

La empresa
Híbrida



Francesc Font

Primera edición:
Julio, 2012

© 2012 Nubelo Solutions, S.L.

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial del contenido de este libro sin la autorización expresa de los titulares del copyright.

CONTENIDO

Segmentando las empresas	5
La empresa híbrida	5
Y las gacelas empezaron a correr.....	6
La evolución.....	7
Trabajo	8
El concepto “empresa híbrida”	9
PRIMERA PARTE	11
¿Una época de cambios? No, un cambio de época	13
Un nuevo panorama en el mercado laboral.....	13
Las nuevas tecnologías y el trabajo.....	14
e-Mail, Smartphone, Skype.....	15
Formarse para y con las nuevas tecnologías	16
La globalización y el trabajo/empresa	17
SEGUNDA PARTE	21
El fin de una era	23
La nueva forma de trabajar	23
¡Hola cliente! Adiós intermediario	25
Los pros y los contras	26
La gestión de equipos virtuales	30
¿La dispersión geográfica importa?.....	35
La meritocracia ya importa, la localización no.....	36
Una nueva forma de seleccionar colaboradores	36
TERCERA PARTE	39
Impulsa el cambio	41
¿Quién dice que sí?	41
¿Qué preguntas me debo hacer?.....	42
Cómo “hibridar” su empresa.....	42
Planifique sus acciones de cambio	45
EPÍLOGO.....	48
Conclusión	49
Agradecimientos	50



La empresa híbrida

“La mayoría de las empresas que fracasan no lo hacen por falta de ideas, sino por fallar en el cumplimiento de las mismas”.

Segmentando las empresas

David Birch nos contó en la década de los 70 la idea del zoológico empresarial que logró demostrar que las PYMES eran las empresas que más empleos generaban en Estados Unidos. Su libro **“The Job Generation Process”**¹ supuso un hito en el análisis empresarial, con una concepción de la empresa completamente innovadora.

Birch estudia la manera que tienen las empresas de comportarse ante la crisis y, como si estuviera en plena sabana africana, divide a las organizaciones en tres grupos diferentes en función de su actitud y su manera de responder a las adversidades: los elefantes, las gacelas o los ratones.

Las gacelas (gazelles) son el grupo de PYMES que tienen vitalidad y un cierto nivel de profesionalización. “Tienen profesionales que entienden de marketing, de finanzas, de producción y, como intentaremos demostrar en este libro, de cómo utilizar las tecnologías para generar ventajas competitivas y trabajar de una forma más eficiente y productiva. Se trata de empresas flexibles y con ca-

1 <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2tx13ix6X84C&oi=fnd&pg=PT155&dq=“The+Job+Generation+Process”+birch&ots=AfzA8-tNDe&sig=eswvEPYEry4I72kj4Fezc4YX2E8>

pacidad para la innovación, cualidades que les permitirán adaptarse al mercado y a sus cambios.

El segundo grupo corresponde a los elefantes (elephants), aquellas organizaciones que sobreviven a la crisis gracias a la ayuda de terceros, concretamente a las ayudas del Estado o los fondos procedentes del capital financiero. Con una marcada actitud conservadora, no responden a los imprevistos por sí mismas y sobreviven gracias a su gran tamaño y al apoyo externo. Son poco ágiles a la hora de generar cambios y son víctimas del status quo en el que viven inmersos todos sus empleados, que están más preocupados por mantener sus puestos de trabajo que por generar valor.

Por último, nos encontramos con el grupo de los ratones (mice), aquellas empresas pequeñas que para enfrentarse a los tiempos difíciles hacen suya la máxima “la unión hace la fuerza” y deciden concentrarse en asociaciones y agrupaciones profesionales. La mayoría de ellas consiguen su objetivo: subsistir en pleno temporal económico a costa de renunciar a intereses propios y adquiriendo una conciencia de grupo.



