

ESTRATÉGIAS DE TELETRABAJO PARA APLICAR EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

TELEWORKING STRATEGIES TO APLY IN PROJECT MANAGEMENT

Eidelman Gutiérrez Torres

Santiago Perdomo Zea

RESUMEN

¿Se está implementando adecuadamente el teletrabajo en las empresas actualmente? ¿Existen equipos de trabajo que faciliten y extiendan las ventajas que tiene el teletrabajo para el desarrollo de las actividades en las organizaciones?, muchas de estas preguntas surgen de acuerdo con la expansión de esta modalidad del trabajo en casa por causa de la pandemia, sin embargo, no se está implementando con la fuerza y decisión que se requiere en la operación de las organizaciones que cada día están buscando alternativas de mejorar su producción y competitividad. El teletrabajo es una de esas alternativas que permite alcanzar esos mejores niveles de crecimiento, aprovechando las ventajas que le ofrece al desarrollo económico, cultural y social, los avances tecnológicos y por ende las herramientas puestas al servicio del hombre para mejorar su desempeño laboral. Pero, las organizaciones no han podido maximizar el provecho de esta situación, debido a su rápido avance, la falta de herramientas y de equipos de trabajos han dificultado la implementación de esta modalidad que a futuro sería una alternativa que suma significativamente a las organizaciones debido a esta situación, este artículo proporciona las estrategias necesarias para que el teletrabajo sea una modalidad fuerte y una alternativa a futuro de como las compañías tienen que ir evolucionando.

Palabras claves: Teletrabajo, estrategias, herramientas, modalidad y evolución.

ABSTRACT

Is teleworking being adequately implemented in companies today? Are there work teams that facilitate and extend the advantages of teleworking for the development of activities in organizations? Many of these questions arise in accordance with the expansion of this modality of work at home due to the pandemic. However, it is not being implemented with the strength and determination required in the operation of organizations, which every day are looking for alternatives to improve their development and competitiveness. Teleworking is one of those alternatives that allows us to achieve those best levels of growth, taking advantage of the advantages it offers to economic, cultural and social development, technological advances and therefore the tools put at the service of men to improve their work performance. But, organizations have not been able to maximize the benefit of this situation, due to its rapid progress, the lack of tools and work teams have made it difficult to implement this modality, which in the future would be an alternative that significantly adds to organizations, due to. To this situation, this article provides the necessary strategies for teleworking to be a strong modality and an alternative in the future of how companies have to evolve.

Keywords: Telework, strategies, tools, modality and evolution.

1. INTRODUCCIÓN.

Son innumerables los beneficios que presenta el teletrabajo como modalidad laboral para las organizaciones y en las grandes ciudades capitales, pues a partir del desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), es posible establecer diferentes formas de organización y gestión empresarial, que llevan entre otros aspectos, a la reducción de costos de transacción, optimización de recursos, intercambio de información y conocimiento, y sobre todo un mayor reconocimiento a las capacidades y fortalezas del hombre como ser creador y autónomo. De allí que las empresas requieren de estrategias que mejoren la calidad de vida de los trabajadores, la productividad de las empresas y el desarrollo social de las ciudades, para propiciar la creación de un valor compartido. (Porter & Kramer, 2011).

La pandemia ocasionada por el virus COVID-19 ha obligado a las empresas colombianas a buscar e implementar la dinámica de llevar las operaciones administrativas de una organización a la casa de cada uno de sus colaboradores, a experimentar la forma, los resultados de productividad y eficiencia de forma remota y los posibles trastornos que podrían sufrir sus trabajadores al enfrentarse a tal cambio. Además, el sentimiento de incertidumbre generado en las empresas por verse obligados a llevar las funciones a otro entorno, el deseo de no perecer frente a esta problemática ocasionó una lucha interna por la supervivencia, llevándolos a focalizar los recursos económicos en buscar la manera de cómo lograr superar esta primera barrera.

