trae consigo, especialmente a través del mejoramiento de la comunicación (e.g. Warkentin & Beranek, 1999), la coordinación explícita e implícita (Cuevas et al., 2004; Salas et al., 2007); y del desarrollo de estrategias que favorezcan la autorregulación y el aprendizaje de los equipos (Milward & Kyriakidou, 2004). A continuación se expone una tabla resumen con los tópicos básicos que deberían ser incluidos en el entrenamiento de potenciales miembros de equipos virtuales.



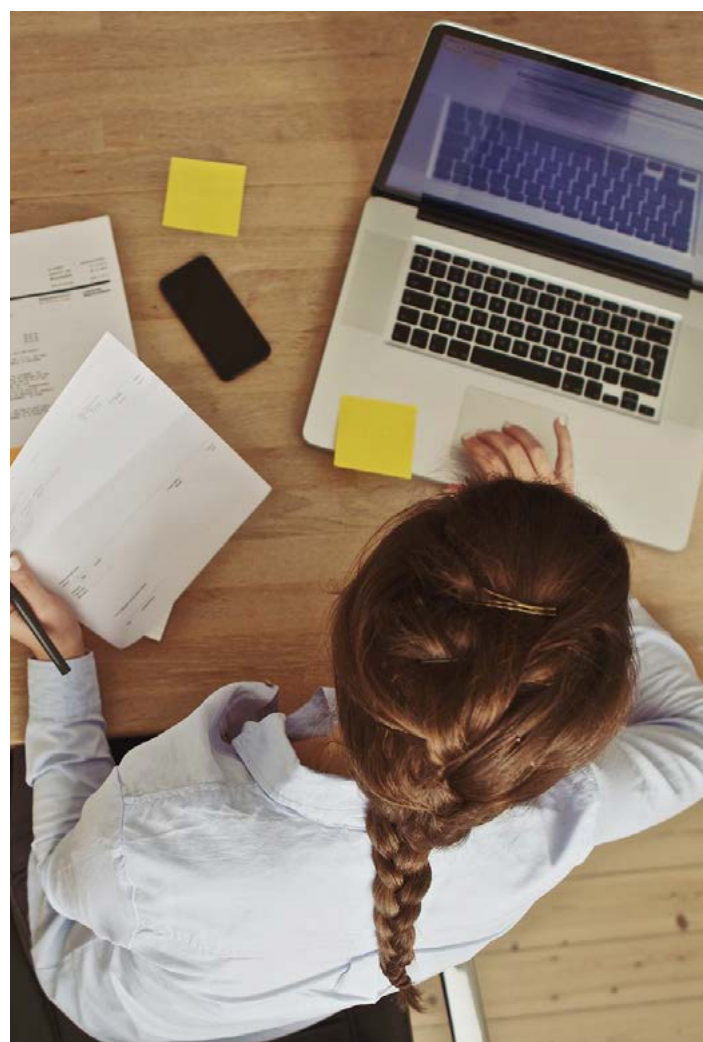
Contenidos básicos para el entrenamiento de equipos virtuales

Propuesta de contenido	
Área	Descripción
Entrenamiento técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo seleccionar apropiadamente la tecnología dependiendo del tipo de tarea a realizar, por ejemplo, ventajas y desventajas de las herramientas sincrónicas o asincrónicas. • Entrenamiento en el uso de las herramientas.
Gestión y procesos de equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Acerca de los requerimientos del trabajo/tarea: cómo intercambiar informaciones relacionadas a la tarea; contenido, fluidez y seguimiento.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Acerca de los requerimientos del trabajo en equipo: cómo establecer vínculos a través de la comunicación mediada por tecnología; cómo establecer patrones y calidad en la interacción, es decir, capacidad de comunicación escrita; reglas de interacción y desarrollo de un lenguaje compartido, entre otros.
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación explícita. Entrenamiento sobre la coordinación previa, durante y después de los procesos de equipo. Ej. Planificación de estrategias y metas; uso efectivo del tiempo; reflexión y feedback; y monitoreo y control de cumplimiento de estrategias, entre otros. • Coordinación implícita. Cómo promover esquemas cognitivos comunes antes de iniciar las actividades del equipo, entre otros, cognición compartida de las metas, de las tareas de los roles, del equipo, etc.; Encuentros cara a cara, previos a la actividad virtual; información previa a la tarea; entre otros.



El Teletrabajo:

Un nuevo enfoque del mundo del trabajo



Hoy en día, el teletrabajo a distancia representa una nueva forma de organización del trabajo que garantiza una gran flexibilidad para los empleados. De hecho, en el contexto del trabajo, la tecnología de la información se está convirtiendo en la principal herramienta de trabajo para los empleados, a través de la cual están en contacto constante con el empleador. La relación laboral se mantiene, el empleado que realiza este tipo de trabajo no es independiente o autónomo sino que es un trabajador adscrito a una empresa y que dispone y disfruta de los mismos beneficios que cualquier otro empleado.

Autor: Elizabeth Germain Nocera

Psychologue Organisationelle
egnocera@gmail.com



El teletrabajo brinda muchas ventajas tanto para los empleados como los empleadores. Los teletrabajadores suelen estar menos estresados porque están expuestos a un ambiente más adecuado, desde un punto de vista profesional, familiar y personal. Además, no existe necesidad de apresurarse para tomar el autobús e irse a la oficina, porque todo se hace en casa. El no tener que viajar hacia la oficina, lleva al empleado a ser más eficiente y productivo. Al mismo tiempo, ser teletrabajador hace que sea más fácil administrar la vida cotidiana. Este entorno espaciado conduce a un buen rendimiento profesional y despierta un sentido real de franqueza, sin sobrecarga de actividad. El empleado es libre de determinar su horario de trabajo y establecer su propio plan de trabajo. Con esta flexibilidad, las personas pasan más tiempo con sus familias y pueden dedicarse también a sus pasatiempos. Esto les permite tener un estilo de vida más relajado y libre de estrés.

Los teletrabajadores no son los únicos que se benefician de las ventajas de esta reubicación. Para las empresas, permitir que los empleados trabajen a distancia les ahorra dinero. No hay necesidad de pagar o de alquilar un espacio de trabajo, los costos de mantenimiento y los costos de transporte. Y aunque la productividad aumenta, la tasa de absentismo se ve completamente reducida. Los

intercambios entre colegas son más ricos y las causas de las distracciones, como las llamadas telefónicas y los chismes, se eliminan de la tabla.

A cambio, la principal desventaja del teletrabajo es el aislamiento de teletrabajador. El debe tener todos los medios de comunicación para mantenerse siempre en contacto con su empleador e interactuar con sus colegas. Es imperativo que permanezca integrado en la vida de la empresa incluso cuando se trabaja de forma remota. Finalmente, el teletrabajo requiere que el empleado sea completamente autónomo y muy disciplinado. Nadie revisará sus horarios y no será supervisado por un superior. Lo mejor para un empleado generalmente es trabajar las mismas horas de trabajo como si estuviera en las instalaciones de su compañía. De esta forma, incluso si arregla un poco su tiempo de trabajo, estará en contacto directo con la actividad de la compañía y sus colegas.

Para concluir, el teletrabajo representa tantas ventajas como desventajas. Si el empleador y el empleado logran ponerse de acuerdo sobre un sistema eficaz, en cualquier disciplina, esta cultura corporativa tiene todo para tener éxito. Incluso si no es para todos y para todos los tipos de negocios, el teletrabajo sigue siendo un modo moderno de operación.



EL TELETRABAJO:

Un Modelo en un enfoque por competencias

En el mes de noviembre de 1980, hace casi 40 años, el gurú Alvin Tofler, verdadero Julio Verne de las ciencias de la administración, nos advertía en su famoso libro "La Tercera Ola": "La revolución informática nos golpeará con todo su impacto en el curso de nuestras vidas "

Allí nos decía que la revolución tecnológica y en particular, la informática "genera una vida auténticamente nueva", donde mencionaba ocho tendencias que hoy, impresiona ver cómo, todas ellas se han cumplido como una fantástica "profecía".

Energía diversificada y renovable, Comunicaciones instantáneas, Conocimiento globalizado, Producción descentralizada, Información compartida, Familias no nucleares, "el hogar

electrónico", y "el teletrabajo". Ésas eran hace 40 años las predicciones de nuestro gurú.

En aquel célebre libro, aún Toffler no había acuñado el nombre "teletrabajo", sin embargo, en el capítulo "El Hogar Electrónico", menciona el trabajo a domicilio y explicaba: "una cantidad no medida, pero apreciable, de trabajo, está siendo ya realizado en sus propias casas por personas tales como vendedores que trabajan por teléfono, arquitectos y diseñadores, trabajadores de servicios humanos (terapeutas o psicólogos), profesores de música y de idiomas, marchands de objetos de arte, consejeros de inversiones, agentes de seguros, investigadores académicos y muchas otras categorías de empleados, técnicos y profesionales".



Autor: Fernando Ariceta

Presidente Consejo Consultivo
fernando@aricetaconsultores.com

La revolución informática efectivamente llegó y realmente cambió todo aquello que nos era lógico y natural hasta hace muy poco, como el horario fijo de trabajo, la necesidad de trasladarnos al "lugar de trabajo", la necesaria interrelación "cara a cara" con colegas, supervisores y colaboradores, etc. etc.

Y a nosotros, los especialistas en Gestión Humana, ¿cómo nos ha afectado todo este cambio?, porque la realidad es que no solamente "nos cambiaron las reglas del juego", sino que "nos cambiaron el juego".

El teletrabajo (o trabajo a distancia) implica: utilización de la tecnología en comunicaciones e informática, organización flexible del trabajo propio y de terceros, la no necesaria presencia física en el lugar de la empresa, horario laboral flexible y además, favorece el multiempleo.

Y ¿qué implica todo esto en nuestra organización? Ya Toffler (op.cit 258) decía refiriéndose a las organizaciones del futuro: "algo revolucionario está sucediendo (1980). Estamos participando, no simplemente en el nacimiento de nuevas formas organizativas, sino en el nacimiento de una nueva civilización".





Y para nosotros, los profesionales de Gestión Humana, al encarar nuestra tarea, nos re-direcciona hacia un cambio radical en la forma de: seleccionar el personal con las competencias adecuadas, implementar un sistema de dirección por objetivos, introducir

cambios en la estructura organizacional, generar flexibilidad en horarios, períodos de contrato y beneficios, así como trabajar con características particulares en los estilos de supervisión, motivación y comunicación con el personal.

Seleccionar el personal con las competencias adecuadas

Al seleccionar a los colaboradores que tendrán un trabajo a distancia, debemos considerar que no alcanza con contratar personas que estén capacitadas para la realización de los trabajos, es fundamental asegurarse que, además, las personas tengan las competencias requeridas para el teletrabajo.

Y ¿cómo asegurarse que tengan dichas competencias? Debemos preguntarnos sobre las siguientes interrogantes, e indagar sobre sus fortalezas y debilidades:

¿Es constante en el esfuerzo? ¿Es

seguro en sus acciones? ¿Tiene hábito de trabajo arduo? ¿Se distrae con facilidad? ¿Le gusta trabajar solo? ¿Necesita supervisión directa? ¿Se comunica bien o con dificultad? ¿Sabe marcar sus prioridades? ¿Se adapta con facilidad a los cambios?

Spencer & Spencer señalan en su libro "Competencias en el trabajo": "la competencia es la característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un nivel standard de efectividad en un trabajo o situación"

Y ¿cuáles serían, entonces, las competencias que le debemos evaluar a un teletrabajador?

○ Por una parte, y sin que esta sea una lista taxativa, tenemos las competencias llamadas "duras" o técnicas, destrezas y habilidades: usuario habitual de equipos informáticos, sentirse cómodo en el uso de tecnología, tener capacidad de autonomía en el trabajo, capacidad de resolución de problemas, debe tener un alto rendimiento personal, capacidad de comunicación oral y escrita, buen manejo del tiempo personal.

○ Por otra parte, las competencias llamadas "soft skills" o "blandas", que refieren a actitudes, valores y personalidad: ser diligente sin requerir supervisión, ser organizado sabiendo siempre que hacer, tener madurez y responsabilidad en el uso de la libertad y autonomía, estar motivado en su trabajo, capacidad de trabajar sin contacto social, tener conciencia de seguridad en lo que hace, adaptarse a las nuevas situaciones, tener una buena vida doméstica, ser auto-disciplinado.

Implementar un sistema de dirección por objetivos

¿Porque es conveniente su implementación? Porque en el trabajo a distancia es necesario tener: una planificación adecuada y una precisa determinación de los recursos necesarios para lograr los objetivos, una mayor flexibilidad a la hora de ajustarse a los cambios del entorno, y muy buenas relaciones con el personal. Los subordinados deben saber qué se

espera de ellos y cómo serán evaluados. La Dirección por Objetivos en el Teletrabajo implica: objetivos y metas claramente definidos, responsabilidades descentralizadas, comunicaciones abiertas en todas las líneas de reporte, control y evaluación por resultados, flexibilidad en la planificación y en la ejecución, con amplia capacidad de adaptación a los cambios.

Introducir cambios en la estructura organizacional

Como responsables del diseño de la organización enfocado al factor humano, es necesario introducir cambios en la estructura organizacional, saliendo de sus esquemas tradicionales, y lo que sigue son solamente una serie de ejemplos de lo que debemos proponer:

Se "achatan" las pirámides jerárquicas aumentando el tamaño de los ámbitos de control, se descentralizan las funciones básicas de dirección y ejecución, se concentran y amplían las funciones de coordinación y control, se tiende a estructuras de tipo matricial y de alta movilidad interna, prevalecen las organizaciones por proyecto por sobre las funcionales.

