

MANAGING THE TELECOMMUTING EMPLOYEE

Set Goals, Monitor Progress, and
Maximize Profit and Productivity

Michael Amigoni and Sandra Gurvis

Libro **Cómo dirigir al empleado que trabaja a distancia**

Fije metas, monitoree el progreso y maximice las utilidades y la productividad

Michael Amigoni y Sandra Gurvis

Adams Media , 2009

También disponible en: Inglés

Reseña

El teletrabajo parece sencillo: Permitir que un empleado trabaje desde casa y asegurarse de que tenga escritorio, computadora y línea telefónica. En sus marcas, listos, ¡fuera! ¿Sí? Pero, ¿qué pasa si su empleado sufre un accidente en la oficina de casa que usted autorizó? ¿Puede demandar a la compañía? ¿Qué ocurre con la situación fiscal del empleado, la indemnización a los trabajadores o las prestaciones? Seguramente también se preguntará cómo supervisar a un empleado que nunca ve, por ejemplo, alguien que vive del otro lado del mundo. Tener empleados en oficinas en casa no es tan sencillo como parece. Por fortuna, Michael Amigoni y Sandra Gurvis explican todo lo que necesita saber en este libro detallado y exhaustivo. Con base en su amplia experiencia en el manejo de empleados a distancia, ofrecen sensata asesoría sobre cómo desarrollar y dirigir un programa exitoso. Si esto es parte del futuro (o presente) de su empresa, *BooksInShort* le recomienda esta útil guía para administrarlo.

Ideas fundamentales

- Los programas de trabajo a distancia pueden ayudar a las compañías a reducir costos y aumentar la productividad.
- Sin embargo, la empresa debe elegir el “modelo [correcto] de trabajo a distancia” y a los empleados adecuados.
- El teletrabajador es independiente, organizado, disciplinado y emprendedor.
- Tener empleados en oficinas virtuales exige logística y presupuesto.
- Explique a los empleados los términos y expectativas de empleo, incluidos salario, prestaciones, número de horas y requisitos de productividad.
- Establezca protocolos de comunicación respecto a cómo, con qué frecuencia y cuándo deben los empleados a distancia comunicarse con usted.
- Déles retroalimentación periódica y enfatice calidad, cantidad, entrega oportuna y eficiencia en el costo.
- Si dirige “equipos virtuales” con participantes de todo el mundo, resuelva las diferencias culturales que podrían afectar el trabajo en equipo y la productividad.
- Para evaluar el éxito de la iniciativa del trabajo a distancia, realice análisis de costo-beneficio.
- El trabajo a distancia será cada vez más popular a medida que avancen la tecnología y el comercio.

Resumen

El auge del teletrabajo

El teletrabajo, o trabajo a distancia, ya es común. De hecho, 21 millones de empleados estadounidenses trabajan a distancia. Esto se debe, en parte, a los grandes avances tecnológicos de Internet, redes y computación. Los pioneros del teletrabajo, como Control Data Corporation, abrieron esta opción a sus empleados durante los años setenta y, debido a que reduce el uso de combustible para el transporte, se hizo popular 20 años después, cuando EE.UU. promulgó la Ley de Aire Limpio en 1990. Por la misma época, la Ley de Estadounidenses con Discapacidades exigió igualdad de oportunidades para “trabajadores discapacitados físicamente o de otro modo”. Así, el trabajo a distancia se convirtió en una alternativa cada vez más importante al trabajo en oficina. Por ejemplo, a diseñadores de software, analistas de sistemas, aseguradoras, actuarios, transcritores, agentes de cobranza y empleados de centros de llamadas les puede ir bien con trabajos a distancia. Por lo general, estos empleados son organizados, flexibles y emprendedores; saben cómo distribuir su tiempo y no necesitan que los gerentes los vigilen para ser productivos. Se comunican bien por teléfono y correo electrónico, y equilibran el trabajo y su vida personal.

“Las empresas deben redefinir la forma tradicional de contratar, capacitar y retener empleados. Los trabajadores a distancia son una parte cada vez más grande de esa imagen”.