Algunos autores como Castellano (2020) afirman que “Uno de los principales retos que afrontan las empresas es la reinención es evidente que la estrategia de los negocios tiene que cambiar, transformarse, las empresas tendrán que reinventarse, ofreciendo quizás nuevos productos con las nuevas necesidades que van a surgir, pensar lo que no está hecho o tal vez ni siquiera pensado” (Castellanos, 2020, p.5)

El trabajo en casa ha levantado barreras para todos, pero es inevitable pasar por alto que la pandemia también ha traído resultados productivos y beneficiosos para las empresas en todo el mundo, las familias de los colaboradores que se centran en un contexto económico haciendo énfasis en los costos operativos y gastos administrativos, el medio ambiente ha logrado purificar su aire y atmósfera generando un ambiente un poco más sano para todos, abriendo posibilidades e ideas de negocios innovadoras, y socialmente las personas que la componen han encontrado diferentes maneras de descubrirse, socializar, ver y hacer la vida en un entorno compartido y productivo (Bakken, 2018).

Los beneficios que han traído para todos en los diferentes contextos mencionados han motivado la redacción de este artículo para continuar cultivando en las organizaciones la posibilidad de llevar cada vez más el trabajo remoto como las principales posibilidades de crecimiento económico, social y ambiental, encontrando oportunidades de negocio, brechas que están servidas y prestas para ser tomadas, que generen ventaja competitiva interna, que impulse la producción a nuevos niveles, buscando mejorar la calidad de vida y bienestar organizacional, que de cualquier manera traerá resultados y aprendizajes de crecimiento para todas aquellas empresas que adopten el trabajo en casa como medida de esencial.

Se formulan estrategias y técnicas de trabajo para las organizaciones donde encontrarán una luz que les permita, no solo en tiempos de crisis, adoptar las prácticas y acciones necesarias para adecuar sus operaciones desde el hogar de sus colaboradores, sino que también para reducir los costos operativos, poder trasladar parte de los puestos de trabajo a la comodidad de los hogares, encontrando así beneficios para las partes interesadas que serían empleadores y empleados.

Existe una verdad innegable y es que las situaciones que son generadas por las crisis obligan al ser humano a realizar cambios trascendentales en su forma de realizar las cosas, el cambio ha sido siempre parte de la vida y las organizaciones

han olvidado este hábito y en su día a día se creó un entorno de confort, y cuando llegó el covid-19 este hizo que se abrieran los ojos, los gerentes encontraron la oportunidad de aprovechar las herramientas que el futuro y la tecnología tiene para alcanzar nuevos niveles de productividad y nuevas oportunidades de negocio, de viabilidad que generan estabilidad en tiempos de crisis.

2. METODOLOGÍA

El tipo de estudio que se implementó fue de revisión literaria sobre el entorno y gestión de equipos virtuales en la gestión de proyectos, con el ánimo de presentar aquellas buenas prácticas que están transformando la manera de realizar las operaciones empresariales (teletrabajo o trabajo en casa), no solo desde la gerencia de proyectos, sino que también para cualquier otra iniciativa empresarial.

Se realizó una recolección de artículos y revistas de las fuentes como Google Académico y Redalyc con el cual se realizó la siguiente búsqueda:

- Se realizó un mapeo de literatura donde se seleccionaron 11 artículos con la información relacionada a la gestión de equipos virtuales y trabajo remoto.
- Se filtran las consultas en una primera base donde seleccionamos aquellos que presenten en su contenido información relevante al teletrabajo, trabajo en casa y gestión de equipos virtuales apoyándose en las herramientas TIC.
- Se finaliza con la selección y escogencia de los artículos lo cuales fueron citados en el documento, donde se rescató la gestión y desarrollo de los equipos de trabajo que ejecutas sus funciones desde un entorno virtual.