Si tuviéramos que relacionar la empresa híbrida con alguno de estos tres grupos, sin lugar a dudas sería con el grupo de las empresas gacela. Solo la mentalidad de las empresas gacela es la que hace que hoy muchas empresas ya colaboren con equipos y profesionales externos repartidos por todo el mundo, con la máxima eficiencia y consiguiendo lo mejor de los empleados innovadores y versátiles de las empresas gacela.

Este libro está dedicado a todas las empresas con mentalidad de gacela, basando sus principios en la innovación, la adaptación, la versatilidad y sobre todo, **¡la capacidad de crear valor!**

Y las gacelas empezaron a correr...

En 1990, **Tim Berners-Lee** y su equipo de físicos del CERN en Ginebra, crearon un lenguaje que cambiaría el mundo, el **HTML**. Posteriormente el mismo equipo construyó el primer cliente Web, llamado **WorldWideWeb (WWW)**, y el primer servidor web. Para entonces todavía no eran conscientes de lo que llegaría a ser el llamado **www**, pero hoy podemos afirmar que cambiaron el mundo.

Dieciséis años después, en 2006, y concretamente el 3 de enero, Internet alcanzó los mil cien millones de usuarios, y según los estudios de la Internet World Stats (IWS)², fueron estimadas 6.930.055.154 personas en el mundo, de las cuales 2.267.233.742 son usuarios de Internet. Con estas cifras, la IWS estimó la penetración mundial de Internet en un 32,7%.

La evolución

Pero no solo las cifras están evolucionando notablemente. El uso también está mejorando, aumentando la experiencia del usuario que puede hacer cada día más y más cosas. Antes, Internet nos servía para un objetivo claro. Navegábamos en Internet para algo muy concreto.

Ahora quizás también, pero sin duda alguna hoy nos podemos perder en el inmenso abanico de posibilidades que nos brinda la Red. Hoy en día, la sensación que nos produce Internet es un ruido, unas interferencias, un explosivo cúmulo de ideas distintas, de gentes diferentes, de pensamientos distintos, de tantas y tantas posibilidades que para una mente exceden in extremis.

El crecimiento, o más bien la incorporación de tantísimas personas a la Red, hace que las calles de lo que en principio era una pequeña ciudad llamada Internet se conviertan en todo un planeta extremadamente conectado entre sí, entre todos sus miembros, estén donde estén, ya sea a través de su ordenador personal, los smartphones, los tablets, un ordenador del hall de un hotel, o ¿por qué no?, el televisor de nuestro salón.

El hecho de que Internet haya aumentado tanto implica una mayor cantidad de relaciones entre personas, pero unas relaciones virtuales. Este hecho, lejos de ser perjudicial para la especie humana, para la supervivencia - que es para lo que estamos hechos, lejos de obstruir, implica la existencia de un medio capaz de albergar soluciones para problemas que antes eran mucho más difíciles de resolver.

Como toda gran revolución, **Internet augura una nueva era de diferentes métodos de resolución de problemas**, creados a partir de soluciones anteriores. Internet produce la sensación que todos hemos sentido alguna vez, produce la esperanza que necesitamos cuando queremos conseguir algo. Produce un despertar de intenciones que jamás antes la tecnología había logrado en la

2 www.internetworldstats.com (31 de diciembre de 2011)

población mundial. Genera una sensación de cercanía, de empatía, de comprensión, y a la vez, de confusión, de discusión, de lucha y de guerras. No queda otra que afirmar que Internet es humano, Internet es como la vida misma.

Trabajo

Con la aparición del Internet y de las conexiones de alta velocidad disponibles al público, **Internet ha alterado de manera significativa la manera de trabajar de millones de personas**. Al contrario que con la jornada laboral tradicional de 9 a 5 donde los empleados se desplazan al lugar de trabajo, Internet ha permitido mayor **flexibilidad** en términos de horario y localización.