Cuando contrate empleados a distancia, debe dejar claro cuál es el cargo, el trabajo y las expectativas de la compañía. Describa detalladamente las responsabilidades, las obligaciones, las condiciones de trabajo y las cualificaciones. Especifique todos los requisitos en el contrato laboral, sobre todo el número de horas y la disponibilidad para consultas con otros empleados. Integre a los nuevos empleados a la organización incluyéndolos en múltiples reuniones cara a cara con sus gerentes y colegas, por lo menos al principio. Esto les permite sentirse cómodos con los demás. Ofrezca capacitación con el fin de asegurar que tengan las habilidades necesarias para trabajar a distancia, como el manejo del tiempo y capacidades de comunicación.

Equipos virtuales

A medida que el trabajo a distancia se vuelve más común, muchas empresas forman equipos virtuales (también llamados “equipos geográficamente dispersos”) para la realización de proyectos. Estos equipos adoptan diversas formas que incluyen “equipos conectados en red”, en donde los expertos entran y salen según se requiera; “equipos paralelos”, que manejan tareas poco comunes o especiales y “equipos de acción”, que se ocupan de las emergencias. El tipo de equipo virtual siempre debe corresponder a la tarea asignada. Si dirige equipos virtuales con participantes de todo el mundo, resuelva las diferencias culturales que podrían afectar el trabajo en equipo y la productividad. Éstas son estrategias útiles: Convoque a reuniones cara a cara, genere un “código de conducta” y use materiales visuales para aclarar las comunicaciones. El éxito del equipo depende de los niveles de experiencia de los participantes, las políticas de la empresa para recompensar el trabajo virtual de calidad, una cultura corporativa de confianza, una capacitación adecuada y eficacia en el liderazgo y los procesos.

Para empezar

Mucho antes de establecer un programa de trabajo a distancia, planéelo y asigne un comité que decida si es adecuado para la empresa. La parte positiva es que el trabajo a distancia suele resultar en reducción de costos, por ejemplo, en espacio de oficinas. Además, puede motivar al personal y permite contratar gente en todo el mundo, incluyendo mercados de mano de obra a bajo costo. La parte negativa es que los empleados a distancia son difíciles de supervisar. La falta de contacto cara a cara puede causar malentendidos. Y aunque ese trabajo puede permitirle ahorrar, no siempre es el caso. Podría tener que comprar e instalar tecnología especial para los empleados u ofrecerles capacitación adicional. Para entender todo el impacto financiero del programa, realice un detallado análisis de costos. Obtenga el respaldo necesario para el programa al inicio del proceso. Busque “patrocinadores” internos que decidan quiénes deben trabajar a distancia y qué deben hacer. Involucre a los “grupos de interés” para elegir el “modelo de teletrabajo” adecuado – los cuatro tipos principales son “departamental, corporativo, individual y contractual” – y así capacitar a los supervisores y participantes. Después busque “paladines” que ayuden a acondicionar espacios de trabajo y a conseguir recursos.

La oficina fuera de las instalaciones de la empresa

Los empleados a distancia operan desde distintos tipos de instalaciones:

- **“Oficina en casa”** – Los empleados cuyo trabajo no incluye equipo pesado ni grandes inventarios pueden trabajar productivamente en casa.
- **“Centro de trabajo remoto”** – “Miniinstalaciones” que ofrecen a los empleados una experiencia de oficina tradicional, quizá más informal, en un sitio cercano a casa.
- **“Espacio compartido”** – Los empleados de distintas empresas participan en una “oficina de tiempo compartido”. A menudo trabajan por turnos o se ponen de acuerdo en horarios preestablecidos.
- **“Oficina virtual”** – Los empleados trabajan en cualquier sitio donde puedan conectarse a Internet. Esto incluye el auto, la biblioteca o una cafetería local.
- **“Hospedaje de oficinas”** – Los empleados alquilan un espacio temporal en un hotel, edificio de oficinas u otro sitio, quizá sólo por unas cuantas horas.

“El ochenta por ciento de las empresas *Fortune* 1000 probablemente introduzca el trabajo remoto para el 2010”.