Y además, se fomenta el trabajo en equipo, con responsabilidades compartidas, generándose grupos de trabajo en

ámbitos "virtuales", mediante la utilización de plataformas de comunicación audiovisual interactiva que habilitan a reunir al mismo tiempo personas que trabajan desde sus domicilios particulares u oficinas, en los cinco continentes.

A lo que se agregan importantes beneficios que surgen de estas estructuras hacia toda la organización y su entorno, al hacerlas más eficaces y sobre todo, más eficientes, dado que aumenta la productividad, flexibiliza la asignación de tiempos, mejora la calidad del trabajo, disminuye los costos de oficinas, dinamiza la atención al cliente, mejora la comunicación en la empresa, ayuda a retener al personal calificado, permite ampliarse o reducirse en forma ágil y sin costos "hundidos", y potencia el uso de la tecnología, en particular la informática.



Flexibilidad en horarios, períodos de contrato, beneficios

El teletrabajo también influye fuertemente en la condiciones de incorporación de los “nuevos” empleados (tele-trabajadores) al punto que su contratación tiene peculiaridades que aún no han sido legisladas en muchos países, y por ende se deben regular por la doctrina y la jurisprudencia.

El horario normalmente no está

determinado en el contrato, dado que se contrata por trabajo, proyecto o volumen. El plazo del contrato tampoco es fijo y en general está ligado a la finalización de un trabajo específico, o a la extensión de un contrato del cual es accesorio y los beneficios pueden ser de naturaleza muy diferente a lo acostumbrado y no son sencillos de valorar o cuantificar.

Características particulares en los estilos de supervisión, motivación y comunicación interna

Por último, y muy especialmente, nuestros mayores desafíos como Gestores Humanos se enmarcan en los aspectos de comportamiento organizacional que deberán cuidarse para lograr que la incorporación de tele-trabajadores a una empresa, no sea causa generadora de conflictos a partir de los cambios culturales que implican.

Muchas serán las variables afectadas por este tremendo cambio en la cultura interna de una organización ante el advenimiento del teletrabajo, de las cuales en este artículo solamente expondremos tres, seguramente las más representativas del impacto resultante.

En primer lugar, no todos los estilos de supervisión o liderazgo son efectivos en la relación de dependencia de un tele-trabajador, precisamente por la distancia

física que los separa, en la mayoría de los casos. Por ende se le debe supervisar con un estilo participativo y no autocrático, acordando los objetivos y metas a alcanzar, colaborando en la superación de las dificultades, aún a la distancia, controlando por resultados, y con mecanismos de autoevaluación.

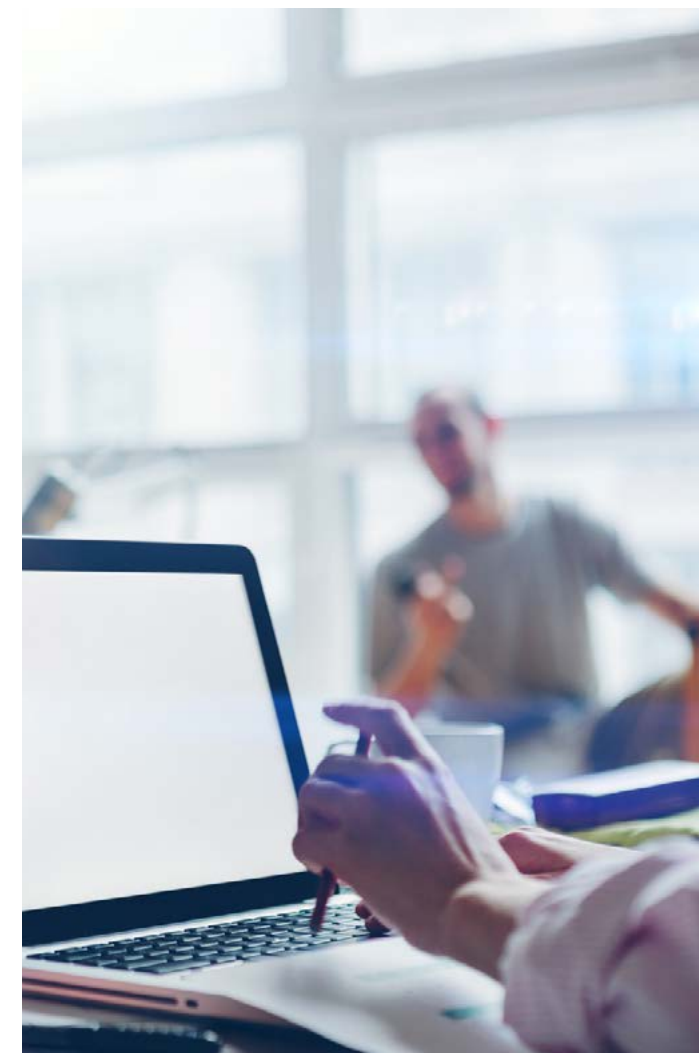
En segundo término, y referido a la motivación de un trabajador a distancia, hay que considerar cuáles serían factores generadores de auto-motivación y en ese sentido, claramente vemos que el desafío por lograr resultados de calidad, el reconocimiento oportuno y la satisfacción por el trabajo en sí mismo, serían los más importantes.

En tanto, al tele-trabajador lo puede desmotivar la distancia en sí misma, la falta de contacto con sus compañeros,

la disminución de la comunicación informal, y el temor a equivocarse y no poder pedir ayuda con facilidad.

Por último, es también muy relevante cómo se desarrollan las comunicaciones en una organización que, seguramente, combine trabajos presenciales con trabajos a distancia, en ámbitos virtuales. La comunicación con el tele-trabajador debe ser de interacción permanente, con un alto grado de apertura, con una eficaz retroalimentación y en todas direcciones, permitiendo el intercambio de experiencias con pares y superiores, sin limitaciones.

Cuanto mayor sea la apertura y la transparencia en la comunicación, la imposibilidad de mantener un contacto presencial no impedirá sostener una relación de respeto y confianza entre los interlocutores.



Corolario

El Teletrabajo nos fue anunciado hace 40 años, y solamente ahora, cuando ya nos ha invadido como forma de trabajo preferida por la generación de los millenian, nos damos cuenta cómo nos impacta.

Ya Toffler nos advertía en 1980 (op.cit 259): “No es extraño que los padres – esencialmente ligados todavía al código de la Era Industrial– se encuentren en conflicto con los hijos, que conscientes de la creciente irrelevancia de las

viejas reglas, se hallan inseguros, si no completamente ignorantes, de las nuevas. Tanto ellos como nosotros nos hallamos atrapados entre un agonizante orden de “segunda ola” y la civilización de la tercera ola del mañana”.

Nosotros, como profesionales de la Gestión Humana de un ya avanzado Siglo XXI, no podemos quedarnos atrapados en la “era industrial” y “hundirnos” bajo esta “tercera ola” que ya pasó sobre nosotros.

Trabajando EN PIJAMAS

Existen muchas modalidades de trabajo hoy día que están retando la forma en que vemos el trabajo y la productividad en las empresas. Sin embargo, muchas de estas no son de práctica común en Latinoamérica ya sea por apego o costumbre a las modalidades tradicionales de trabajo por horario o por falta de leyes que permitan su implementación de forma exitosa.

El trabajo tradicional es aquel en el que tu empresa te dice “Tu horario es de tal hora a cual hora” y el cumplimiento de ese horario es uno de los indicadores de éxito en dicha posición. Este, junto a sus diversas permutaciones, es un formato de trabajo válido y necesario en muchas industrias y tipos de empresa.



Hoy en día, nuestras empresas necesitan un poco más de flexibilidad para emplear a profesionales y estos, tener acuerdos laborales que les permitan otros tipos de trabajo.



Autores:
Julio Mosquera-Stanziola y
Javier José Vallarino

Vicepresidente, ANREH y Global Head of Academy, Selina Hotels
juliom@selina.com

Subsecretario de Actas y Correspondencia ANREH;
Icaza, González-Ruiz & Aleman, Abogado.
javierv@icazalaw.com



Entre las nuevas modalidades de trabajo más creativas están el trabajo remoto y el teletrabajo. Aunque estos comparten características y pueden ser tomados como sinónimos, existen diferencias clave que exploraremos a continuación. El trabajo remoto se refiere a cuando un trabajador realiza sus funciones en un área geográfica distinta a donde se encuentran las oficinas físicas de la empresa. En esta modalidad, el trabajador no está obligado a pasar tiempo en las oficinas y/o no tiene un espacio físico disponible para trabajar dentro de las mismas.

El teletrabajo implica que el trabajador realiza funciones que requieren que dedique algún tiempo a estar físicamente

en las oficinas de la empresa; sin embargo, no el 100% de su tiempo, siendo que cuando no esté en las oficinas, puede realizar su trabajo desde donde quiera.

Ambas modalidades asumen que el trabajo puede ser ejecutado desde la casa del trabajador, desde una cafetería, un parque o cualquier otro lugar en donde tenga las herramientas que le permiten cumplir con sus objetivos establecidos. Y es, precisamente, eso lo que le importa tanto a la empresa como al trabajador: el cumplimiento de las metas, no tanto las horas trabajadas, sino el resultado obtenido. Las características que comparten estas modalidades son:

- Constituyen una dinámica de trabajo flexible, que le permite al trabajador organizar, dentro de ciertos límites, su jornada diaria de trabajo.
- Evidentemente, estas modalidades especiales de trabajo están determinadas por los avances tecnológicos e informáticos.
- El trabajador no está sujeto a la tradicional o convencional subordinación jurídica de su empleador, pero de todas formas su labor diaria es supervisada y fiscalizada, precisamente, a través de la tecnología.
- Le permiten al trabajador disfrutar más tiempo de calidad con su familia.
- El hogar del trabajador, en la mayoría de los casos, se transforma en su lugar de trabajo.



Algunos de los beneficios del trabajo remoto y el teletrabajo son:

- Disminución de costos: Ahorro en espacio físico (Puedes contratar más personas sin tener que aumentar el metraje de tu oficina). Ahorro en servicios (electricidad, agua)
- Incremento en la productividad (2 de 3 gerentes reportan que sus colaboradores que trabajan remoto o teletrabajan son más productivos StateofWorkProductivityReport).
- Incremento en la concentración (el trabajador elige donde, cómo y cuando trabajar, escogiendo el lugar y la hora en que mejor pueda concentrar y potenciar su talento).
- Incremento en la fidelización de colaboradores (La deserción laboral puede disminuir en hasta un 50% - Stanford University).
- Ampliación en la atracción de talento (Desde centennials, millenials y expertos retirados, puedes ofrecer trabajos más atractivos a profesionales poco convencionales que agregan valor).

Pero ¿por dónde empezar? Lo primero es quitarnos el estigma de que “si no te veo no estás trabajando” o que el teletrabajo significa que el trabajador está todo el día en pijama en su casa haciendo nada. Una vez eliminada este falso concepto, establezcamos los parámetros de trabajo y los perfiles para estos puestos, buscando profesionales que

demuestren las aptitudes y autodisciplina tanto como las competencias duras del rol, y asegurando el marco de trabajo propicio que le permita al trabajador flexibilidad sin ambigüedad. Es por eso que para implementar exitosamente el trabajo remoto y el teletrabajo, las empresas se deben preparar tanto o más que los colaboradores que contratan.

Los trabajadores deberán demostrar:

1. Disciplina para trazar y seguir la estrategia y los planes establecidos.
2. Compromiso con los objetivos.
3. Ética en la utilización de su tiempo para el cumplimiento de las metas.
4. Alto sentido de la comunicación.

Las empresas deberán proveer:

1. Directrices y objetivos claros.
2. Canales de comunicación abiertos.
3. Herramientas de medición objetiva.
4. Procesos y procedimientos funcionales.

Desde el punto de vista legal, en virtud de los vacíos que provoca la ausencia de una normativa legal que regule estas formas de trabajo, estos son los principales riesgos:

- Reclamos por trabajos supuestamente realizados en horas extras.
- Reclamos por un supuesto ambiente de trabajo inadecuado e inseguro.
- Reclamos directos contra el empleador en casos de riesgos profesionales.

En aquellas instancias en que estas modalidades de trabajo estén desreguladas, sugerimos formalizar por escrito todo acuerdo celebrado entre el empleador y sus trabajadores a través del cual se permita al trabajador prestar sus servicios directamente desde su domicilio residencial durante uno (1) o más días de la jornada semanal de trabajo.

A través de este documento, el empleador puede normar y regular temas como i) carácter temporal o permanente del programa; ii) el derecho del empleador a suspender de manera temporal el programa de trabajo remoto y/o eliminar el mismo de manera permanente; iii) si el beneficio abarca todos los días de la jornada semanal de trabajo, o solamente algunos días de la misma;

iv) quién asume o se hace responsable por la adecuación del espacio físico (ergonomía e iluminación) dentro del hogar del trabajador, desde donde éste brindará sus servicios; y v) la identificación expresa del domicilio residencial actual del trabajador, incluyendo además la obligación del trabajador de reportar a su empleador cualquier cambio de domicilio, entre otros tantos temas.

El trabajo remoto y el teletrabajo no son para todas las empresas, para todos los puestos, ni para todas las personas. Sin embargo, tanto las empresas como los profesionales debemos estar preparados para abrir nuestro compás para adoptar exitosamente estas modalidades de trabajo cuando haga sentido para el negocio.



