

## **Es bueno el teletrabajo para mi empresa? Liderando el teletrabajo**

La adaptación del teletrabajo está siendo una obligación más que una convicción para muchos empresarios. La pregunta más adecuada que hay que hacerse en este momento como empresario tendría que ser: ¿Funciona para mi empresa el teletrabajo?

Las claves para implantar exitosamente el teletrabajo en una compañía son variables y dependen en su mayor parte del tipo de organización, sector y cultura existente en la empresa. El siguiente modelo conceptual presenta las bases para implantar una cultura de trabajo remoto y responder a la pregunta de: ¿Cómo liderar equipos de teletrabajo?

### **Onboarding Estructurado.**

A la hora de implantar una cultura de teletrabajo, el primer paso es abrazar esta cultura desde el primer contacto del empleado con nuestra organización. Hay que crear un Onboarding Journey que consiga engagement con el empleado. Estamos hablando de una comunicación clara de los diferentes pasos antes y durante la incorporación, la firma de documentos, la presentación de la compañía y los compañeros de trabajo remotos entre otras. Es una fase que hay que cuidar pues de ella depende un alto porcentaje del éxito y la retención del talento.

### **Plan de Formación Inicial y Constante.**

Para que el teletrabajo funcione, hay que realizar una formación inicial al estilo de la que llevaríamos a cabo en un caso presencial. En el presente, las empresas cuentan con herramientas a su alcance para poder sistematizar esto, como son las diferentes plataformas e-learning existentes en el mercado:

[TalentLMS](#), Cornerstone, SuccessFactor (SAP). Estas herramientas antes eran solo accesibles para grandes corporaciones. Hoy en día son accesibles para casi cualquier empresa, y la clave es entender como podemos utilizar estas herramientas para nuestro beneficio.

### **Establecer una cultura de Teletrabajo:**

Estamos hablando de reuniones on-line que son imprescindibles para involucrar profesional, personal y emocionalmente al empleado con los objetivos de la compañía. La labor del manager que coordine esta nueva realidad es indispensable. En algunas grandes organizaciones estamos viendo la creación de nuevos puestos de trabajo como “Remote Work Manager”.

### **Modelo de liderazgo adaptado.**

No es lo mismo liderar un equipo de trabajo presencial que un equipo de trabajo remoto. Para liderar un equipo de trabajo remoto tenemos que tener definidos unos KPI's claros, fácilmente observables y comparables. Estos KPI's por los que se medirán el desempeño del personal tienen que ser claros para establecer un marco de trabajo estable y no alimentar la incertidumbre del empleado. Además de estos KPI's claros, el líder o Manager de este equipo de trabajo, tiene que ser capaz de motivar a los equipos a distancia.

### **Variación en las habilidades para el teletrabajo**

A partir de estas consideraciones, podríamos definir el perfil para el teletrabajo como un conjunto de características personales y de competencias profesionales que, junto a unas condiciones ambientales adecuadas, va a permitir que el proceso de cambio de actitudes y de hábitos de trabajo se modifique y evolucione, para que el trabajador se adapte con éxito a la nueva modalidad de trabajo.

Mikel Inglés y Teresa Puig, en su estudio, construyen un “núcleo de competencias clave del teletrabajador” que agrupan en torno a tres categorías que se corresponden a su vez con tres factores diferenciales del teletrabajo:

- Competencias técnicas↳Uso de TICs
- Competencias de organización↳Trabajo que se valora por resultados
- Competencias relacionales↳Trabajo en solitario pero conectado con clientes, jefes o colegas mediante redes digitales (trabajo “enredado”).

En un esfuerzo de categorización, las competencias y atributos que configuran el perfil de un teletrabajador pueden agruparse en cuatro ámbitos o “subperfiles”:

El análisis detallado de cada “subperfil” para el teletrabajo constituye la base para fijar criterios de selección de teletrabajadores y para diseñar una formación “a la medida” de cada caso.

## Atributos personales

Conjunto de disposiciones y capacidades personales favorables para la realización del trabajo a distancia, y propios de una persona con cualidades de emprendedor. En el caso del teletrabajador por cuenta propia muchas de estas características adquieren especial relevancia.

-Autoestima elevada: imagen positiva de uno mismo en cuanto a las propias capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes de vida.

-Automotivación: tolerancia a la soledad y capacidad para estudiar y trabajar sin controles externos, y sin necesidad de estímulo o reconocimiento permanente.

-Autodisciplina y sistematización: equilibrio en la distribución del tiempo de trabajo y de ocio. En palabras de *la Fundación Europea para las Condiciones de Vida y de Trabajo*<sup>5</sup>: “es importante destacar que el teletrabajo requiere un alto grado de disciplina personal. No se puede generalizar que esto se adecuó la personalidad o situaciones personales de todos”

-Capacidad de reflexión y autocrítica (autoevaluación) en relación a las propias habilidades, limitaciones, intereses y posibilidades personales.

-Constancia: capacidad para perseverar en las propias intenciones y finalizar las tareas iniciadas.

-Capacidad de autocontrol: control de ansiedad y tolerancia a la frustración ante situaciones problemáticas o conflictivas, puntas de trabajo, periodos de menor actividad laboral.