3. DESARROLLO O RESULTADOS

Para Siebdrat (2010), "(...) Los equipos son los elementos básicos de una organización: proporcionan a las empresas los medios necesarios para combinar las diferentes habilidades, talentos y perspectivas de un grupo de individuos con el fin de lograr los objetivos corporativos" (p.20)

Tradicionalmente un equipo de trabajo puede definirse como el grupo conformado por dos o más miembros en una organización que interactúan y trabajan juntos

para realizar una tarea o proyecto en particular. En el trabajo conjunto, el comportamiento y/o rendimiento de un miembro del equipo es influenciado por el comportamiento y/o rendimiento de otros miembros (Gibson y Cohen, 2000).

Los equipos virtuales (EVs) se conciben como conjuntos de personas que si bien se encuentran distribuidas geográficamente persiguen una meta común, que se facilita de forma importante si utilizan tecnologías de la información para comunicarse y cooperar a través del tiempo y del espacio (Geister y Konradt, 2005).

Colombia es de los pocos países a nivel mundial que ha generado propuestas de leyes sobre este tema. Por eso, en julio de 2008 el Congreso de la República de Colombia expidió la Ley 1221, que define el teletrabajo “como una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros mediante soportes TIC, para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo” (Sena, 2008).

De acuerdo con lo anterior podemos resaltar la gestión colombiana por proponer mediante leyes la adaptación a la económica del país con metodologías de trabajo remoto (teletrabajo) otorgándole a las empresas la futura posibilidad de encontrar diversidad en las dinámicas de trabajo y la contratación.

De acuerdo con (Garcia, 2016) Las metodologías ágiles son una serie de técnicas para lograr gestión de proyectos, la cual permite cambios rápidos sin importar en qué fase del proyecto se encuentre y sin afectar el rendimiento de este. Estas metodologías surgen en el ámbito del software, sin embargo, poco a poco han sido optadas para otro tipo de proyectos.

Las técnicas de la metodología ágil son adaptables a cualquier tipo de proceso operacional, sin embargo, las ventajas que traerá para las entidades que han

implementado el teletrabajo encontrando beneficios económicos, con la metodología ágil encontrara ventajas productivas que potenciaran los equipos virtuales, desarrollos y líneas de flujo administrativo.

Además, Ruiz y otros (2015) agrega que: “Un trabajo en equipo no consiste en una repartición de tareas que se elaboran de manera individual para integrarse al final de una actividad como parte de un proyecto grupal. Por el contrario, el trabajo en equipo, desde una visión colaborativa, implica que cada miembro se involucre y colabore durante todo el proceso de trabajo y construcción para alcanzar el objetivo común.”. (p.20)

Esto resume que las organizaciones pueden alcanzar el mismo potencial o incluso mayor, aplicando las mecánicas de trabajo a distancia sin importar donde estén localizados sus colaboradores ya que la red integra estos equipos de trabajo para lograr una estabilidad operativa.

De la misma manera menciona, Ruiz y otros (2016): “El trabajo en equipo en la modalidad virtual tiene el mismo objetivo que en la modalidad presencial, es decir, el trabajo en conjunto entre un grupo de personas con intereses y objetivos comunes para maximizar no solamente su aprendizaje, sino también el de los demás y favorecer la construcción colectiva de nuevos” (p. 23).

El trabajo y la línea de flujo de las funciones que componen una organización tienen que funcionar de una u otra manera sin importar el método que se emplee, sin embargo, las modalidades remotas favorecen la construcción de equipos de trabajos más sólidos, unidos y con los objetivos claros.

Además, agrega Ruiz y otros (2016): “El trabajo en equipo en ambientes virtuales tiene como característica principal el uso de las herramientas de interconexión, utilizadas con una intención pedagógica como mediadoras en las nuevas formas de aprender como las páginas Web dinámicas, los wikis, los mapas mentales, los foros en Web, los chats, etcétera. Esta estrategia de trabajo promueve la

colaboración sustentándose en las nuevas propuestas pedagógicas con enfoque social constructivista.” (p. 23).

En los equipos virtuales no solo se mencionan sus objetivos, sino que también a los que componen dichos grupos de trabajo y las herramientas que son utilizadas para fomentar el trabajo en equipo, la comunicación y desarrollo de estrategias que optimicen sus actividades.

