

CÓMO GESTIONAR DE MANERA EFICIENTE UN EQUIPO DE TELETRABAJADORES EN UNA PYME

# Cada uno en su casa y el jefe en la de todos

Trabajar desde casa o lejos de la oficina es una fórmula muy atractiva que cada vez gana más adeptos. Pero coordinar a estos profesionales no es tarea fácil. ¿Qué claves hay que seguir para no perder el rumbo?



Como si de un moderno y tecnológico dios se tratase, la figura del coordinador de teletrabajadores está cada vez más presente en los hogares españoles. Al menos en los de más del 4% de profesionales que ya han apostado por esta solución laboral. El estudio *Situación y tendencias de la movilidad en España*, de la consultora IDC, asegura que el ejercicio pasado 700.000 personas trabajaban desde su hogar y otras 2,5 millones lo hacían fuera de sus oficinas. Unos datos que, dada la situación de crisis económica actual, previsiblemente aumenten. También la conciliación, la externalización, el ahorro de costes y el incremento de los *free lance* contribuyen a propiciar la fórmula del trabajo a distancia como alternativa laboral.

#### EXPERTOS AL HABLA

Como en este caso no nos basta la teoría, hemos querido preguntarles a aquellos profesionales que actualmente desarrollan esta labor. Ellos son **Vicente Pando**, director de Operaciones de Cataluña de Telefónica de España; **Mar Barbadillo**, directora de Compensación y beneficios de IBM, y **Javier Fuentes Merino**, director general de Recursos de Ventas Preactivas, RVP.

Para estos expertos, las claves del éxito de un proyecto de teletrabajo o trabajo a distancia pasa por ase-

gurar, fundamentalmente, unas capacidades técnicas y por desarrollar unas habilidades especiales. Veámoslo con detalle.

#### DESARROLLO DE HABILIDADES

Para empezar no todo el mundo sirve para coordinar un equipo de teletrabajadores. Si eres de los que piensa que sin tu atenta mirada la empresa no funciona, entonces descarta esta alternativa.

**Cuestión de confianza.** Confía en la iniciativa y autonomía de tus empleados. Debes ser capaz de desarrollar empatía con tu gente y ser consciente de que no puedes supervisar sus tiempos ni su dedicación. Esta confianza pasa por asumir que tienes a tu cargo profesionales responsables a los que les gusta trabajar y hacer bien su trabajo. No obstante, para tu tranquilidad, te podemos decir que en la mayoría de los casos en los que se han puesto en marcha soluciones laborales de este tipo, la productividad de los empleados se ha disparado. “Nosotros lo hemos comprobado: no sólo se consiguen los objetivos, sino que los superan ampliamente”, insiste Pando.

**Labor de guía.** El coordinador debe ayudar al teletrabajador en la planificación del trabajo, pero también debe ser capaz de motivarle y de mediar en los conflictos que puedan surgir entre los diferentes miembros del equipo y también ►►

#### LOS EXPERTOS DICEN



*Vicente Pando, director de Operaciones de Cataluña de Telefónica:*

**“Nosotros lo hemos comprobado: no sólo se consiguen los objetivos sino que se superan”.**



*Javier Fuentes Merino, director general de RVP:*

**“Hay que ser muy estrictos en la selección del personal que se quiere acoger a la opción del teletrabajo”.**



*Mar Barbadillo, directora de Compensación y Beneficios de IBM:*

**“Al menos una vez al mes hay tener una reunión presencial en la que se expongan las incidencias y planes de futuro”.**

## UN BUEN PLAN DE COMUNICACIÓN

Una de las claves para coordinar y cohesionar un equipo de teletrabajadores es garantizar una comunicación fluida con los integrantes del equipo. El teletrabajador debe contar con la tecnología adecuada, que como mínimo es correo electrónico y teléfono móvil. Si no es posible atenderle en el momento, intenta hacerlo lo antes posible. Y procura confirmar siempre la recepción de *e-mails*. El *feedback* debe ser continuo: al no haber presencia física, es importante que transmitamos periódicamente a nuestro trabajador si nos gusta la línea en la que ha enfocado un proyecto.