EL TELETRABAJO EN ECUADOR

Autor: Pilar Moncayo E.



Asociación de Gestión Humana de Ecuador
info@adghe.com
pmoncayoescudero@hotmail.com
www.adghe.com

La Revolución Digital está generando cambios estructurales en las empresas; nuevas formas de trabajo están determinando cambios en la relación entre empresas y trabajadores, así como también en las distintas formas de gestionar personas y nuevos modelos de negocio que incorporan flexibilidad y movilidad.

En un mercado laboral global inmerso en crisis económicas de incalculables consecuencias, con altas tasas de desempleo y subempleo, las relaciones laborales han entrado en un proceso de redefinición, con nuevas formas de contratación y modalidades de trabajo, en función de los requerimientos de las economías y de las personas.

Dentro de ese esquema, las tendencias mundiales que prevalecen y se van fortaleciendo cada vez más, favorecen la movilidad de talentos, la adaptabilidad

al cambio, la valoración a las personas en el marco de la responsabilidad social, el desarrollo de las comunicaciones y la cultura de servicio. Es, justamente ahí, donde surgen nuevas formas de trabajo como el teletrabajo, los teleservicios, el trabajo autónomo, el autoempleo, el empleo juvenil.

En este escenario, el TELETRABAJO emerge como una opción para la generación de empleo, siendo principalmente los jóvenes que ingresan al mercado laboral, las personas de edad avanzada, las mujeres embarazadas y con hijos pequeños, las personas que deben cuidar a familiares enfermos, la gente que vive lejos de las ciudades, así como los discapacitados, parte fundamental de esta nueva forma de trabajo que no requiere presencia física y puede desarrollarse mediante el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC).



En Ecuador, esta modalidad de trabajo está en un proceso de importante crecimiento, con el objetivo de responder a esta nueva realidad, se promulgó el Acuerdo Ministerial 190. R.O.825 de 14 de agosto de 2016 sobre Teletrabajo, que se lo define como “una forma de prestación de servicios a distancia, con jornadas ordinarias y especiales, fuera de las instalaciones del empleador, utilizando medios y recursos tecnológicos de información y comunicación”.

El teletrabajo en Ecuador, tiene las siguientes modalidades:

Permanente: “Fuera de las instalaciones del empleador, el teletrabajador podrá asistir a las instalaciones del empleador cuando sea requerido.”

Parcial: “Fuera de la empresa hasta un máximo de 24 horas semanales y el resto dentro de las instalaciones.”

“Teletrabajador es toda persona que tiene calidad de trabajador de conformidad con lo dispuesto en el Código de Trabajo, efectúa sus labores mediante teletrabajo fuera de las instalaciones del empleador.”

En relación a la forma de contratación: “deberá celebrarse por escrito, incluyendo la descripción de labores a realizar, condiciones, remuneración, beneficios, así como información relevante relacionada con esta forma de trabajo.”



En cuanto se refiere a la aplicación del Teletrabajo esta es “voluntaria, por acuerdo entre las partes, debe constar por escrito, puede acordarse al inicio de la relación laboral o incorporarse posteriormente.”

Esta modalidad se la utiliza con preferencia para mujeres embarazadas, mujeres en período de lactancia, personas con discapacidad, personas con enfermedades catastróficas, adultos mayores (Acuerdo Ministerial MDT 2018-002-A)

Dentro de las obligaciones del empleador se establece que “deberá tomar medidas para evitar el aislamiento del teletrabajador, propiciar oportunidades e interacción regular con compañeros de trabajo, permitir el libre acceso a las instalaciones de la empresa.”

Ventajas del teletrabajo: disminución de costos (luz, espacio físico, transporte, alimentación), empleados con discapacidad pueden trabajar desde su casa.

Riesgos: Tecnoestrés, no poder trabajar con las nuevas tecnologías, desconocimiento de herramientas, ansiedad por revisar información de la empresa por correo electrónico y redes sociales, extender la jornada innecesariamente, insomnio, sedentarismo.

El cambio a teletrabajo en las relaciones contractuales existentes, modifica únicamente la manera en que se efectúa el trabajo, sin afectar ni cambiar las condiciones esenciales de la relación laboral, por tanto no altera derechos y no constituye causal de terminación de

la relación de trabajo.

El gran salto que se produjo de la sociedad industrial a la del conocimiento y de ésta a la era digital, se manifiesta en el uso cada vez más generalizado de las TIC que cambió nuestra dinámica diaria.

Así como en el pasado, los seres humanos respondieron a las cambiantes circunstancias de su quehacer y desarrollaron cambios tecnológicos. Hoy lo están haciendo mediante las TIC. Por ello, el teletrabajo llegó para quedarse y, muy probablemente, es una alternativa de solución frente a las consecuencias derivadas de escenarios de recesión, adversidad, problemas con el medio ambiente. Las organizaciones y los países ya piensan que estar preparados es crucial para su supervivencia en un mundo en el que el éxito depende de la capacidad de aprendizaje, innovación, adaptabilidad y flexibilidad.

En esas condiciones, lo que más necesitamos es justamente capacitar y desarrollar al capital humano. Es ahí cuando visualizamos que el teletrabajo abre un nuevo horizonte en las relaciones entre las personas, las empresas y los países. En este contexto la independencia, autonomía y proactividad, se vuelven elementos que contribuyen a una mayor inclusión social e inserción laboral, menor contaminación ambiental, mayor productividad y competitividad y lo mejor: Libertad con Responsabilidad.

El teletrabajador se vuelve dueño de su tiempo y responsable por sus resultados. En esa medida, esta modalidad se ha convertido en la esperanza para muchos sectores desplazados y vulnerables .

La movilidad de talentos, la flexibilidad laboral, el desarrollo de las comunicaciones y la migración han cambiado nuestros paradigmas:

- De mercado laboral local a mercado laboral global
- De inamovilidad a movilidad
- De trabajo en relación de dependencia a trabajo autónomo
- De negocios al interior a negocios al exterior
- De costos fijos a costos variables
- De espacio físico a espacio virtual
- De sectores a clusters
- De trabajo presencial a TELETRABAJO

Este es el momento de mirar a los cambios como oportunidades y vencer el temor a la innovación

FACTORES QUE INFLUIRÁN EN LA GESTIÓN DE PERSONAS 2020

- Impacto de la tecnología digital
- Globalización y movilidad
- Impacto generacional
- Nuevo mercado de trabajo
- Incremento de la competitividad e innovación
- Crisis económica
- Nuevos modelos de negocio: nuevas formas de trabajo
- Nuevos profesionales independientes
- Empresas socialmente responsable
- Salario emocional





El Teletrabajo y la REFORMA LABORAL en Brasil

Brasil pasó recientemente por la mayor alteración legislativa laboral de su historia, cuando el 11 de noviembre de 2017 entró en vigor la ley 13.467/2017, en la cual más de 100 modificaciones profundas se iniciaron, tanto en el campo del derecho subjetivo, como en el derecho procesal. Fue la más profunda verificación en los 74 años de existencia del código laboral brasileño, llamado de Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT). Los objetivos de esas modificaciones son nobles y pretensivos: combatir el desempleo, la crisis económica en el país, dar mayor seguridad jurídica a las relaciones del trabajo, alentar las negociaciones colectivas y disminuir el conflicto laboral y judicial.

En los debates y audiencias públicas desarrolladas durante el desarrollo de este trámite, varias entidades y representantes de toda la sociedad

fueron oídas, entre ellas, ABRH BRASIL, que se hizo presente para hablar sobre tercerización, trabajo temporal y empleo, y también SOBRATT Sociedad Brasileña de Teletrabajo y Teleactividades, que en esa ocasión era presidida por mi persona, para manifestarse sobre el entonces llamado “trabajo remoto”, así denominado en el Proyecto de Ley original. Nuestra presentación fue destinada a mostrar a los parlamentarios la realidad mundial del tema, romper algunos de sus tabúes y paradigmas, para incluirlo en la legislación, modernizándola para quedar más adecuada a la nomenclatura global, donde es tratado como Teletrabajo. Aunque de forma precaria hasta entonces, esta modalidad de trabajo no estaba regulada por ley, haciendo que existan varias dudas sobre el asunto, desde su reglamentación hasta su implementación.



Autor: Dr. Wolnei Tadeu Ferreira

Diretor Jurídico ABRH-Brasil
ferreira@ferreirarodrigues.com.br

Es importante decir que antes de la Reforma Laboral, el teletrabajo (a veces denominado trabajo remoto, virtual o incluso como home office, en la expresión en inglés) en Brasil se regulaba, parcialmente y por analogía, por el art. 6, principal disposición del Código de Trabajo, cuya redacción a distancia no estaba funcionando exactamente en su amplitud, pues está siendo ejercida en el hogar, afirmando que “... no se distingue entre el trabajo realizado en el establecimiento del empleador y el ejecutado en el hogar del “empleado”, situación que abarca el teletrabajo, pudiendo, por lo tanto, asociarse con aquella modalidad de trabajo, por el hecho de ser igualmente prestado a

distancia.

A través de la ley 12.551, del 15 de diciembre de 2011, ese art. 6 se ha modificado, pasando a prever el trabajo a distancia (note que la amplitud es mayor, pues no limita al domicilio del empleado), ocasión que también insertó el párrafo único, que equiparó el uso de los medios telemáticos e informatizados de control del trabajo a los medios personales y directos, para fines de subordinación jurídica, es decir, para la caracterización de un contrato de trabajo. Así quedó la redacción inicial, que no fue alterada por la Reforma Laboral:

“Art. 6. No se distingue entre el trabajo realizado en el establecimiento del empleador, lo realizado en el hogar del empleado y el realizado a distancia, siempre que se caracterizan los presupuestos de la relación laboral.

Párrafo único – Los medios telemáticos e informáticos de mando, control y supervisión son equivalentes, a efectos de subordinación jurídica, a los medios personales y directos de mando, control y supervisión del trabajo ajeno”.



Se verifica, entonces, que el teletrabajador empleado es poseedor de los mismos derechos previstos en el orden jurídico laboral brasileño para los demás empleados, debiendo apenas ser analizadas las circunstancias en las cuales el trabajo se desarrolla para atribuir cuáles derechos son aplicables a cada hipótesis. Así, si el empleador puede fiscalizar al empleado a través de sistemas de información podrá usufructuar horas extras y descansos remunerados, así como pago adicional nocturno, debido al hecho de que el empleador tiene control sobre su jornada de trabajo.

Por lo tanto, la ley 12.551/2011 reconoció la

distancia de trabajo para la mayoría de la geografía e igualó control y comando de trabajo por medios informáticos o telemáticos al control personal, pero no reguló la modalidad, lo que sólo vendría a suceder con la Reforma Laboral aprobada por la Ley 13.467/2017.

Como ya se ha dicho anteriormente la Reforma Laboral trajo diversos cambios en la CLT, pero principalmente incluyó algunos artículos muy importantes sobre el Teletrabajo y su reglamentación. El nuevo artículo 75-B trajo una redacción expresa para caracterizar esta novedad, con el concepto definido y muy claro al desasociar el teletrabajo del trabajo externo:

“Art. 75-A. La prestación de servicios por el empleado en régimen de teletrabajo observará lo dispuesto en este Capítulo.

“Art. 75-B. Se considera teletrabajo la prestación de servicios preponderantemente fuera de las dependencias del empleador, con la utilización de tecnologías de información y de comunicación que, por su naturaleza, no se constituyan como trabajo externo.

Párrafo único. La asistencia a las dependencias del empleador para la realización de actividades específicas que exijan la presencia del empleado en el establecimiento no descaracteriza el régimen de teletrabajo.”

Por eso es importante aclarar que el teletrabajo se llevará a cabo principalmente fuera de los locales del empleador. Aunque el empleado comparezca eventualmente a la empresa, todavía será considerado teletrabajo y no trabajo externo. Se debe tener cuidado al analizar la situación, puesto que es muy común que las empresas adopten regímenes como 3 (home office) x 2 (en la empresa), o incluso 1 x semana en la empresa y los demás en Home Office.

Alvaro Mello, pionero y defensor de la modalidad en Brasil, abordó el tema, aclarando que teletrabajo “es el proceso de llevar el trabajo a los funcionarios en vez de llevarlos al trabajo; actividad periódica fuera de la empresa uno o más días a la semana, ya sea en el hogar o en otra área intermedia de trabajo. Es

la sustitución parcial o total de los viajes diarios del trabajo por tecnología de telecomunicaciones, posiblemente con el auxilio de computadoras, y otros recursos de apoyo” (Teletrabajo - Telework - El trabajo en cualquier lugar y en cualquier momento...).

Recuerde también que es importante (y muy recomendable) para algunos empleados de la posible presencia en el sitio de la compañía, que no sufre de aislamiento y que mantiene al menos sus relaciones sociales, y apropiado que estos matices sean parte del contrato de trabajo.

Además de los artículos arriba comentados, todavía tenemos el artículo 75-C y sus párrafos, que dicen:

Art. 75-C. La prestación de servicios en la modalidad de teletrabajo deberá constar expresamente en el contrato individual de trabajo, que especificará las actividades que serán realizadas por el empleado.

§ 1o Podrá realizarse la alteración entre régimen presencial y de teletrabajo siempre que haya mutuo acuerdo entre las partes, registrado en aditivo contractual.

§ 2o Podrá realizarse la modificación del régimen de teletrabajo para presencial por determinación del empleador, garantizando un plazo de transición mínimo de quince días, con el correspondiente registro en aditivo contractual.