- Un experto contable que se sienta en un país puede revisar los libros de una compañía en otro país, en un servidor situado en un tercer país que es mantenido remotamente por los especialistas en un cuarto país.
- Una profesora de inglés puede hacer una sesión de “speaking” a una persona que se está desplazando a su casa en la vuelta de su trabajo.
- Un profesional del telemarketing puede hacer las llamadas desde su casa bajo total supervisión por parte de la empresa, sin necesidad alguna de desplazarse a un call center.
- Un programador solo necesita un ordenador y conexión a Internet para trabajar en línea con un equipo de desarrolladores, por más que haya dispersión geográfica.

Internet ha impulsado el fenómeno de la globalización y junto con la llamada desmaterialización de la economía ha dado lugar al nacimiento de una Nueva Economía caracterizada por la utilización de la Red en todos los procesos de incremento de valor de la empresa.

Y es que Internet es mucho más que la llamada Web, Internet es el acceso remoto a otras máquinas, transferencia de archivos (FTP), correo electrónico (SMTP), newsletters, conversaciones en línea (chats), mensajería instantánea, transmisión de archivos (P2P, P2M, Descarga Directa), etc. Y son todos estos sistemas, los que han cambiado y están cambiando la forma en la que trabajamos.

El concepto “empresa híbrida”

Tras haber visto rápidamente la evolución de Internet en materia de soluciones, a nivel humano y a nivel del trabajo, es cuando llegamos a la conclusión de que nada será como antes en muchos aspectos de nuestras vidas. Pero este no es un libro para hablar de cómo Internet nos afectará en su totalidad, sino cómo creemos que Internet influirá en las formas de trabajar.

Lo cierto es que la primera conclusión a la que llegamos cuando nos planteamos el escribir este libro fue que las empresas ya están inmersas en un profundo cambio en su forma de trabajar, si bien, al igual que Internet en nuestras vidas, se está inculcando en ellas como un proceso natural sin que apenas evalúen las consecuencias positivas que puede tener si se saben adaptar adecuadamente a tanto cambio, o cómo de catastróficas pueden ser las consecuencias de no adaptarse a la nueva realidad. El hecho de pararnos, mirar a las empresas desde lejos, analizar los cambios que ha habido y el rumbo que está tomando Internet y las tecnologías de la comunicación, nos indica que **HOY**, y no en un futuro próximo, **existe ya una nueva forma de trabajar**. Hoy la empresa moderna ya es una empresa **HÍBRIDA**, quizá sin saberlo.



Se suele decir que las empresas son el conjunto de las personas que las forman, su capital humano, cuyo talento hace que las empresas innoven, crezcan y sean competitivas a lo largo del tiempo. Entonces, si las empresas son el conjunto de personas que las forman, ¿por qué hablamos de empresas híbridas? Junto al verbo hibridar podría también utilizarse el de conjugar, y es que, en la actualidad, la constante y acelerada evolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones está cambiando la forma en la que las empresas trabajan, conjugando herramientas de teletrabajo gracias a estas tecnologías, que permiten a las empresas trabajar con **empleados in situ y otros a distancia** con la misma interacción que si estuvieran en el mismo lugar físico. **De esta mezcla de fuerza de trabajo nace el concepto de empresa híbrida**, concepto que sin lugar a dudas lideraran las gacelas.

¡Bienvenidos a la era de las empresas híbridas!

PRIMERA PARTE



**CHANGES
AHEAD**

¿Una época de cambios?

No, un cambio de época

Un nuevo panorama en el mercado laboral

Que el mercado laboral a nivel mundial está cambiando es un hecho sabido por todos. La irrupción de las tecnologías de la comunicación así como la globalización unida a la liberalización de las fronteras está haciendo que todas las empresas estén orientando su negocio al **mercado global**. Estamos ante el fenómeno de las “born global”, aquellas empresas que nacen ya en un entorno global y que conciben desde un inicio su mercado en términos globales.