-Actitud proactiva: capacidad de resolución de conflictos o dificultades articulando recursos y soluciones de manera nueva.

-Actitud positiva ante el cambio y la innovación: bajos niveles de resistencia al cambio.

-Actitud colaborativa para participar e integrarse en un equipo de teletrabajadores (telecentro) o en proyectos de grupo definidos por clientes.

-Receptividad y capacidad de escucha.

-Afán de superación para afrontar en solitario el trabajo con criterios de calidad y para mejorar la proyección profesional.

-Capacidad de iniciativa para proponer, introducir u organizar cualquier acción o proyecto laboral propio.

-Actitudes favorables hacia la teleformación y la formación continua:

- Valorar la necesidad de aprender de manera continua a lo largo del desarrollo profesional.

- Capacidad y flexibilidad para aprender y transferir el conocimiento al trabajo.

## Competencias para el teletrabajo

Veamos a continuación los tres ámbitos de competencias para el teletrabajo:

### ○Competencias tecnológicas

Actitud favorable hacia la tecnología, y dominio de determinadas competencias técnicas necesarias para entender y aplicar correctamente las tecnologías de la información y la comunicación (TICs).

-Actitud positiva ante el uso de TICs, que están en permanente evolución.

-Dominio de herramientas de ofimática básica: sistemas operativos y programas de hoja de cálculo, tratamiento de textos y bases de datos.

-Capacidad de resolver incidencias técnicas con el equipamiento informático: instalación y configuración de periféricos (impresora...), instalación de software...

-Cultura telemática amplia:

- Dominio de herramientas telemáticas: correo electrónico, mensajería de grupo, FTP, foros, news, listservers, navegación Web, canales de conversación, acceso remoto a BBDD, videoconferencia...

- Capacidad para instalar, configurar y actualizar programas clientes de herramientas telemáticas.

-Dominio de aplicaciones informáticas específicas o “avanzadas”, en función de las necesidades específicas del puesto de trabajo o sector de actividad del teletrabajo.

### ○Competencias de autogestión del trabajo

El teletrabajo implica pasar de un entorno con controles externos a un entorno de autogestión en el que de forma autónoma el teletrabajador ha de ser capaz de adoptar mecanismos y estrategias para:

- Definición y priorización de objetivos y tareas.

- Planificación de tareas detallada y realista.

- Autogestión del tiempo.

- Autorregulación.

- Autocontrol de calidad del trabajo.

- Integración en equipos de trabajo distribuidos.

- Elaboración y seguimiento de presupuestos y proyectos.

### ○Habilidades de comunicación no presencial.

La atención al cliente y el trabajo distribuido, en equipos virtuales exige al teletrabajador el dominio de una serie de habilidades de comunicación no presencial.

-Comunicación telefónica:transmisión correcta de mensajes, capacidad de escucha y de dar respuesta adecuada al interlocutor.

-Comunicación escrita:

- Redacción inteligible y sin incorrecciones ortográficas y de presentación.

- Capacidad de expresar por escrito ideas, dudas, aclaraciones (mensajes electrónicos, fax).

- Presentación y estructuración correcta de presupuestos, redacción de informes, elaboración de proyectos, cartas de presentación...

-Técnicas de negociación con el cliente: de presupuestos, recursos necesarios, plazos y calidades del servicio. Definición adecuada de compromisos del cliente y teletrabajador y formas online estipuladas de verificación.

### **Condiciones ambientales para el teletrabajo en el domicilio**

El domicilio, el puesto de teletrabajo y el entorno socio-familiar han de reunir unas condiciones óptimas que favorezcan el desarrollo de la actividad. Las posibles barreras a cuidar, tales como la relación laboral o familiar o los hábitos de salidas, marcan este perfil de una forma lateral pero muy importante, ya que puede ser un gran condicionante incluso cumpliendo con los requisitos de los otros perfiles”. Destaquemos las condiciones ambientales que favorecen al teletrabajador:

-Ambiente familiar de apoyo y no “perturbador”

- Disponibilidad de un espacio fijo en el domicilio.

- Privacidad y tranquilidad: espacio independiente de la vida doméstica.

- Espacio y mobiliario suficiente en función de la actividad a desarrollar

- Condiciones ambientales confortables, en cuanto a ruido, temperatura, humedad, ventilación e iluminación.

- Suficiente potencia y conexiones eléctricas en función del equipamiento informático a utilizar.

-Acceso adecuado a las tecnologías:

- Calidad y rapidez de las comunicaciones: es recomendable disponer de una línea de acceso básico RDSI, acceso a Internet con PSI rápido con un ancho de banda amplio.

- No compartir teléfono con la línea para uso doméstico y familiar.

- Disponer de un segundo buzón e-mail de seguridad.

- Disponer de asistencia técnica rápida y eficaz, tanto para resolver problemas de conectividad y de software, como asistencia técnica para problemas de hardware y periféricos.

-En el caso de personas con discapacidad, habrá que tener en cuenta que el teletrabajador disponga de: Mobiliario adaptado según minusvalía. Software y hardware adaptado.