En el caso de que se trate de un contrato de trabajo, el legislador pasa a exigir que el contrato de trabajo sea expresado (escrito, no más verbal o tácito) y lo que deberá contener, estableciendo reglas claras para la especificación de actividades, la posible alteración de la modalidad presencial a distancia (teletrabajo), siempre que por mutua concordancia, también por escrito, y aún el retorno a la modalidad presencial, si el empleador así lo desea, estableciendo una transición mínima, lo que es muy razonable y dentro de las orientaciones que OIT firmó para la modalidad.

En el caso del § 1o el legislador estableció un mutuo acuerdo entre las partes como condición para la modificación del régimen común de trabajo para el teletrabajo, lo que es muy interesante pues el empleado puede no estar de acuerdo (o no tener condiciones para su práctica) con el cambio del régimen o que no le guste el teletrabajo, habiendo así un desinterés por parte de éste y

no pudiendo la empresa imponer a él tal régimen. De forma diferente ocurrirá si el empleado es contratado ya en la condición de teletrabajador, ocasión en que no podrá arrepentirse y exigir cambio a presencial, salvo concordancia del empleador.

Esta reversibilidad ya es común y natural en algunos países en Europa, con la diferencia de que allí puede ser hecha por acuerdo individual o colectivo, “pudiendo implicar el retorno al trabajo en las instalaciones de la empresa a requerimiento del trabajador o del empleador” el contrato inicial es presencial y hay cambio para teletrabajo y, posteriormente, hay intento de que el trabajador cambie nuevamente esa condición para trabajo presencial.

La Reforma Laboral trajo también el artículo 75-D que discurre sobre la responsabilidad de los equipos en el caso del teletrabajo:

“Art. 75 d. Las disposiciones relativas a la responsabilidad por la adquisición, el mantenimiento o el suministro de los equipos tecnológicos y de la infraestructura necesaria y adecuada a la prestación del trabajo remoto, así como al reembolso de los gastos de alquiler, se establecerán en un contrato escrito.

Párrafo único. Las utilidades mencionadas en este artículo no integran la remuneración del empleado.”

Aunque disponga sobre quién va a pagar por la adquisición y mantenimiento de los equipos y gastos del empleado en la ejecución de su trabajo, es cierto que no estipula exactamente a quién corresponde. Es obvio que, dependiendo de la necesidad de control, subordinación, exigencia técnica, condiciones de trabajo, seguridad tecnológica e incluso seguridad ocupacional, el empleador responsable asumirá tales costos. No necesariamente el total de los gastos, pero aún parciales, mediante ayuda de costo o incluso reembolso, para que pueda tener el control necesario

que las conexiones, softwares, equipos y demás condiciones de trabajo, sean adecuadamente atendidas.

Es importante observar que los equipos y lo que más se suministra es “para” el trabajo, y no “por el” trabajo, mitigando discusiones que eventualmente podrían surgir sobre la naturaleza remuneratoria de esos medios.

Tenemos, por fin, un último artículo elaborado para la reforma laboral sobre teletrabajo:

“Art. 75-E. El empleador deberá instruir a los empleados, de manera expresa y ostensiva, en cuanto a las precauciones a tomar para evitar enfermedades y accidentes de trabajo.

Párrafo único. El empleado deberá firmar el término de responsabilidad comprometiéndose a seguir las instrucciones proporcionadas por el empleador.”





En este caso la ley limita la responsabilidad del empleador a apenas instruir a los empleados de manera expresa y ostensiva para evitar enfermedades y accidentes de trabajo, mediante contrato, orientaciones e incluso término de responsabilidad o reglamento interno, donde el empleado se compromete a seguir las instrucciones proporcionadas por el empleador.

Siendo así, entramos en otra discusión en el caso del empleador tener que adentrarse en la residencia del empleado para verificar la adecuación de las instalaciones, rompiendo así el

derecho a la privacidad de éste, a pesar de esto la ley trae que este tipo de situación será estipulado en contrato por las partes, individual o negociación colectiva, correspondiendo así a las partes establecer derechos y deberes, así como límites también.

Además de los artículos 75-A a 75-E, ayudando mucho en la reglamentación del Teletrabajo, ella también alteró el artículo 62 de la CLT, que trata del control de jornada de los empleados y quien está exento, trayendo así un tercer inciso:

“Art. 62. No están cubiertos por el régimen previsto en este capítulo:

.....

III - los empleados en régimen de teletrabajo.”

Con este artículo el legislador quiere decir que los empleados en régimen de teletrabajo no estarán sujetos a controles de jornada, creando modalidad flexible de jornada, salvo necesidad otra de control de horas trabajadas, como exigencias hechas por el Código de Defensa del Consumidor para monitoreo de atendimientos o aún aplicación de las normas ocupacionales exigidas por la NR-17, Ergonomía, previsto en su anexo II, destinado al teleatendimiento.

En este caso podemos analizar un contrapunto por el hecho que hoy tenemos diversos tipos de tecnologías que permiten que el empleador controle el tiempo de trabajo del empleado a través del sistema, fuera de las dependencias de la empresa, consiguiendo incluso estipular tiempo de paradas o pausas

obligatorias, además de horario de almuerzo y de descanso, como es el caso de los Call Centers hoy en día.

Cabe destacar hasta el momento que muchas son las ventajas percibidas en la práctica del teletrabajo, para los empleados, empresas e incluso para la sociedad, partiendo de la flexibilidad relativa a la prestación del trabajo, retención de talentos, facilidad de acceso a las personas con discapacidad, los ancianos, entre muchos otros. Con la Reforma Laboral, podremos ver cuánto influenciará la jurisprudencia brasileña y cuánto ayudará a los trabajadores y sus empleadores con la reglamentación correcta del tema, y así hacer que cada vez más empresas utilicen el Régimen de Teletrabajo.



TELETRABAJO: Una apuesta de Valor en la era moderna sustentada en la Confianza

Autor: Cecilia Boschiazio Álvarez

Gerente de Cultura y Gestión del Talento para las empresas del Grupo Repsol en Perú; y, miembro del Comité de Talento de APERHU. cboschiazio@gmail.com



Trabajar de manera remota tiene un sin número de ventajas: evita el desplazamiento, permite una mejor conciliación entre la vida familiar y laboral, facilita la autonomía en la organización del trabajo, contribuye a una mejor dieta, pero sobre todo: oh aleluya: evita las interrupciones y con ello nos permite ser más productivos.

Hace casi 10 años inició un programa de teletrabajo en Perú, desde la empresa donde laboro actualmente. ¿Cómo en una industria como una Refinería de

Petróleo, o una empresa comercial con tantos puntos de venta donde el contacto con el cliente es clave, o en una actividad extractiva podría teletrabajar alguien? . La casa matriz ubicada en España, acababa de concluir un piloto con resultados exitosos (1) , y se asomaba una tendencia en otros países que no podíamos soslayar.

Así que fue inevitable realizar un piloto en Perú, por el cual se eligieron 20 personas que desarrollaban distintas funciones que podían ser desarrolladas desde casa, siempre y cuando se contara con recursos como un ordenador, un móvil, el acceso a los sistemas propios del área o especialidad del emplead@ y por supuesto, una conexión a internet. También se pusieron otros requisitos clave: el emplead@ debía conocer bien sus funciones, tener buena evaluación de desempeño, buen record laboral y ser capaz de trabajar sin supervisión.



Un Piloto: la semilla

Con el propio y natural temor a lo desconocido, jefes inquietos por la "ausencia física" del emplead@ que quizá era una de sus mejores fichas, y los emplead@s que podrían temer que la empresa se "acostumbrara a su ausencia", que dejen de pensar en ellos para promociones, que sus evaluaciones se pudieran afectar, o que simplemente se "olviden de ellos", aceptaron el reto del piloto de casi 1 año de duración. Cuatro modalidades distintas se usaron para el piloto: teletrabajar uno ó dos

días completos, dos horas diarias, o tres tardes de la semana. Cada persona en coordinación con su jefe eligieron la modalidad que mejor se adaptaba a su realidad laboral y familiar. Así, tras comprobar que cada persona cumplía también con algunas exigencias ergonómicas en casa como disponer de un ambiente adecuado: espacio, luz, ventilación, mesa y silla, conexión suficiente para que funcionen los softwares requeridos, etc. , se inició el piloto.



Jefes, Teletrabajadores y compañeros de teletrabajadores fueron acompañados, encuestados y a lo largo del tiempo de prueba, varias mejoras y correcciones se hacían al programa: desde los accesos a sistemas, hasta revisión del nivel de cumplimiento de objetivos y resultados de quienes participaban en el piloto, incrementos salariales, y clima laboral del área. Las mediciones realizadas permitían conocer el nivel de satisfacción de cada grupo, así que era el momento de extender el programa al resto de la organización.

Un auto checklist era el paso por el que cada persona interesada en teletrabajar debía pasar. Si se cumplía con los requisitos, podían animarse a conversar con el jefe, quien necesariamente debe involucrarse para asegurar que la modalidad funcione. Los compañeros, son igualmente otra pieza clave, pues nadie debe sentir que se le incrementará el trabajo porque uno de sus compañeros no está físicamente en la oficina, por el contrario, aprender a trabajar en remoto, implica un esfuerzo de todos los

miembros del equipo. Todo es voluntario, y puede revertirse si así se decide, o si alguna parte comprueba que no se están cumpliendo los acuerdos.

Después del tiempo transcurrido, pienso que sin el piloto no se hubiera podido extender el programa, pues el hecho de saber que era una “prueba” y que podíamos regresar al punto inicial, otorgaba a los jefes, la tranquilidad de que no sería impuesto si realmente no funcionaba.

Lo que hay que tener presente, es que cada organización es distinta, y que lo funciona en una empresa no necesariamente funciona en otra. Que la cultura de la compañía, ese modo de ser y actuar es fundamental y que la clave del éxito, está sin duda en la confianza en el teletrabajador, quien una vez que conoce las bondades del programa, hará lo imposible por mantenerlo, y por lo tanto difícilmente se arriesgaría con comportamientos inapropiados que le ocasionen la suspensión de esta facilidad para trabajar desde casa.

¿Qué es el teletrabajo?

Las definiciones del teletrabajo pueden ser varias, pero la más simple y completa a la vez, la brinda la Organización Internacional del Trabajo, OIT cuando lo define como: Trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora.

En el Perú, en el año 2013, se promulgó la ley 30036 por la cual se regula el Teletrabajo, el mismo que es definido como el “desempeño subordinado de labores

sin la presencia física del trabajador denominado teletrabajador, con la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen a su vez el control y la supervisión de las labores”

Si bien algunas empresas ya utilizan la modalidad de trabajo, no podríamos afirmar que en el mercado laboral peruano está extendida como una práctica habitual, aunque las experiencias que existen señalan niveles de satisfacción que podría ameritar una mayor apuesta.

En los foros donde he compartido mi experiencia en gestión del teletrabajo, han surgido inquietudes de los empleadores relacionadas a la supervisión del personal que teletrabaja, a la asignación de recursos, y al manejo de la información reservada, sin embargo, en la mayoría de casos en que existe esta inquietud, aún no se ha experimentado la modalidad.

Por el contrario, quienes han experimentado el teletrabajo en su empresa, coinciden en que el gran valor está en que la persona que teletrabaja está enfocada en su quehacer, sin interrupciones, permitiéndole cumplir sus compromisos y responsabilidades, a la vez que está más contento al mejorar su calidad de vida por no tener que invertir tantas horas para desplazarse hacia la oficina, ahorro en transporte y alimentación, y hasta pueden las personas trabajar escuchando su música preferida sin interrumpir a sus compañeros.





El ingrediente obligatorio: confianza

-Cómo se logra estas ventajas? Preguntan a menudo quienes observan con curiosidad y pizca de envidia sana.

-Confianza! Suelo responder, esta experiencia está basada en la confianza en que la persona que teletrabaja tendrá a salvo sus equipos, la información que maneja, estará disponible, conectado, porque es responsable, porque tiene compromiso con la organización y porque es un profesional que sabe autogestionarse.

Sin el ingrediente confianza, esto no funciona, y podría pasar a ser una experiencia muy negativa, de supervisión

asfixiante, desmotivadora e incluso castrante.

Frente a esto, nos queda, a los gestores de Gestión Humana, impulsar , escribir y velar porque el ingrediente aludido esté presente para que la fórmula del teletrabajo funcione. Y eso pasa, en primer lugar, por hacer una adecuada selección de los teletrabajadores. ¿Cómo podría funcionar si la persona no domina aún sus funciones, si está en proceso de aprendizaje o aún no sabe cómo moverse al interior de la organización? ¿o con alguna persona cuyo desempeño tiene aún cosas relevantes que mejorar o ajustar?

Aleluya! Un espacio libre de interrupciones!

En los últimos tiempos, un nuevo elemento empieza a cobrar gran valor en la modalidad de teletrabajo: me refiero al rescate de la privacidad que los formatos abiertos de oficina han llevado a reducir.