La manera de equipar la oficina remota de un empleado depende de las tareas asignadas y la naturaleza del negocio. El empleado podría necesitar una computadora de escritorio y una portátil, un asistente digital personal, fax, archiveros y, tal vez, impresora y fotocopidora, además de acceso a la red interna de la empresa y programas de software. Muchas aplicaciones en línea pueden ayudar a los teletrabajadores a mantenerse organizados y conectados a sus equipos, incluidas herramientas de:

- **“Comunicación”** – Skype, Google Docs, Google Talk, Jajah y Gizmo.
- **“Presentaciones”** – GoToMeeting, LiveMeeting, WebEx y BudgetConferencing.
- **“Administración de proyectos”** – TeamWork Live, Basecamp, ActiveCollab, CentralDesktop y QuickBase.
- **“Calendarización”** – 30 Boxes, Google Calendar y Yahoo Calendar.

“De acuerdo con ciertos estudios, el trabajo a distancia reduce el estrés en más de la mitad de los empleados que opta por ese modo de trabajo”.

Si el empleado a distancia no es un contratista independiente, la empresa puede optar por absorber los costos del equipo, para lo cual el empleado debe firmar un recibo en el que se establezca que los recursos que compre son propiedad de la empresa y sólo para fines de trabajo.

Cuando adapte un espacio de trabajo remoto, tome en cuenta la seguridad del empleado. En 1999, la Oficina de Salud y Seguridad Ocupacional de EE.UU (OSHA, por sus siglas en inglés) dictaminó que los empleadores eran responsables de la seguridad de sus empleados que trabajaran en casa. Aunque retiró esa recomendación por la “tormenta de controversias” que generó, evitar accidentes de trabajo debe ser una prioridad. Hoy día, “la oficina en casa es equivalente a la oficina principal, por lo menos para fines de seguros”. Por tanto, si su gente sufre un accidente de trabajo en su oficina en casa, la reclamación se hará al seguro de la empresa. Aun así, los empleados a distancia deberían adquirir un seguro contra accidentes que puedan ocurrir en otros lugares de la casa.

¿Empleado o contratista independiente?

Los directores deben clasificar adecuadamente a la gente que trabaja para ellos a distancia, ya sean contratistas independientes o empleados con formulario fiscal W-2. Esta información afecta los impuestos de la empresa; los errores o la información inexacta pueden dar lugar a penalizaciones y otros problemas. En EE.UU., un empleado es alguien “que realiza servicios para usted sobre los que usted controla cómo y cuándo” se terminan. Por otra parte, un contratista independiente “controla los medios y los métodos” con los que hace el trabajo. Los conceptos de “control e independencia” son fundamentales para que el Servicio de Recaudación de Impuestos (IRS, por sus siglas en inglés) determine la situación fiscal de los trabajadores. El IRS identifica tres “categorías de control”:

1. **“Control conductual”** – Si usted controla “los detalles del desempeño de alguien que trabaja para usted”, éste es su empleado y no lo puede considerar como un contratista independiente.
2. **“Control financiero”** – Con pocas excepciones, si usted le paga al trabajador un salario regular y le reembolsa sus gastos de negocios, éste es su empleado.
3. **“Tipo de relación”** – Si usted contrata al trabajador por un período indefinido, éste es empleado. Si lo contrata por un período determinado o para un proyecto específico, será contratista independiente.

“Los expertos han visto que, en determinadas circunstancias, el trabajo a distancia puede ser aún más estresante que el trabajo en la oficina”.

Para empleados regulares, así como para contratistas independientes, debe elegir un método de compensación. Pagar a consultores y gente creativa – periodistas, diseñadores de software y demás – por cada proyecto suele ser eficaz con respecto a costos. Para trabajos con resultados fáciles de medir, como teclear, un salario por hora podría ser sensato. Para elegir la compensación, tenga en cuenta el tiempo que tomará el proyecto y lo que vale.