Todo esto conlleva a los profesionales a tener que saber idiomas, a dominar las tecnologías, a saber que cualquier trabajador en otra parte del mundo puede ser su sustituto y además de todo esto saber que su trabajo está amenazado por una máquina. La idea no es nueva, pero como los ordenadores desarrollan tareas cada vez más sofisticadas, cada vez quedan menos actividades que escapen a la competencia de las máquinas.

Pero esto no es todo, no basta con saber hacer de todo y hacérselo todo uno mismo sabiendo que además una máquina amenaza nuestro puesto de trabajo, sino que también el fenómeno de la globalización del trabajo está generando a su vez un fenómeno low cost al haber siempre alguien dispuesto a hacer lo mismo por mucho menos.



Circulan varios estudios indicando que todos aquellos profesionales que trabajan en países desarrollados tendrán de media de cuatro a cinco empleos y que cambiaremos de profesión varias veces a lo largo de nuestra vida profesio-

sional. Esto significa que **deberemos adaptar nuestros conocimientos** más que nunca y ser unos auténticos profesionales camaleónicos. Las profesiones¹ normalmente suelen evolucionar en función de las necesidades del mercado. El paso del tiempo, la tecnología y el modelo de economía capitalista empujan a la extinción de oficios tradicionales. Nuestro ritmo de vida, acelerado hasta la extenuación, parece ser incompatible con oficios para los que se requiere tiempo, mucho tiempo, y amor por el detalle.

Todo va tan rápido que aquellas empresas que tienen cierta resistencia al cambio no solo tendrán problemas, sino que tendrán todos los números para desaparecer. Lo mismo ocurrirá con aquel profesional que no se adapte a las necesidades del mercado. Hoy más que nunca, **¡o cambias o te cambian!**

Las nuevas tecnologías y el trabajo

Hace 15 años buscábamos la información para hacer trabajos de la universidad o del colegio en los largos pasillos de las bibliotecas llenas de libros. Hoy podemos encontrar la mayor parte de la información que necesitamos en Internet, eso sí, en función de lo buenos que seamos haciendo una búsqueda. No solo tenemos la información con cierta inmediatez, sino que en muchos casos podemos copiar y pegar dicha información, transformándola en un excelente trabajo. Pensar esto hace unas décadas era inimaginable.

La cuestión es ¿hasta dónde llegarán las nuevas tecnologías en el trabajo? La respuesta a esto es muy difícil de precisar y ni siquiera los expertos se ponen de acuerdo. Hay más discrepancias en este tema que entre los economistas, la crisis financiera global y sus posibles soluciones.



Hace cuatro años tuve que decidir entre invertir en una vivienda en la gran ciudad o vivir en las afueras, disfrutando de la naturaleza pero sabiendo que me esperaba cada día un desplazamiento de cuarenta minutos. En ese momento era difícil imaginar lo rápido que evolucionaría todo, pero pensé que al ser una apuesta de por vida (aunque hoy en día nada es seguro) invertiría en vivir en las afueras a sabiendas que en un futuro los coches serían con energías limpias y

1 <http://blogoesmpresa.com/empleo/profesiones-en-vias-de-extincion/>

nos conducirían a través de satélite, lo que permitiría al conductor conectarse a su equipo y contestar correos, ver la televisión, hacer videoconferencias o simplemente descansar. Partiendo de la base que me quedaban mínimo cuarenta años de vida laboral fue una sabia elección, o eso creo, pero en todo caso nunca pensé en que las cosas irían tan rápido. Lo cierto es que cuatro años después de esa decisión, Google ya ha realizado pruebas con un coche sin conductor en toda la región de California, con miles de kilómetros recorridos sin ningún problema, y se está planteando comercializar este coche en breve. Jamás pensé que esa visión se adoptaría tan rápido por la sociedad de las nuevas tecnologías, pero claro está, los que saben de ella van mucho más adelantados que nosotros y trabajan en satisfacer estas necesidades incluso antes que se nos lleguen a ocurrir. Pero este es un ejemplo que relaciona el trabajo y el modus vivendi de cada uno. Vamos a ver como las tecnologías afectan, en la mayoría de los casos positivamente, a nuestro trabajo.

e-Mail, Smartphone, Skype...