En un reciente artículo publicado por David Burks (2) , se cita varias investigaciones realizadas para analizar la productividad de los empleados en oficinas de formato abierto - "open spaces"-respondiendo a la hipótesis de que el ruido afectaría la productividad; sin embargo se hallaron drásticos impactos en la productividad de las personas por el ruido presente en este formato de espacios de trabajo. Por el contrario, Burks, concluyó así :“la lección



que se puede extraer es que el espacio ideal para un trabajo que requiere concentración no es aquel libre de ruido, sino aquel libre de interrupciones. Encontrar un espacio en el que esconderse, independientemente de lo ruidoso que sea, puede ser la mejor estrategia para asegurarse de poder hacer el trabajo importante”

Ahí, en la búsqueda de menos ruido e interrupciones, el Teletrabajo aparece al rescate, al conseguir ese espacio privado donde podemos pensar, analizar, crear, cuestionar, reflexionar, y hasta “ver el problema , o el reto de lejos” permitiéndonos obtener un producto terminado en contraste con la cantidad de notas a medio escribir, correos a medio redactar y lista de llamadas postergadas, en el que terminamos al final de una jornada tradicional de oficina.

Poder ser jefe , colega y parte del equipo

Después de mucho tiempo de tener en mi equipo a teletrabajadores, aprendí a tener la presencia de mis colaboradores sin ver@s, a tener la certeza de que mis correos y mensajes eran leídos y atendidos igual o mejor aún que estando tod@s en la oficina. Aprendí a atender en tiempo sus consultas, eso permite que el trabajo de equipo no se detenga, que fluya sin impactar resultados y clientes .

Hace escasas dos semanas, he empezado mi propia experiencia de teletrabajo, combinando dos días con otros tres de presencia en la oficina que evolucionó a espacios abiertos. Si antes estaba convencida de que esto funcionaba, ahora solo puedo sentir gratitud por estar viviendo esta maravilla de combinación que me permite la privacidad sin interrupciones y la presencia física para socializar con mi equipo, mis colegas y la organización en general.

Aún tendremos retos que afrontar en las organizaciones, los cambios no se detienen, pero sin duda, es la tecnología y la actitud positiva e inteligente, lo que nos permitirá obtener resultados a través de equipos diversos, remotos, comprometidos, respetuosos y con plena confianza entre los integrantes.



TRABAJO REMOTO

Un imperativo a nivel país

En este momento me encuentro en Bayahíbe, una de las playas más bellas de mi República Dominicana natal, disfrutando del beneficio del teletrabajo o, como me gusta definirlo, cumpliendo con los compromisos y logrando los resultados sin importar desde donde se realiza la labor. Siempre optimizando los beneficios que nos brinda la tecnología de una manera ética y responsable. Me apasiona escribir, pero mucho más poder hacerlo desde cualquier rincón del mundo. ¿Quién podría decir si estoy escribiendo desde una casa de montaña, una bella playa, un café o mi oficina? ¿Quizás desde el colegio o la clase de baile mientras espero a mi hija, desde un restaurante o mientras me transporto en Uber?

Utilizando este esquema de trabajo y aprovechado las herramientas de colaboración, comunicación y gestión de proyectos, las distancias físicas han dejado de ser una barrera en las negociaciones, desarrollo y ejecución de nuestras labores. He logrado cerrar acuerdos importantes, he sostenido reuniones con clientes, así como sesiones de trabajo con miembros de mi equipo ubicados en diferentes países para elaborar presentaciones e informes complejos y ejecutar mandatos con el nivel de excelencia requerido. El potencial de esta modalidad de trabajo es infinito.



Autor: Angela Marzo

Presidenta MAR3.0 Consulting International
angela@mar30consulting.com

Transformando competencias

En mi experiencia, el actual estado del arte del mundo de los negocios requiere una combinación de distintas competencias para un desempeño exitoso en este nuevo contexto. Las reglas del juego han cambiado y, los mismos colaboradores, ese talento que deseamos retener en las organizaciones, busca otro tipo de beneficios, no necesariamente monetarios. Ya está claro que el talento en este tiempo está inspirado por la satisfacción que le genera una cultura organizacional sólida, sana, congruente e innovadora, que les ofrezca flexibilidad para lograr los resultados deseados, aprovechando las herramientas que ofrece un nuevo entorno.

El trabajo remoto es uno de los elementos que, bien implementado, promete esta flexibilidad tan buscada por muchos. Pero se requiere un nivel de competencia distinto, coherente con los cambios actuales y que complementen ese perfil de competencias categóricas (base que sostiene la cultura), de

liderazgo y técnicas. La realidad virtual y las nuevas reglas del juego hacen imperativo revisar el perfil e incorporar, independientemente del tipo de cultura, aquellos elementos que permitan integrar la tecnología en todos los ámbitos de la empresa y que faciliten el éxito de programas de teletrabajo y dirección de equipos remotos. Como competencias adicionales a evaluar, me atrevo a citar las siguientes:

- Responsabilidad y confianza
- Cumplimiento y manejo de compromisos
- Autorregulación, balance y autocontrol
- Liderazgo de equipos remotos (gente conectada sin perder la parte humana)





Una base de confianza

Estoy de acuerdo con los autores y colegas en esta misma edición, que promueven la confianza como la base del éxito de este tipo de esquemas. Algunos expresan, con toda la razón, que se requiere de un liderazgo muy sofisticado para hacer que el trabajo remoto tenga éxito, produzca el resultado esperado y se constituya como un modelo sostenible. Pero esto hay que formarlo, construirlo, fortalecerlo y la confianza se gana.

Es indiscutible que cuando hay confianza las cosas fluyen, los procesos, los proyectos...las relaciones.¿Cómo lo logramos? Lo primero es cumplir con lo que prometemos. En segundo lugar, crear

un sistema que nos permita recordar compromisos y tareas y establecer metas con entregables específicos para fechas determinadas.Reservar tiempo en nuestras agendas para cumplir con lo que hemos prometido.

Puede pasar algo y puedes fallar, pero si has cumplido la mayoría de las veces tu acreedor sabrá que algo imprevisto ha pasado, pues te has ganado la confianza.Esta base de responsabilidad y confianza hace que se te tome en cuenta para formar parte de un modelo de teletrabajo o que la organización se anime a intentarlo si no lo tiene.

Cumplimiento y manejo de compromisos

Ocuparse oportunamente de temas tan sencillos y prácticos como dar seguimiento a los compromisos después de las reuniones de proyecto, sean éstas presenciales o virtuales, devolver las llamadas, responder a mis correos y hacerme cargo de todo aquello a lo que me comprometo, deja una marca positiva ante el cliente interno y externo.Si siento que puedo olvidar, fortalezo mi sistema de control de gestión, seguimiento a tareas y calendario de reuniones.Esto me ha servido mucho y me permite administrar eficientemente el tiempo, disfrutando y cumpliendo mis compromisos como madre, así como también los compromisos profesionales.

Poco importa a qué hora o en qué momento lo he logrado, lo vital es haber acordado “quién va a hacer qué, para cuándo” y lograr cumplir con mi compromiso en el tiempo y con la calidad y nivel de excelencia requeridos.



Autorregulación, balance y autocontrol

Es cierto que un esquema de teletrabajo puede marcar una gran diferencia en la calidad de nuestra vida y en la búsqueda del equilibrio entre la vida personal y profesional.Pero... ¿De qué nos sirve que la empresa nos dé el beneficio si no somos capaces de regular el tiempo que dedicamos al trabajo desde la casa?

Los defensores de este tipo de modelo de trabajo remoto expresan que los colaboradores son mucho más productivos cuando trabajan desde casa ya que inician a trabajar antes y terminan más tarde.Esto significa que está en nuestras manos el autorregularnos y lograr ese balance, dedicar tiempo a la familia y dedicar tiempo a nosotros mismos.



Autorregulación, balance y autocontrol

Es crítico mantener y fortalecer esa simbiosis necesaria entre el ser humano y la tecnología. Decíamos que esto requiere de un liderazgo sofisticado, abierto, con capacidad de delegar, orientación a logros, inspirador y con la habilidad de gestionar equipos remotos.Desde el pensamiento estratégico, la capacidad de inspirar al equipo hacia una visión común, el diseño y seguimiento a entregables específicos para una fecha determinada hasta el dominio de las herramientas de comunicación y colaboración en línea. Estas son algunas de las habilidades que permiten la sostenibilidad de un modelo de teletrabajo.Se hace imprescindible generar, cada cierto tiempo, espacios para conectar de manera presencial o ser creativos en la implementación de plataformas que permitan mantener esa conexión con el lado humano.



○ Nivel de madurez de las empresas | Políticas claras

No hay recetas de cocina, cada organización definirá diferentes modalidades dependiendo de su estrategia de mercado, la cultura organizacional, el tipo de producto o servicio que brinda y el nivel de madurez en el que se encuentra. Asimismo, variará la jornada de gestión del cambio para que el personal logre integrarse y adoptar el nuevo modelo.

Podríamos hablar de un esquema de teletrabajo los 5 días de la semana, un día a la semana, o hasta de media jornada cada día, ya sea matutino o vespertino. La clave estará en documentar

el conjunto de políticas que apoyarán el esquema. Estas políticas deben ser claras y resaltarlos diferentes modelos, compromisos de parte de la empresa y el colaborador, evaluación del desempeño, uso de servicios de energía, internet, telefonía, entre otros.

Hay empresas que ya han implementado el teletrabajo iniciando con un piloto y, como todo, han ido aprendiendo y ajustando. Los resultados positivos obligan a otras empresas a considerar el teletrabajo como una opción para mantener su competitividad.

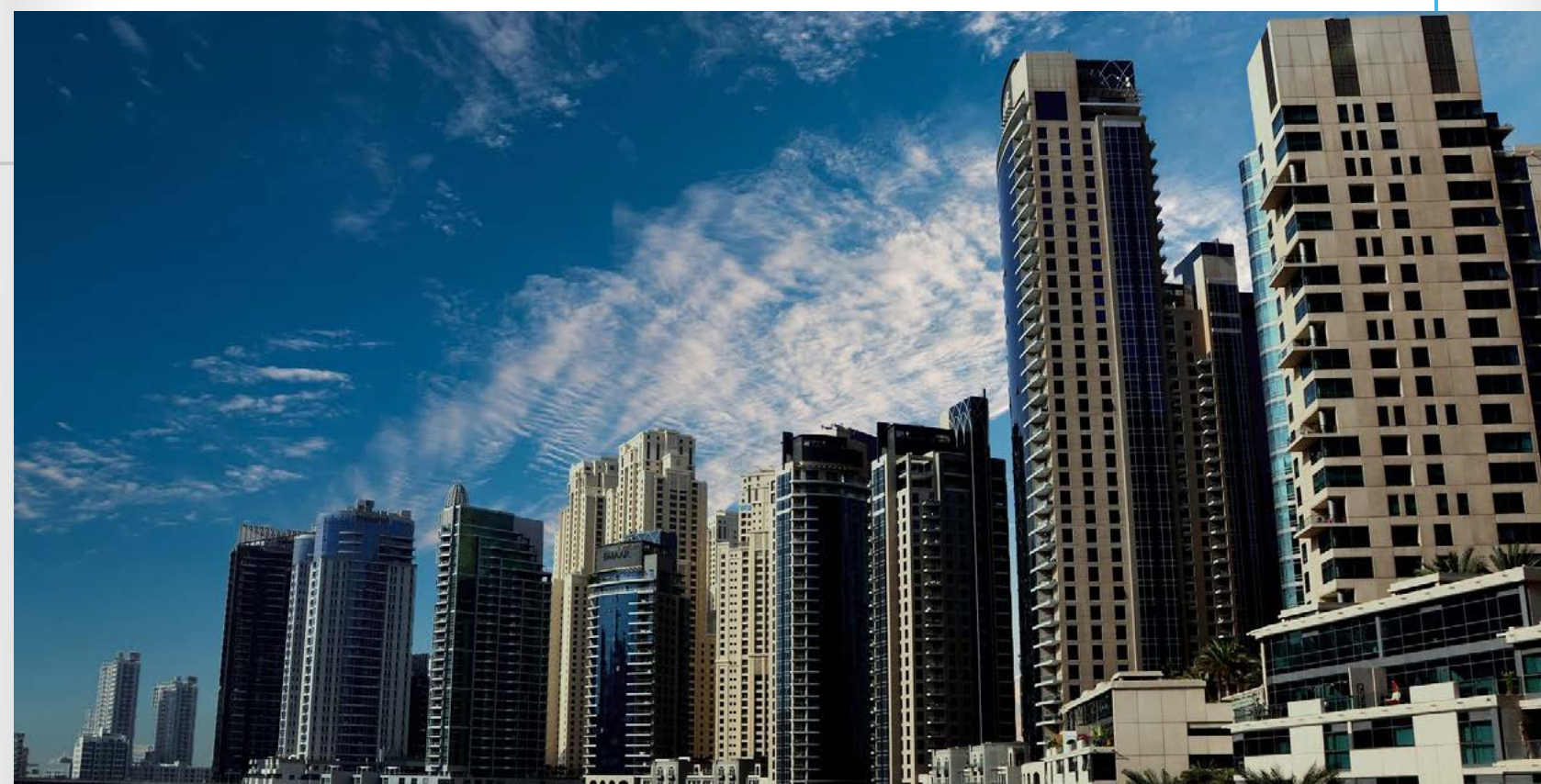
○ Un reto a nivel país

Si bien es cierto que este tipo de esquemas es beneficioso para la empresa privada y para sus colaboradores, no menos ciertos son los beneficios para un país. Mientras más empresas y personas optan por este modelo, se podría lograr un mejor control del tráfico al evitar congestión en horas pico ya que el balance permite minimizar el número de vehículos saliendo y transitando al mismo tiempo en diferentes puntos, lo cual a su vez se tendría un impacto directo en el nivel de emisiones de CO₂.

Es un tema que sale ya del nivel empresa y que sería mucho más beneficioso si se ve de manera integral, para ser evaluado a nivel de políticas públicas de

nuestros países, como un programa que podría impactar de manera positiva los compromisos asumidos a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Transformando nuestro mundo.