Por otra parte, se puede decir que un equipo virtual de trabajo (o virtual team) es un grupo de personas que trabajan de manera interdependiente con un propósito compartido, a través del espacio, tiempo, y límites de la organización utilizando Tecnología (Addati, 2017; Lipnack & Jeffrey Stamps, 2008).

Addati (2017) también menciona que: “Project or product development teams: Este tipo de equipo virtual es el que se denomina (Equipo Virtual de Trabajo o de Proyecto), porque son los individuos que llevan adelante las tareas y trabajan en forma colaborativa, cada uno en su sitio de trabajo (diferentes países) pero que virtualmente trabajan y ponen sus esfuerzos para cumplir con los objetivos y las tareas que les son impartidas. Los roles y funciones están claramente identificados dentro del proyecto y, además, los individuos podrían eventualmente trabajar en varios proyectos al mismo tiempo. La diferencia es que tienen sentido de pertenencia.” (p.5).

Por otra parte, los resultados sugieren que, aunque los EVs (entornos virtuales) proporcionen soluciones muy flexibles para empresas y trabajadores, es fundamental la adopción de procedimientos formales o protocolos que estructuren el trabajo de los miembros de estos equipos, así como el entrenamiento en la aplicación de estos. Hay elementos que facilitan esa cooperación y coordinación como la elección de un coordinador, el establecimiento de objetivos específicos que proporcionen retroalimentación al grupo de su consecución, la formulación de procedimientos formales de trabajo y el desarrollo de estrategias de comunicación

explícita que permitan compartir la información y el conocimiento entre los miembros del equipo. (Peiró, 2011, p.89).

Una de las acciones que favorece la integración de los miembros del equipo, la cohesión y la confianza es desarrollar un “encuentro inicial” presencial, cara a cara, y diferentes autores han puesto de manifiesto la importancia del contacto directo para el desarrollo de variables clave en el éxito de los EVs. Por una parte, puede promover la confianza y la cohesión en los equipos (Curseu, Schalk y Wessel, 2008).

La tercera estrategia de carácter global es el entrenamiento. Se trata de formar a los miembros del equipo en un conjunto de técnicas dirigidas a la mejora del funcionamiento general del EV. El entrenamiento en los procesos de trabajo de los equipos virtuales contribuye a adaptar la tecnología a las necesidades y tareas del equipo, a superar sus limitaciones y a evitar las pérdidas debidas al proceso de trabajo en grupo (Rosen, Furst & Blackburn, 2006).

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente el trabajo remoto y trabajo en casa son herramientas que facilitan el logro de los objetivos organizacionales, claro está con la apropiada administración de los equipos virtuales que lo conforman, acompañada de la correcta selección e implementación de las herramientas tecnológicas disponibles para llevar a cabo todas las funciones operativas requeridas.

Es importante resaltar que los equipos virtuales son ejes independientes, por lo tanto, requieren un seguimiento y acompañamiento continuo, dado que son personas que, sin un direccionamiento claro, inyección de los objetivos y propósitos del porqué la modalidad es aplicada dejarían como resultado esfuerzos nulos y desperdicio de una estupenda modalidad de trabajo remota.

El aprovechamiento de esta herramienta y dinámica de trabajo depende de cada uno de los miembros del equipo, son los responsables de demostrar que se pueden alcanzar nuevos niveles de productividad, economizar los recursos, optimizar los tiempos y mejorar la calidad de vida de los que componen estos grupos, son los responsables de llevar esta modalidad a toda la empresa, de adaptarla al nuevo mundo, a la nueva revolución en el cómo, cuándo y con que hacer las cosas.

Las estrategias como una reunión presencial o encuentro inicial, es supremamente importante, ya que esto permite que haya lazos de unión dentro del equipo de trabajo que se encuentra en la oficina o de manera remota, abriendo brechas de integración, comunicación y un trabajo en equipo que permite que las funcionalidades dentro de los procesos de la organización se hagan efectivas.