Todas estas herramientas tienen varias cosas en común. Obviamente son herramientas que necesitan de Internet para funcionar, pero entre otras cosas **han conseguido eliminar o sustituir completa o parcialmente artilugios como los teléfonos fijos, el correo convencional, los catálogos o folletos** que mandábamos a diestro y siniestro, muchas reuniones presenciales y desplazamientos innecesarios. El problema está en que **parte de la sociedad vive ajena a esta revolución** que está acelerándose a marchas forzadas y que cada día cuenta con más y más herramientas y soluciones para aumentar la productividad y eficiencia en el trabajo.



Para el trabajo del futuro, la versatilidad es algo más que necesario, lo mismo ser un políglota, pero de la misma forma es indispensable tener un buen manejo de las nuevas tecnologías para no estar 'out' mientras otros se aprovechan de todas sus ventajas y pasan a ser mucho más productivos y eficientes. Para ello es indispensable formarse, y esta formación puede venir dada por la empresa o por terceros, pero lo que es innegociable es regatear esfuerzos a este tipo de formación, que se puede encontrar en muchos sitios o hacerse de forma auto

didáctica. Especialmente si se trabaja en el sector de servicios, pero también en cualquier otro, es necesario estar al día para no quedarse fuera de juego.

La conclusión más coherente que podemos sacar es que antes, dominar las nuevas tecnologías en el trabajo era más un hobby que otra cosa para algunos, pero hoy es una obligación, aunque afortunadamente Internet democratiza este aprendizaje para cualquiera que quiera estar al día.

Formarse para y con las nuevas tecnologías

Como hemos comentado, la transición hacia la sociedad tecnológica o de la información debe salvar uno de los impedimentos que frenan este salto cualitativo: el que los trabajadores se formen para las nuevas tecnologías.

Entre los síntomas que se observan en una sociedad paralizada se cuenta como protagonista la reticencia de sus miembros a renovar sus capacidades, sus conocimientos y sus habilidades. El problema ante tal reticencia es que está en cuestión la misma concepción del puesto de trabajo. Opciones como el autoempleo, el teletrabajo o la tele-información son algunas de las alternativas que empiezan a abrirse en la sociedad de la información.

En un mundo como el nuestro, que está en continua mutación, la única manera de aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías es adaptarse a dichas transformaciones y, para ello, hay que estar dispuestos a cambiar de trabajo varias veces a lo largo de la vida. Estos cambios implican la necesidad de **una formación que ha de ser continua** mientras dure la actividad laboral.



El problema de la formación reside en el salto que hay entre los nativos digitales y los que no lo son. Los primeros tienen la sana costumbre de aprender algo nuevo cada día, sea a través de blogs, videos con cápsulas informativas o material digital divulgado. Los segundos, por el contrario, no están acostumbrados a formarse de esta forma, ralentizando su proceso formativo frente a los nativos digitales, sin darse cuenta del enorme coste de oportunidades que supone para ellos. El reto de muchas empresas está en integrar las nuevas formas de comunicación en el aprendizaje. Si miramos los datos de participación en las redes sociales, parece claro que la forma de transmitir un conocimiento de manera

natural será usando el lenguaje social. De conseguir este objetivo, lograríamos limar las aristas que separan formación, ocio y trabajo, así como incorporar de manera intuitiva a los nativos digitales en las empresas, pero ¿cómo podemos hacerlo con los que no son nativos?

La realidad es que no hay peor alumno que el que no quiere aprender, y cuando hablamos de profesionales que no quieren formarse es una actitud que siempre acaba jugando en su contra. Formarse a través de Internet es algo intuitivo, sencillo y no tiene porqué ser todo en formato no presencial a través de la red. El propio Internet permite acceder a multitud de conferencias y cursos, muchos de ellos gratuitos, que pueden ayudar en la formación.