Como conocemos, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.



De acuerdo a lo presentado por el PNUD | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS 13 – Acción por el clima 1, no hay país en el mundo que no haya experimentado los dramáticos efectos del cambio climático. Las emisiones de gases de efecto invernadero continúan aumentando y hoy son un 50 por ciento superior al nivel de 1990. Además, el calentamiento global está provocando cambios permanentes en el sistema climático, cuyas consecuencias pueden ser irreversibles si no se toman medidas urgentes ahora.

Además de las iniciativas para mejorar la eficiencia energética en edificios de oficinas, un modelo de teletrabajo podría suponer menos gasto y, por ende, un gran ahorro energético para las compañías en lo referente a uso de sistemas de climatización y aire acondicionado,

grandes servidores de redes, sistemas de iluminación y el uso de equipos como computadoras, impresoras, fotocopiadoras que contribuyen a incrementar el consumo de energía.

De acuerdo al PNUD2, la energía es uno de los grandes contribuyentes al cambio climático, y representa alrededor del 60% de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero, además más del 40% de la población mundial, 3 mil millones de personas, dependen de combustibles contaminantes.

Los esquemas de teletrabajo ya se están volviendo un imperativo para la empresa privada y para nuestros países. Mientras más rápido logremos ponernos de acuerdo sobre como regularlo e implementarlo, más rápido podemos comenzar a disfrutar todos de los beneficios.

i CUÁLES DE LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO, QUE BUSCAN AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y UNA MEJOR EXPERIENCIA DEL COLABORADOR, SE ESTÁN IMPLEMENTANDO?





Argentina

ANDREA GALLIANO

Miembro de Comisión Directiva
ADRHA



Uno de los procesos más importantes en las organizaciones de Argentina es el customer experience para estar cercanos a los clientes, satisfaciéndolos y superando sus expectativas. Las industrias, sobre todo la bancaria, están en un fuerte proceso de digitalización y es vital estar cercano al cliente para acompañar este cambio.

Las metodologías ágiles nos permiten tener ciclos cortos de diseño de productos con el cliente. Eso es mejora continua y también productividad. Esto nos permite disponer de líderes, procesos y equipos

eficientes. Se permeabiliza el trabajo colaborativo, facilitado mediante las oficinas open space y porque ya no se trabaja por área sino por cadena de valor de procesos de mejora continua hacia los productos del cliente.

Esta experiencia logra que la gente está más engaged, despliega mayor actitud colaborativa, se centralizan en el cliente y los equipos operan en un entorno más autónomo y horizontal. Esta mejor experiencia del colaborador deviene en una mayor satisfacción del cliente.



Bolivia

PAOLA QUEREJAZU

Past Director
ASOBOGH



Estos últimos dos años la economía boliviana ha sufrido una desaceleración con el consecuente impacto para las empresas, siendo que muchas han implementado estrategias de eficiencia para seguir siendo competitivas. Los costos se han venido incrementando de manera sostenida debido a disposiciones gubernamentales referidas a incrementos salariales, haciendo que los márgenes se achiquen cada vez

más. Según un sondeo realizado a 25 empresas, entre el 2016 y 2018 al menos 22 han realizado recortes importantes de personal buscando planillas más eficientes y menores costos. La aplicación de procesos de RightSizing tiene efectos importantes en el clima laboral y en la carga de trabajo percibida, planteando nuevos desafíos a la gestión del talento.

En la búsqueda de mejorar la eficiencia y productividad, el foco en la Cultura adquiere mayor relevancia. Las empresas están implementando herramientas y metodologías como Lean management, cambios en infraestructura como ser agile-working y co-working, flexibilización de horarios y sistemas de compensación por resultados. Para fortalecer el orgullo y pertenencia estas medidas se combinan con un mayor esfuerzo de comunicación y de simplificación de procesos. Ambas estrategias, la de eficiencia y la de experiencia del empleado combinadas potencian la productividad de las empresas.



Brasil

ELAINE SAAD

Presidente
ABRH



La productividad de un colaborador depende de variables distintas que pueden cambiar dependiendo de características personales, de personalidad y de motivación personal. Lo que el Área de Recursos Humanos ha intentado estudiar e implantar son experiencias personalizadas que puedan atender al individuo, antes de atender al grupo como un todo. En este nuevo escenario el líder tiene un papel fundamental en la elección y determinación de esas especificidades. Estamos hablando aquí, por ejemplo, de ofrecer algunos días por semana de trabajos home-office frente a la ida a la oficina; de participar en reuniones internacionales vía videoconferencia,

en lugar de desplazarse y ausentarse de la familia; de poder optar por el paquete de beneficios que completa la remuneración base, eligiendo entre una asistencia médica específica, o algún otro incentivo; de utilizar al máximo la tecnología en favor de una mejor calidad de vida.

Todas estas opciones obviamente varían y dependen del tipo de industria y nivel de cargo que estamos hablando. Generalmente, cuanto mayor sea el nivel del cargo, mayor libertad de elección. Cada día, vemos que estas prácticas se están implementado con mayor frecuencia en Brasil.



CARLOS ELBO

Presidente
CERH



Chile

En Chile la tecnología es un aliado para aumentar la productividad y mejorar la experiencia del colaborador. Por una parte se está usando el teletrabajo, en su forma tradicional, de trabajar desde casa ya sea uno o mas días a la semana, ahorrando de esta manera tiempos de traslado y mejorando el balance trabajo/familia.

Otra modalidad es el uso de la tecnología

para comandar equipos a distancia, que en el caso de la minería significan que el operador trabaja en la ciudad, en un ambiente notablemente mas grato que en la faena, la que habitualmente está en la cordillera, con altura, frío y condiciones mucho mas riesgosas de trabajo. En este caso, además mejora la seguridad y se ahorran importantes tiempos de traslado.



CESAR NIETO

Miembro Comité Premio
ACRIP

Colombia



En Colombia se está trabajando en varios frentes para mejorar la experiencia del colaborador y la productividad del mismo, su equipo y la organización. El primero, que es el más común, es mejorar el ambiente de trabajo y léase ambiente no solo como el impacto que se tiene con la medición de encuestas de percepción de confianza, orgullo y camaradería, sino con un ambiente que represente mejor calidad de vida.

Así las cosas, el sistema de salud y seguridad en el trabajo, impulsado por la ley, ha ayudado para que las empresas trabajen en espacios más adecuados, relaciones más empáticas y cuidado de la salud más focalizado. Igualmente, se está trabajando en la flexibilización del tiempo y lugar donde se desarrolla el trabajo, es decir, los horarios flexibles y el teletrabajo se ha desarrollado e implementado en varias organizaciones.

Es común ver en Colombia cómo las empresas están trabajando en construir marca empleadora a través de mejorar la retención con sistemas de compensación más ajustados a las necesidades de los colaboradores, donde no solo se incluyen beneficios económicos sino también integración, celebración, beneficios no económicos (apoyo a estudios de postgrados, vacaciones más flexibles y permisos remunerados), vida sana y facilitadores de vida.

Por supuesto los aspectos tradicionales se siguen impulsando, es así como un segundo frente está centrado en el

desarrollo de competencias, donde se ha promulgado por un desarrollo integral (lo técnico y lo humano), un tercer frente el desarrollo de las competencias de liderazgo un cuarto frente la construcción de una cultura de alto desempeño (descripción, de cargo, evaluación del desempeño y compensación) y finalmente, un quinto frente donde se está trabajando en el respeto por el tiempo de descanso, de familia y el tiempo personal. En este último ya ha habido avances y practicas significativas en algunas empresas en Colombia.



RANDALL GONZÁLEZ SOLANO

Presidente
ACGRH



Costa Rica

En Costa Rica la tendencia a trabajar bajo nuevas formas que a su vez brinden un mayor balance del binomio Vida/ Trabajo, han evolucionado rápidamente. El teletrabajo se ha convertido en una oportunidad de aumentar la productividad, y mejorar la experiencia laboral del colaborador. Al acortarse los tiempos de traslados, y poder el colaborador ejecutar las labores en ambientes mucho más amigables y cómodos, se generan ahorros significativos en las finanzas de las partes involucradas en la relación laboral, y se bajan los niveles de estrés

laboral. El sector público ha marcado la pauta en el desarrollo e implementación de esta metodología de trabajo, siendo que cuenta con la regulación legal necesaria para desarrollarse cada vez más. El sector privado no se ha quedado atrás, y a pesar que hasta este momento no cuenta con regulaciones legales específicas, si ha comenzado a desarrollarse a lo interno de las organizaciones y con propuestas legales que están siendo discutidas en este momento a nivel legislativo.

Guatemala



Ecuador

RAQUEL ACHESON GUERRERO

Miembro Comisión Académica
ADGHE



Debido a que el factor más importante en una organización son las personas, debemos estar en constante búsqueda de estrategias que promuevan su bienestar, lo cual apalancará el desempeño y los resultados esperados. Conocemos por varios estudios que las personas dan lo mejor de sí y se comprometen cuando encuentran un propósito en lo que hacen y por ello las organizaciones deben diseñar esquemas que fortalezcan el compromiso de los colaboradores, a través de nuevas formas de trabajo ya que las prácticas deben cambiar según el entorno, las expectativas de las personas y la estrategia organizacional. Una de las prácticas que se están implementando con mucho éxito en Ecuador es el teletrabajo, así como los horarios flexibles, tardes de verano u otros similares que permiten no sólo aumentar la productividad, sino que las personas pasen más tiempo con su familia que es uno de los motivadores más importantes de los seres humanos.

Por otro lado, varias organizaciones han implementado políticas up orout,

las cuales, dependiendo de la cultura, pueden ser muy positivas en términos de mejorar el rendimiento y dar mayores oportunidades de crecimiento lo cual es atractivo para el talento joven. Otra práctica es que se están eliminando las evaluaciones de desempeño, para pasar de una evaluación anual a retroalimentación constante y oportuna de doble vía.

Los proyectos también se pueden volver herramientas poderosas de atracción y retención por el aprendizaje que aportan, a veces no hay espacio para que todos crezcan en términos de estructura pero proyectos “movearound” permiten que las personas aprendas de más temas y fortalezcan sus perfiles.

Son muchas las posibilidades, desde crear espacios de recreación hasta cambiar las prácticas actuales de Recursos Humanos, lo importante es estar atento a lo que sucede en el momento y estar listos para transformar y mejorar permanentemente nuestras prácticas de gestión de talento



SARA LETONA

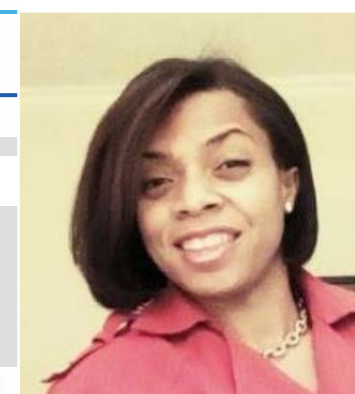
Presidenta del tribunal de honor de la Junta Directiva.
AGH



Existe hoy en día un sin número de nuevas formas de trabajo en el mundo para seguir aumentando la productividad y lograr que el colaborador pueda sentirse conectado, comprometido a seguirla y sobre todo a mantener estas nuevas prácticas en su día a día, ¿son todas las nuevas formas de trabajo para todos? Definitivamente no, cada empresa debe seleccionar y adaptar las nuevas formas al Core business y a la cultura organizacional. Algunas buenas prácticas que se están realizando hoy en el mundo y que puede ser motivo de cambio en la empresa en la que usted hoy

dirige, asesora o forma parte activason Trabajo Flexible consideraciones para implementar horarios flexibles Gamificación como en el caso Unilever en el Programa de Futuros Líderes para jóvenes talentos, para cultura corporativa y retención, reconocimiento, bienestar Realidad Virtual RV una nueva forma de enseñar a través de simuladores como en los casos de manufactura que podrían ser un tanto peligrosos y costosos de realizar en la vida real. Contribuye aporta y comparte es lo ideal para obtener el máximo provecho de estas nuevas formas de trabajo.