**Nuestros expertos se muestran tajantes.** En todos los casos han creado programas específicos para garantizar la interrelación: El contacto diario se puede desarrollar de diversas maneras. En el caso de RVP, se realiza vía teléfono o por listas de correo: “Tenemos sistemas de comunicación a todos en bloque. De esta manera

se crear una comunidad donde se exponen los principios de la empresa y donde todo el mundo puede participar; es como un chat empresarial”, explica Fuentes Merino. Pando va más allá: “En Telefónica se hacen multiconferencias todos los días durante cinco minutos a primera hora de la mañana, para hacer una puesta en común de todos los miembros del equipo”.

**Reuniones periódicas presenciales.** Además del contacto diario, debe haber una reunión periódica presencial. “Al menos una vez a la semana los juntamos a todos en Madrid y, si son de fuera, se les reúne en las oficinas donde las hay o en una cafetería a tomar un café. Es importante que se sientan acompañados y que puedan poner cara y ojos a las personas con las que hablan periódicamente por teléfono o por *e-mail*”, añade Merino. Pando también apuesta por las reuniones semanales presenciales.

### El coordinador de teletrabajadores debe ocuparse de mantener la comunicación y 'feedback' necesarios para lograr las metas

►► entre el teletrabajador y la empresa. Ha de ser capaz de desarrollar una tarea de tutorización del trabajador al menos hasta que éste sea capaz de autorregularse.

**Ante todo, proactividad.** Como insiste Barbadillo, "debe haber una actitud proactiva por su parte y no esperar a que sea el empleado el que inicie la comunicación. Él debe preocuparse por fomentar las relaciones y por contactar con los tele-

trabajadores, informándose de si están bien o si necesitan algo; se trata, en definitiva, de que no se sientan aislados". Llamarles de forma periódica para preguntarles qué tal están y cómo lo llevan puede ser una solución muy integradora y estimulante.

**Dirección por resultados.** Aquí no puede haber intentos de control de presencia ni tampoco de horarios. Debes dejar que sea el propio

trabajador el que se organice su agenda y sus tiempos, y desarrollar elementos de supervisión que te permitan hacer un seguimiento de los objetivos planteados.

**Con rigor y método.** El encargado de un departamento remoto ha de ser capaz, por un lado, de seleccionar correctamente a las personas que van a trabajar a distancia. "Cuando los jefes de equipo hace una selección de gente, les pedimos que los clasifiquen en A, B y C, y, en función del éxito en la aplicación de las letras, se les premia. Hay que ser muy estrictos en la selección del personal", señala Fuentes Merino. Y, una vez seleccionados, ser muy organizados ►►

Las habilidades y competencias de cada profesional deben encajar perfectamente en el nuevo puzzle empresarial: el teletrabajo

### MARCA BIEN LOS OBJETIVOS

El teletrabajo no se puede medir por tiempos sino por objetivos y, sobre todo, por resultados. Es importante ser realista a la hora de plantear esos objetivos y tener muy claro el no sobrecargar al empleado, pero tampoco dejarlo vacío de contenido.

#### De mutuo acuerdo

En IBM, por ejemplo, los objetivos los establecen de común acuerdo el empleado y el director del departamento y quedan reflejados en una herramienta que facilita Recursos Humanos y que puede ser comprobada o revisada por cualquiera de los dos agentes implicados. Los objetivos se fijan anualmente, pero se revisan periódicamente. Es un sistema que permite al empleado repasar físicamente por dónde va y al director comprobar el correcto desarrollo del proyecto. Si es necesario, se modifican. Normalmente es el empleado el que solicita los cambios, los nuevos planes de acción y las ideas de mejora. Es decir, el director deja margen al teletrabajador para que sea él quien establezca sus límites y

sus posibilidades. Eso sí, los objetivos que finalmente se marquen, deben cumplirse. Y en caso de no hacerse, no tienen ningún reparo en solicitar al trabajador que vuelva a desarrollar su labor en la oficina. "Se puede dar el caso de que las circunstancias cambien y que el empleado, por las razones que sea, no esté preparado para teletrabajar. En IBM el teletrabajo es una opción, no un incentivo ni un derecho", puntualiza Barbadillo.