Otro aspecto importante que hay que tener en cuenta son las técnicas y la capacitación que se le debe brindar al equipo que trabaja remotamente, eso implica información, metas y objetivos del área de donde se encuentran, para que cada uno desarrolle su trabajo de manera asertiva y de acuerdo al plan de trabajo.

Las técnicas mencionadas en el artículo, sirven para que los equipos de trabajo tengan una mejora continua con respecto a la comunicación, desarrollo de las operaciones dentro de la organización, y que el teletrabajo no vaya ser una excusa de falta de eficiencia, sino al contrario, una modalidad que sobresalga por todos sus aspectos positivos mencionados en el artículo, ventajas como sociales, económicos y ambientales.

No esta demás mencionar que los colaboradores que conforman los equipos virtuales obtienen al final del ejercicio o jornada de trabajo remoto un balance más saludable, libre y flexible entre su vida laboral y su vida personal, un ambiente más tranquilo y una posible reducción de desertación del empleo. Así mismo, le dan la oportunidad a las organizaciones construir sin ataduras equipos con excelente resultados y enfocados en objetivos precisos.

El trabajo remoto es una estructura que se tiene que ir afianzando en Colombia, es un esquema laboral que beneficia por igual a compañías y a empleados. Por ello, cada día más y más instituciones y organizaciones están adoptando esta modalidad, usando equipos virtuales para blindar este esquema que tanto le hace falta a un mundo que cada día va interactuando y cambiando a nivel global.

5 REFERENCIAS

- Addati, G. A. (2017): Equipos virtuales de trabajo, Serie Documentos de Trabajo, No. 618, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires
- Bakken, R. (2018) Challenges to Managing Virtual Teams and How to Overcome Them, leadership and management, featured | 30 minute read. 23.
- Curseu, P.L., Schalk, R. y Wessel, I. (2008). How do virtual teams process information?. A literature review and implications for management. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 6, 628-652.
- Edith Inés Ruíz Aguirre, Leticia Galindo González, Nadia Livier Martínez de la Cruz, Rosa María Galindo González. El aprendizaje colaborativo en ambientes virtuales, Derechos de autor:© 2015, © Editorial Centro de estudios e investigaciones para el desarrollo docente. Cenid AC Pompeya N° 2705 Col. Providencia C.P. 44630 Guadalajara, Jalisco, México ISBN: 978-607-8435-10-4 Primera edición.
- Geister, S., Konradt, U. y Hertel, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 37: 459-489
- Gibson, C. B., y Cohen, S. G. (2003). The last word: Conclusions and implications. En C. B. Gibson & S. G. Cohen, *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* (pp. 403-421). San Francisco: John Wiley & Sons.

- Garcia, L. (2016). Gestión de proyectos según el PMI. CATALUNYA: UOC.
- Hazzan, O., & Dubinsky, Y. (2014). Agile Anywhere. New York: SpringerBriefs
- Matallana Castellanos, L. D. (2020). Retos empresariales tras el Coronavirus COVID-19.
- Orengo, V., Zornoza, A., Peiro, J., gestión de equipos virtuales en las organizaciones laborales: algunas aportaciones desde la investigación Papeles del Psicólogo, vol. 32, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 82-93
- Peiró, J. (2011) Gestión de equipos virtuales en las organizaciones laborales: algunas aportaciones desde la investigación, papeles del psicólogo, vol. 32, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 89 Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Madrid, España.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011), El principio de valor compartido, Harvard Business Review, 84(12).
- Rosen, B., Furst, S., y Blackburn, R. (2006). Training for virtual teams: and investigation of current practices and future needs. Human Resource Management, 45 (2), 229-247.
- Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA (2008). Ley 1221. Disponible en: <http://www.sena.edu.co/downloads/2008/juridica/ley-1221-de-2008.pdf>
- UCEMA (2017), Equipos virtuales de trabajo, ISSN 1668-4583.