Haiti



MARIE-LYNE J. THOMAS

Presidenta
SHAMARH



Con la llegada de las empresas asiáticas a Haití, especialmente en la industria textil, la gestión eficiente o simplemente lean se está convirtiendo gradualmente en una de las más prominente en las líneas de producción haitianas. La administración eficiente reduce los costos, mejora la calidad y reduce los tiempos de entrega mediante la eliminación de actividades

innecesarias y sin valor agregado en un proceso. Este sistema de producción de bienes o servicios es particularmente atractivo para los empresarios, ya que tiene como objetivo crear más valor agregado para el cliente con el uso de un mínimo de recursos. Esta filosofía nos lleva a redefinir la cultura gerencial necesaria

para tener éxito en la implementación de la gestión eficiente en las empresas haitianas y en el mundo en general. De hecho, esto implica contar con líderes dedicados al desarrollo de sus empleados, que se enfocaron a las necesidades de los clientes. Tal sistema, por lo tanto, necesariamente requiere una excelente comunicación entre los diferentes niveles de la jerarquía para asegurar que los objetivos y problemas encontrados estén bien comunicados y que las acciones apropiadas se tomen justo a tiempo. En las empresas haitianas donde tuve la oportunidad de observar

la implementación de la gestión Lean, pude confirmar sin mucha sorpresa que el compromiso de los empleados es el pilar en la base del éxito de este modelo. Desde mi infancia, escuché el viejo adagio "Haití es un país perdido". La implementación de nuevas formas de trabajo, como el lean management en las empresas haitianas, ciertamente representa una oportunidad para evitar el desperdicio de recursos materiales escasos, pero sobre todo un oportunidad increíble de invertir en el ser humano que es nuestra mayor riqueza



DAVID CABRERA

Presidente
ANREH



Panamá

Para todos es conocido que la fuerza laboral se está transformando y que cada vez más será más tecnológica, más flexible, más colaborativa, dinámica y menos jerárquica. Esto debe ayudar a que las organizaciones sean más innovadoras, productivas y por ende obtengan mejores resultados. Las organizaciones que quieran atraer al mejor talento tendrán que adaptarse a este nuevo modelo de trabajo, sí o sí. Algunos estudios demuestran que aproximadamente 74% de las nuevas generaciones buscan lugares de trabajo flexibles y que 88% buscan organizaciones que les brinda una cultura y experiencia de colaboración. Panamá no se escapa de esta realidad y aunque todavía el mercado laboral no ha evolucionado

tan rápido, especialmente en empresas familiares, muchas grandes empresas nacionales se están adaptando a la nueva realidad. En Panamá particularmente, el incremento de sedes multinacionales ha hecho que estas nuevas modalidades vayan permeando en el mercado panameño y obliga a las empresas a poder ofrecer experiencias innovadoras de trabajo. Cuando hablamos de trabajo flexible, nos referimos al que le permite a una persona trabajar desde cualquier lugar y/o ciudad, en cualquier momento y usando cualquier tipo de tecnología segura, incluyendo tu propio teléfono inteligente. Estas empresas no buscan tanto medir la cantidad de horas trabajadas sino el resultado y productividad lograda con calidad. Por

otro lado estamos viendo en nuestro mercado como el diseño de las oficinas en muchas organizaciones buscan derribar paredes, fomentar la colaboración e incentivar políticas de puertas abiertas, en donde literalmente, ya no hay puertas. Es importante que las organizaciones entiendan que esto no se da de manera casual y que tiene que ser diseñado

partiendo de la cultura que buscan generar. Para ello, deben invertir en preparar tanto a colaboradores como a sus líderes a manejar estas nuevas formas de trabajo y asegurar que estén enmarcadas bajo una visión clara del porque y para que se están haciendo los cambios.



SANDRO ARENAS

Secretario de finanzas
APARH

Paraguay



Azuzados por el avance tecnológico aparecieron en la órbita mundial nuevas formas de trabajo, Paraguay no está exento a ellas. En el mercado se avizoran con mayor auge los trabajos a distancia como el coworking y el teletrabajo.

Estas metodologías que aportan positivamente en el aumento de la productividad, requieren de otros elementos que hacen al sistema: Tecnología de conectividad eficiente, normativa laboral clara contemplando estas metodologías y capacitación orientada a estas nuevas demandas laborales

La realidad en Paraguay es que el servicio de internet es de una marcada deficiencia por su lentitud, ubicándolo en el antepenúltimo lugar de América Latina. En cuanto a la legislación laboral, no se cuenta con una actualización en el esquema jurídico vigente desde el año 1993, que permita la formalización de estas nuevas formas de trabajo para

los casos en relación de dependencia. Por otra parte, el sistema educativo paraguayo arroja personas sin la formación requerida por el mercado laboral del momento.

Transformando estos elementos que hacen al sistema todo, nos permitirá vivenciar un momento de oportunidades únicas para Paraguay.

¿Por qué es importante potenciar el teletrabajo en Paraguay?

- Facilitaría el trabajo desde el domicilio de los colaboradores (en promedio el trabajador paraguayo dedica 80 horas mensuales al traslado desde sus hogares a sus lugares de trabajo)

- Insertaría a las madres cabeza de hogar a empleos formales (el 44% de los hogares paraguayos está encabezados por mujeres)

- Permitiría el empleo formal de la población joven, aún en etapa de formación terciaria y que precisa de

contar con ingresos que le permita solventar sus estudios (el 29% de la población paraguaya es joven)

Finalmente, estas tendencias que ya se visualizan en la cotidianidad operativa de las organizaciones paraguayas, constituyen un cambio de la realidad tal como lo exige el bono demográfico que tenemos como país; y, permitirá incrementar los niveles de productividad medidos con el Producto Interno Bruto (PIB) por empleado.



ANTONIO BISSO

Miembro de Comité de Talento
APERHU



Perú

Se trata de un tema muy interesante, sin duda una pregunta que se encuentra en la mente de la mayoría de líderes de RR.HH. y de compañías en general, no solo por el aumento de la productividad y experiencia del colaborador, sino porque abarata los costos fijos relacionados a tener una oficina con todos los servicios asociados (Win-Win Situation).

Si bien en mercado laboral peruano lleva cierto retraso versus las nuevas tendencias que se observan en países desarrollados, donde todos los esfuerzos apuntan a “abrir las 4 paredes” de la oficina tradicional, puedo decir que cada vez más las empresas en Perú están apostando por implementar esquemas laborales diferenciados.

Dentro de estos esfuerzos podemos encontrar en nuestro medio local esquemas de trabajo en horarios

flexibles, donde el enfoque está en trabajar a través de objetivos y tiempos bien definidos más que en horarios. También, encontramos varias empresas que ya están empleando el esquema de trabajo en casa una vez a la semana o el conocido programa de “Viernes de Verano” (horario de salida 2pm), el cual en muchos casos no solo se extiende a la temporada de verano sino a todo el año.

Las empresas que han demostrado tener mayor madurez en estos modelos, están invirtiendo en tecnología que promueva y soporte la “descentralización” del trabajo. Herramientas tecnológicas como el Office 365, Polycom, plataformas de trabajo colaborativo entre otras, promueven la conectividad, permitiendo llevar el trabajo a cualquier lugar, como la casa, un Star Bucks, etc.

Rep. Dominicana



LARISSA HERNÁNDEZ

Secretaria Junta Directiva
ADOARH



En República Dominicana ya se está hablando de los espacios colaborativos que facilitan la cooperación y creatividad en el desarrollo de los proyectos, siendo esto un nuevo paradigma laboral con el cual debemos ir trabajando, pues no se están implementando con la misma agilidad que lo está demandando el mercado y sus colaboradores. Algunas

de las nuevas formas de trabajo que buscan aumentar la productividad son: La conformación de equipos multifuncionales entorno a proyectos; el trabajo en red; automatización de procesos; introducción de la inteligencia artificial; diseño de estructuras matriciales; implementación de metodologías ágiles como coworking y networking.



MAGELA MUÑOZ

Responsable de RRHH y
Change Management
ADPUGH



Uruguay

Hoy en día las empresas atraviesan una realidad en la que cada vez más deben concientizarse que los colaboradores son su mayor potencial, y por tanto cuidarlos como tal.

Las personas consideran su trabajo un aspecto de su vida tan importante como lo es también su vida personal, y por tanto es que deben tomar conciencia de cuáles son las acciones valoradas por las personas y que se tienen que llevar adelante para lograr una mayor productividad del equipo.

Afortunadamente hoy en día cada vez más se ve cómo las empresas vienen adaptándose y generando acciones que promueven una mejor experiencia de los colaboradores y por consecuencia logran una mayor productividad.

La clave está en observar cómo las personas al tener mayor autonomía, empoderándolas, dándoles flexibilidad en sus horarios de forma de facilitar sus estudios y/o cuestiones personales, pudiendo elegir trabajar desde sus casas de forma más ágil y cómoda, dándoles confianza para enfrentar grandes

desafíos, entre otros ejemplos, logran un mayor compromiso e involucramiento con su lugar de trabajo.

El lograr mantener al equipo comprometido y hacerlo participe del propósito de la organización es vía fundamental para alcanzar mayor productividad. Allí, los actores fundamentales que entran en juego y son responsables de que esto suceda son los líderes. Ellos son quienes potencian las capacidades y por sobre todo el sentido de pertenencia del equipo.



Venezuela

MIRNA GONZÁLEZ DE GUDIÑO

Director Junta Directiva
AVGH



El trabajo remoto, el autoempleo, el emprendimiento y el coworking, están siendo las preferencias de empleo más destacables en los últimos años y las que sin duda han inducido el incremento del trabajo colaborativo.

Los espacios colaborativos son el ecosistema ideal para las formas de trabajo actuales y con las que las nuevas generaciones se sienten más cómodos e identificados. En Venezuela todavía queda mucho de la vieja estructura, pero está empezando a transformarse para adaptarse a sistemas más productivos, ágiles y eficientes.

La forma de pensar el trabajo es distinta, y los métodos de reclutamiento

y los espacios deben adaptarse a esta metamorfosis.

La productividad ya no significa pasarse un mayor número de horas en la oficina. Lo que se valora cada vez más es conseguir cumplir objetivos y llevar a cabo proyectos. Tampoco es necesario que el trabajo lo realicen empleados de la compañía. Pueden realizarlo profesionales independientes o empresas especializadas. El espacio se redefine, hay que empezar a pensar que la mayor parte de la plantilla no permanecerá físicamente en la empresa o no estará ligada a la misma. Se trabajará desde distintas localizaciones geográficas interconectadas que pueden actuar como minisedes de la compañía.

CRONOGRAMA DE CONGRESOS ANM'S

Asociación	Fecha	Nombre
PERÚ - APERHU	24 DE SEPTIEMBRE	CONGRESO DE RECURSOS HUMANOS
		DISRUPCIÓN Y TALENTO: EL FUTURO DEL TRABAJO
ECUADOR - ADGHE	27 Y 28 DE SEPTIEMBRE	TRANSFORMACIÓN CULTURAL PARA EL CRECIMIENTO: PRIMERO LAS PERSONAS
COLOMBIA - ACRIP NACIONAL	24 Y 25 DE OCTUBRE	SIMPOSIO REVOLUCIÓN DIGITAL: TRANSFORMACIÓN DEL TALENTO Y LA CULTURA
PANAMÁ - ANREH	24 Y 25 DE OCTUBRE	EL RENACIMIENTO DEL SER EN LA ERA ARTIFICIAL
COSTA RICA - ACGRH	22 DE NOVIEMBRE	JORNADA DE ACTUALIZACIÓN

NOTICIAS FIDAGH

Congreso en Guatemala

Eloisa Diéguez - Presidente AGH - AGH



El pasado 5 y 6 de julio la Asociación Guatemalteca de Profesionales de Gestión Humana – AGH – celebró su convención internacional de Gestión Humana en su edición No. 28; bajo el tema “El Futuro es Ahora... las reglas del juego cambiaron” Los cambios en las organizaciones son exponenciales, es decir que van creciendo constantemente, debido a ello el uso de la tecnología en las empresas ha pasado de un evento ocasional a ser una necesidad; las nuevas herramientas digitales han facilitado la ejecución de tareas, lo que ha llevado al temor de que la tecnología reemplace muchos trabajos. Sin embargo, esta es un elemento transformacional que ayuda a las empresas a desarrollarse, generando procesos efectivos mediante el apoyo de colaboradores, capaces de integrarse

con las necesidades tecnológicas. El reto para los profesionales de Gestión Humana es interesante pues deben acompañar el proceso de transformación de sus organizaciones de la mano con su gente, liberando el potencial, facilitando los procesos de aprendizaje que den pie a nuevas habilidades y competencias.



Bajo esta premisa, durante los dos días de convención; los profesionales de Gestión Humana tuvieron acceso a temas como:

1. LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO ESTÁ LLEGANDO AHORA: Future of Work
2. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO... Cultura de la Ejecución
3. LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO... Cultura compromiso y más allá
4. CAPITAL HUMANO Hacia la Innovación disruptiva
5. CHATBOTS Y SU APOORTE A LA GESTIÓN HUMANA – Caso de éxito en Guatemala –
6. MACHINE LEARNING... El futuro de los negocios
7. LIDERAZGO BAJA LO FILOSOFÍA SAMURAI
8. DESPERTANDO EL COMPROMISO ¿Cómo reelegir el trabajo todos los días?
9. COMO CREAR VALOR EN TIEMPOS DE DISRUPCION

Un contenido académico de muy alto nivel, en donde los panelistas, expositores y conferencistas compartieron tendencias y herramientas para afrontar la nueva era de la gestión humana de forma integral. Dentro del programa se tuvo la participación de Directores y CEO´s; quienes compartieron y debatieron acerca de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones para gestionar al talento en un mundo cada vez más tecnificado.

Una vez más la AGH contó con el apoyo de organizaciones como Deloitte, Franklin Covey Latam, The Human Approach Group, Leadex, Gempact LATAM, Hemsley Fraser, Global Corporate, Raet, Universidad Panamericana de Guadalajara y Panamerican Business School. Adicionalmente, empresas patrocinadoras del evento como SOLUSERSA, GUSTO y BLUE MEDICAL quienes ven en la AGH un referente en este tipo de convenciones o congresos; en el que reúne a los líderes y profesionales de la gestión humana en Guatemala y en la región, facilitando al mismo tiempo

de una Expo en donde los participantes e invitados pueden encontrar soluciones y aliados comerciales que respondan a las necesidades que cada organización tiene.

Sin duda, el éxito un año más de la convención internacional de gestión humana; se debe al trabajo en equipo de una Junta Directiva comprometida con sus socios, con sus públicos de interés y en el desarrollo integral de las personas.



De Cara a Cara con la Presidente de la WFPMA: LEYLA NASCIMENTO

Eladio Uribe – Miembro del Consejo Consultivo FIDAGH



1.- ¿Ocupando por primera vez una mujer la Presidencia de la WFPMA, ¿cómo piensas que este acontecimiento podría impactar a las organizaciones que representas en todo el hemisferio?