Una receta para el trabajo a distancia productivo

Los teletrabajadores deben aprender a tratar su oficina en casa como si fuera la oficina principal. Deben levantarse de acuerdo con un horario y mantener horas regulares de trabajo. Vestirse con ropa informal de oficina puede ayudar a generar un ánimo de profesionalidad. Durante el día, deben esforzarse por lograr un equilibrio mediante descansos, hacer estiramientos cada hora, ir al gimnasio y demás. Priorizar las tareas puede ayudarlos a no perder el rumbo. Una escala de calificación de uno a tres funciona bien. Realice las tareas “1” de inmediato, las “2” si tiene tiempo y las “3” sólo cuando termine las anteriores.

“Ya que los empleados a distancia no están físicamente presentes, se deben llevar a cabo sesiones de retroalimentación con ellos en un horario fijo”.

Como gerente, esté atento a señales de alerta que indican si los empleados a distancia trabajan ineficientemente o si no trabajan. Manténgase al tanto de su desempeño y productividad. Siempre enfóquese en los resultados, no en los procedimientos, ya que tiene poco o ningún control sobre éstos en una oficina remota. Compare el resultado de los empleados a distancia con los de sus colegas en la oficina central. Desde el principio, sea claro sobre los “estándares de desempeño”. Explique en detalle “lo que debe hacerse, por qué, qué tan bien [y] cuándo”, así como “qué significa que un trabajo esté terminado”.

“Los programas de trabajo remoto correctamente implementados pueden ser exitosos. Sin embargo, una serie de factores entra en juego, incluyendo cómo se enlaza el trabajo a distancia con las metas corporativas y si aumentan la productividad y las ganancias netas”.

Haga hincapié en la calidad, cantidad, tiempo de entrega y eficiencia en los costos. Aliente a los empleados a distancia a esforzarse por cometer el mínimo número de errores, tener alta productividad y cumplir con fechas límite y presupuestos. Fíjeles metas claras, desafiantes y orientadas a resultados. Ayúdelos a establecer horarios de trabajo que les permitan cumplir sus objetivos. Establezca un protocolo firme de comunicación respecto a cómo, con qué frecuencia y cuándo deben comunicarse con usted. Ofrezca retroalimentación periódica para que no pierdan el rumbo en el camino hacia sus metas.

Cómo evaluar resultados

Para evaluar el éxito del programa de trabajo a distancia en su empresa, vea factores como “reducción de atrasos, ausentismo, incapacidad por enfermedad, incremento en retención de empleo y capacidad de atraer candidatos de primer orden”. Los análisis sobre costo-beneficio indicarán si el trabajo a distancia está dando frutos a la empresa. La satisfacción de los directores es otra buena manera de medir el éxito del programa. A la inversa, recibir numerosas solicitudes de los empleados para volver a la oficina principal indicaría que el programa se tambalea.

“Dar varios meses para que se establezca el programa y usar procedimientos de reajuste, además de ser flexible y mostrar interés, pueden ayudar a reducir las dificultades”.

Los programas de trabajo a distancia pueden ofrecer grandes beneficios a las empresas. Siemens, el fabricante alemán, informó que las iniciativas de trabajo remoto ayudaron a reducir su requerimiento de espacio para oficinas en un 35%. Además, algunos trabajadores se volvieron 20% más productivos. Cada año, la empresa ahorra US\$3 millones gracias al trabajo a distancia.

“Nadie sabe lo que depara el futuro, pero parece brillante para quienes trabajan a distancia y, por extensión, para sus directores”.

A medida que las personas y las empresas se esfuercen por “reducir su huella de carbono” y avance la tecnología, el trabajo remoto será aún más popular. Los centros de respaldo de datos serán cada vez más importantes, al igual que las “instalaciones inalámbricas y satelitales”. Podrían crearse “teleciudades” enteras o comunidades virtuales definidas por las telecomunicaciones. En un entorno tan conectado en redes, ganará terreno el trabajo a distancia. ¿Es hora de que su empresa se prepare para ese futuro?

Sobre los autores

Michael Amigoni ha dirigido a empleados a distancia desde 1977. **Sandra Gurvis** es autora de once libros y de cientos de artículos en revistas.