#### Con hoja de ruta

En RVP, los objetivos se fijan por volumen de ventas y por calidad en las mismas. Hay un refuerzo individual y por grupo. No se puede pedir un mínimo de resultados ni un mínimo de horas. Se establecen unas rutas que deben cumplirse: "Ventas o no ventas tienes, que hacer esas visitas de fidelización y esas rutas preestablecidas. Procuramos que con este diseño se aproximen a la 40 horas de una jornada normal". Para conocer cómo desarrollan su actividad tienen un sistema de trazabilidad de Vodafone.



## ¿MONTAR UNA PYME CON TELETRABAJADORES?

Pues sí. Y no sólo es posible, sino que en los tiempos que corren puede resultar una opción muy interesante ya que permite crecer sin incurrir en excesivos gastos de estructura empresarial. Aunque conviene tener presente las siguientes precauciones básicas:

**Cuida la selección de personal.** No todo el mundo está capacitado para teletrabajar. Se requiere disciplina, control, automotivación, actitud proactiva, iniciativa, constancia, responsabilidad y actitud colaborativa. Pero también se recomienda algunas habilidades profesionales concretas: un cierto espíritu emprendedor, puesto que va a ser un colaborador externo; un conocimiento suficiente de las nuevas tecnologías y herramientas informáticas, que son las que van a permitir la interacción con el coordinador; orientación del trabajo a resultados y a consecución de objetivos; capacidad de planificación y gestión de agenda.

**Fijar objetivos y remuneraciones.** Como comentábamos en

el reportaje, la principal clave del éxito de un coordinador de teletrabajadores es que sea capaz de fijar claramente el objetivo a seguir. Pero a ello hay que unir también unas condiciones claras de trabajo y de remuneración. Has de fijar de antemano si el gasto por el uso de tecnologías corre a tu cargo, va a medias o es a cuenta del colaborador. En función de ello también deberás establecer las tarifas que deberás abonar.

**¿Qué puedo externalizar?** Debes ser consciente del tipo de contenidos o proyectos que puedes externalizar. Todos aquellos que puedan apoyarse en las nuevas tecnologías encontrarán fácil cabida en el trabajo a distancia, pero cuando impliquen algún tipo de control preciso por tu parte, no será posible.

**La mejor tecnología.** Para dirigir una pyme con teletrabajadores no puedes racanear en este aspecto. Es necesario disponer de la más alta tecnología de las comunicaciones: portátiles, PDA, móviles, banda ancha, Wifi... Cualquier dispositivo que facilite la comunicación fluida tiene que entrar dentro de tu presupuesto. Tienes que fijar unos horarios donde siempre estés localizable para tu teletrabajador: una gestión que se dilate por ausencia de comunicación puede ser una gestión perdida.

## Es necesario realizar una planificación muy cuidada de los objetivos y tener la capacidad de cambiar sobre la marcha

» para gestionar las reuniones periódicas y establecer los objetivos evitando duplicidades.

### HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS

Internet y el teléfono móvil son básicos para facilitar el trabajo a distancia, pero también es conveniente que los profesionales dispongan de ordenador portátil. Hay, además, herramientas o aplicaciones más específicas para este tipo de situaciones. En IBM tienen una que llaman Same Time, una aplicación integrada en el propio software de IBM: una red de contactos dentro de la empresa que están interrelacionados a través de esta herramienta, de manera que en el momento en que se enciende el ordenador es posible saber quién está conectado e interactuar en tiempo real. Permite mensajes escri-

tos y de voz. Es una aplicación similar al Messenger, pero es específica de IBM: "Favorece mucho el trabajo en equipo y la colaboración".

En el caso de RVP, se encontraron con que muchos de sus profesionales no estaban familiarizados con las nuevas tecnologías y para evitar problemas "creamos un programa específico, Navision. Es una RP en la que se integra un parte del control comercial y que permite hacer un seguimiento continuo. Los comerciales nos dicen lo que venden y, cuando llega la información, se compara con los datos del programa". Además, cuentan con un servicio de gestión que archiva en la web las incidencias y datos, de manera que estén siempre actualizados. Y este archivo pueden consultarlo en cualquier momento. **E**

LUCAS MENÉNDEZ

Analiza qué tareas puedes externalizar y qué personal cuenta con las habilidades necesarias para el teletrabajo. No todos valen.