Considero que después de 42 años que una Federación Mundial aceptara la gestión de una mujer, y latina, es un motivo de orgullo para nuestra área de recursos humanos. Somos 93 países afiliados que poseen sus asociaciones nacionales de recursos humanos. Ciertamente, es un ejemplo de aceptación del liderazgo femenino que trae consigo valores como calidad de vida, trabajar con diversidad, permitir la felicidad en el trabajo y la sensibilidad en la toma de decisiones. Los valores femeninos nos muestran que podemos generar resultados y excelente desempeño con profesionales felices y autoconfianza en su potencial. Incluso con la Inteligencia Artificial entrando en las organizaciones, observamos que

los robots también traen consigo estos atributos. Sus creadores, sin excepción, están trayendo la inteligencia artificial con esta capacidad de generar emoción y sensibilidad en los ambientes corporativos. Este paradigma, algunos expertos apuntan, es un legado que la introducción de las mujeres en los ambientes corporativos trae consigo, haciéndolos más desarrollados y formando ambientes de aprendizaje interactivos. Soy una ejecutiva de más de 35 años de experiencia que genera y cobra resultados, pero en ambientes de armonía y respeto. Esta es mi creencia y mis pares en el Board de la Federación Mundial, todos líderes en sus países, poseen este objetivo en común.

2.- ¿Cuáles son los principales temas estratégicos en que se enfocará tu gestión al frente de la WFPMA?

Preparamos una planificación estratégica para nuestra gestión con el foco principal de ser referencia mundial en los temas dirigidos a la gestión humana. Tenemos en nuestras asociaciones nacionales y federaciones conocimientos y prácticas acumulados que pueden ser compartidos globalmente. Incentivar el área de investigación con un socio global mostrando tendencias del futuro del trabajo y las competencias requeridas,

también está en nuestras prioridades. Ampliar nuestra capacidad tecnológica para promover una mayor interacción con las Asociaciones Nacionales. Con el GSC 20 - Global Study Committee, grupo de estudio de la WFPMA, generar trabajos académicos y conocimientos que atiendan a los objetivos de nuestra Comunidad de Gestión Humana ante tantos impactos y cambios.

3.- ¿Cómo piensas que las Asociaciones Nacionales miembros de la FIDAGH podrían contribuir al éxito de tu gestión en la Federación Mundial?

En junio de este año, tuvimos una reunión con los Presidentes de las Asociaciones Nacionales de los países afiliados de las Federaciones Continentales, en Chicago, y nuestra pregunta fue ¿cómo la WFPMA podría contribuir?. Hemos tenido una participación muy activa de Presidentes de Asociaciones Nacionales de FIDAGH. Fue muy interesante recibir de ellos sugerencias e ideas innovadoras de mayor integración entre las Asociaciones y con la Federación Mundial. También sugirieron posibilidades de estar apoyando las actividades de nuestra Federación. Entiendo que esta interacción entre nosotros, con FIDAGH y otras Federaciones, dejará un legado importante en un mundo con muchos desafíos. Especialmente, en países de América Latina que son impactados por las dificultades políticas, sociales y económicas. Tenemos trabajos de

alta excelencia en las asociaciones nacionales y necesitamos dar visibilidad mundial. Debemos compartir las prácticas de líderes que están haciendo la diferencia ante una sociedad y un mundo corporativo con muchas preguntas y pocas respuestas.



4. ¿Hay una relación entre las tendencias mundiales de Gestión Humana y las acciones que lleva a cabo el Directorio del WFPMA? ¿Encuáles puntos se conectan?

Si claro. La primera es que no somos una isla y necesitamos estar conectados e interactuando con los líderes mundiales que están trayendo innovación en nuestra área profesional. La conexión es una palabra que está en la pauta de la Gestión Humana y de la WFPMA. La otra discusión es la tecnología. Ella nos ayudará a lidiar con personas a distancia y generar resultados sorprendentes de crecimiento y desarrollo. Otra tendencia

son las asociaciones con otras entidades similares. No crecemos más solos como gestores de personas y necesitamos a otros que reúnan la experiencia que necesitamos. Nuestra Federación estará abierta para celebrar alianzas con institutos, empresas, universidades, fundaciones y organismos mundiales que deseen caminar juntos en estos desafíos globales.

5. El mundo está muy convulsionado en estos momentos ¿cómo piensas que la Gestión Humana puede contribuir a un mundo mejor para los negocios y la gente?

Sabemos que las empresas son las personas. El mundo de los negocios genera resultados por las personas. Las mejores empresas para trabajar destacan que la calidad de vida, el respeto y la comunicación son puntos claves para el buen resultado y desempeño. En mi opinión, necesitamos entender que la valoración de las personas requiere una atención especial de los líderes. No sólo las empresas eligen a sus profesionales, pero la gente también elige a las empresas en las que pretenden trabajar. Nunca se habló tanto de la importancia de cuidar

la marca empleadora. Los líderes de gestión humana deben regresar a lo simple y lo que nos hace más humanos en los ambientes corporativos. Con los impactos sociales, políticos y económicos, no sólo las competencias técnicas, pero principalmente los atributos individuales son valorados para tomar decisiones en el aquí y ahora. Las empresas son pequeñas muestras de una sociedad y junto con ella podemos llevar a una mejor calidad de vida, de los negocios y de los ambientes de trabajo.

XVII Congreso Mundial de Recursos Humanos Chicago

La comunidad global de recursos humanos está evolucionando, principalmente debido a que la tecnología nos permite comunicarnos y aprender de nuestros colegas más allá de las fronteras. Este año, la Federación Mundial de Asociaciones de Gestión Humana (WFPMA, por sus siglas en inglés), se reunió en la ciudad de Chicago, coincidiendo con la Conferencia Nacional de la Sociedad Americana de Gestión de Recursos Humanos (SHRM, por sus siglas en inglés).

La combinación de ambas conferencias significó que entre audiencia y expositores se sumaran más de 22.000 participantes, la cual es una cantidad mucho más grande que cualquier otra conferencia profesional en este lado de la línea ecuatorial.

El Congreso Mundial es una reunión bienal de las asociaciones miembros de la Federación Mundial de Asociaciones de Gestión Humana (WFPMA). Fundada en 1976 con el propósito de contribuir al desarrollo y mejoramiento en la eficacia de la gestión humana profesional alrededor del mundo, la WFPMA es una red mundial de profesionales en gestión humana con miembros provenientes de más de 90 asociaciones nacionales de recursos humanos que representan a más de 600.000 profesionales de gestión humana.

El Congreso Mundial permitió a los profesionales de recursos humanos formar una comunidad global de colegas con el propósito común de debatir sobre nuevos desarrollos y establecer contactos con

otros profesionales de recursos humanos de todo el mundo, quienes enfrentan retos complejos similares en la gestión de recursos humanos.

En cualquier lugar de nuestro planeta, las organizaciones tienen que lidiar con la capacidad de mover su talento hacia el lugar donde es necesitado así como con la administración de diversas fuerzas de trabajo con una variedad vertiginosa de culturas y costumbres. Esa es la belleza del Congreso Mundial: compartir los desafíos y las soluciones con personas que realmente pueden entender el tema, incluso si hablan idiomas diferentes.

Queremos felicitar a Leyla Nascimento, presidenta de la ABRH-Nacional, la asociación de recursos humanos más grande de Brasil, quien desempeñará el cargo de presidente de la WFPMA para el periodo 2018-2020. Leyla es la primera mujer en presidir la WFPMA en sus 42 años de historia. También queremos agradecerle al saliente presidente de la WFPMA, Peter Wilson, quien preside del Instituto Australiano de Recursos Humanos, por sus 12 años de servicio a la Junta de la WFPMA.

Sabemos que cuando nuestros trotamundos salgan de Chicago, se sentirán inspirados y revitalizados, por nuevas redes de contactos y nuevos conocimientos. Incluso si internalizan una sola idea nueva e innovadora, esto puede tener un impacto extraordinario en miles de puestos de trabajo y millones de personas en sus respectivos países. Ese es el poder de un vínculo global y de una profesión con relevancia mundial.



Congreso en Bolivia

Oriana Hoyos – Presidente ASOBOGH

En el Hotel Los Tajibos de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia en fecha 19 y 20 de Julio de 2018, se llevó a cabo la décima versión del CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN HUMANA, realizada por ASOBOGH (Asociación Boliviana de Gestión Humana) y organizada por BPO Center y Human Value.

En esta oportunidad participaron 5 speakers internacionales y 3 invitados nacionales, con la presencia de más de 250 participantes, entre Consultores, Gerentes Generales, Gerentes de áreas, Ejecutivos y Analistas del área de Gestión Humana, de más de 100 empresas Bolivianas.

Además, se presentó la Expo Humana, auspiciada por reconocidas Universidades, Empresas y Consultoras nacionales e internacionales, tales como UPB (Universidad Privada de Bolivia),

INCAE, Human Value, Copa Airlines, Imago, Evaluar.com, Activa TV, HR Superstar y Strategic Play.

En este importante encuentro se vivió una experiencia de aprendizaje basado en las propuestas de expertos internacionales y nacionales, en temáticas como “Productividad Personal y de Empresas” a cargo de Miguel López (USA), “Gestión Estratégica del Talento: Claves del Alineamiento con el Negocio” a cargo de Francisco Loscos (España), “Líder Lean: Foco en Eficiencia” a cargo de José Lee (Costa Rica), “Marca Empleadora” a cargo de Carolina Borracchia (Argentina), “La Cultura del Sí, el poder del éxito colectivo” a cargo de Anxo Pérez (España), “Cambios de ciclo: nuevo retos exigen nuevas competencias”, a cargo de Pablo Mendieta (Bolivia), “Midfullnes



Laboral” con Mariana Sanchez (Bolivia) y una experiencia de éxito del Banco de Crédito de Bolivia: “Orgullo y Engagement: Employer Experience”, expuesto por Miguel Solis.

El tema central de nuestro Congreso se denominó “Impulsando la Marca Empleadora”, como medio para incrementar la satisfacción laboral, la productividad y la retención del talento.

Se plantearon como parte de los desafíos de los líderes de Gestión Humana el comprender y absorber la cultura corporativa para centrarse en cómo impacta el talento humano en la eficiencia, la estrategia y la visión externa de la marca.

Durante el Congreso, facilitamos un espacio de actualización y reflexión sobre nuevas tendencias de recursos

humanos, que permitirán a los profesionales de Gestión Humana, obtener un mayor entendimiento respecto a las competencias necesarias que un líder necesita para estar alineado al momento por el que atraviesa nuestro país, potenciando la productividad y ejecución con foco en eficiencia, a través de la gestión del talento humano y la creación de una Marca Empleadora que nos permita construir una imagen que destaque a nuestras empresas y que nos ayude en la retención de nuestros talentos y la atracción de los mejores candidatos. Creando, además, una cultura sólida que indudablemente se logra a través del éxito colectivo de nuestros Equipos y de nuestra Gente.

“Estamos seguros de que, si se construye nombre, el talento humano llegará”



Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana

La Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana FIDAGH

Lamenta profundamente
el fallecimiento del dr. Raúl Massarini,
quien fue un referente en América
Latina en temas laborales y
de recursos humanos.

Una gran persona, ejemplo vital
para otras, que su recuerdo permanezca
y su trayectoria sea recordada.

































Reiteramos nuestro más sentido pésame
a todos sus familiares y allegados.



Q.E.P.D

DIRECTORIO DE ASOCIACIONES

MIEMBROS FIDAGH

		Presidente: José Manuel Aggio www.adrha.org.ar/
		Presidente: Oriana Hoyos www.asobogh.com/
		Presidente: Elaine Saad www.abrhbrasil.org.br/cms/
		Presidente: Carlos Elbo
		Presidente: Iván Arenas www.acripnacional.org/
		Presidente: Randall Gonzalez www.acgrh.net/
		Presidente: Lourdes Gómez www.adoarh.org/
		Presidente: Diego Román www.adghe.com/
		Presidente: Eloisa Diéguez de Fonseca www.agh.gt/
		Presidente: María Francisca Molina www.aerhnic.org/
		Presidente: David Cabrera www.anrehpanama.org/
		Presidente: Miriam Cañete de Ginzo www.aparh.com/
		Presidente: Carlos Vivar www.aperhu.pe/
		Presidente: Sebastian Torterolo www.adpugh.org.uy/
		Presidente: Judith Gonzalez www.avgh.org.ve/
		Presidente: Marie-Lyne J. Thomas

Reflexión...

Que el trabajo sea puente, no tropiezo, que tenga la eficacia de la innovación constante, así como la generación de energías potenciadoras de talento, competencias, valores, disponibilidad de recursos y servicios con enfoque en el bienestar, que lo mantengan como fuente fundamental del progreso y la dignidad para colaboradores, clientes, las propias organizaciones y los países.

Es el trabajo no la inercia, el cambio, el gran valor agregado, la inspiración para la producción de riqueza y la manera de transformar todos los procesos. Mejoralo cada día, readaptarlo, construir futuro usando sus mejores cualidades, es una honrosa obligación para todos los que añoran un mundo más sano y equilibrado.



Eladio Uribe

Miembro del consejo consultivo de Fidagh
e.uribe@crcltd.com.do



Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana

CONECTANDO LA
GESTIÓN HUMANA
EN AMÉRICA LATINA

55

AÑOS

WWW.FIDAGH.ORG