Albert Einstein decía que si la educación parece cara, cuán cara es la ignorancia. Hoy en día podemos afirmar que el coste de la educación no es el problema, y que el ignorante es el que no sabe ver que se puede formar con un solo clic.

La globalización y el trabajo/empresa

El planteamiento de la “globalización” como una fase expansiva del desarrollo del capital lleva a definir su relación con el trabajo, es decir, con la fuente del valor. La crisis de esta etapa globalizante a su vez contiene un fuerte efecto sobre el trabajo.

La industrialización de China, Rusia, regiones de África, sudeste de Asia y América Latina implica, desde los 50, una gran modificación en la localización de las poblaciones y en las características del consumo. A estos factores habría que agregar la concurrencia masiva de la mano de obra femenina y del trabajo infantil, el crecimiento del trabajo a destajo y del trabajo fuera de la fábrica, incluso en una fase reciente del “teletrabajo” que ha sido posible en especial gracias a la irrupción de las tecnologías y evidentemente y por encima de todo, a **INTERNET**.

Si analizamos la forma en la que el trabajo ha cambiado desde la irrupción de Internet, nos daremos cuenta de que en 10 años ha habido más cambios que en toda la segunda mitad del siglo XX, en especial en el sector servicios, con el añadido de que se está acrecentando a ritmos cada vez más elevados. Y es que si las empresas están obligadas a pensar “globalmente” y comunicar como tal, el trabajador también tiene que estar preparado para ello. Para poner un ejemplo, podemos ver en la industria del software como equipos virtuales trabajan las 24 horas del día al tener a desarrolladores trabajando de forma repartida en todo

el globo. También hay casos en los que vemos a profesores de idiomas impartir clases a sus alumnos desde distintos países y continentes mediante sistemas de videoconferencia. Estos son ejemplos de tendencias que simplemente están empezando y que buscan contar con buenos profesionales a costes menores, con elevados niveles de servicio.

Lo cierto es que no cuesta mucho adivinar que la globalización está permitiendo que las empresas de países desarrollados puedan externalizar no solo sus fábricas a países en vías de desarrollo con un coste relativamente menor, sino que también todos aquellos trabajos que se pueden hacer desde un ordenador con conexión a Internet se están deslocalizando. La previsión de distintos estudios nos indica que los salarios de los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo se igualarán en un período aproximado de veinte años, pero hasta entonces es fácil comprender que, tras analizar la evolución del trabajo y la deslocalización, será muy difícil competir a nivel global en costes a no ser que las empresas se especialicen en servicios locales o por el contrario consigan trabajar con un “know-how” superior a cualquier empresa del mismo sector que esté en cualquier parte del mundo.

Sin duda la tecnología tiene importantes consecuencias sobre los trabajadores asalariados tradicionales, los cuales difícilmente se libran de las zozobras de un trabajo atípico, con lugares alternativos de tareas, con un mercado de trabajo que tiende a ser flexible, como si fuera una especie de condición para que el cambio tecnológico no genere desempleo. Todo esto les origina una sensación aguda de inseguridad, en mayor grado por el probable destino azaroso del trabajo asalariado convencional en el Mundo Tecnológico que está sobreviniendo.



Nuestra recomendación a las empresas es ampliar el radar de análisis de la competencia, pues pensar que las empresas de otros países difícilmente serán futuros competidores puede ser hoy por hoy uno de los peores errores, ya que el proceso de la globalización está en marcha y es necesario comprender que es imparable. Lo mismo ocurre con las profesiones que eligen los trabajadores. Hay que analizar muy bien en qué nos especializamos y saber ver, a pesar de la dificultad, qué profesiones se verán afectadas por la globalización y cuáles cuentan con un grado de especialización en “know-how” o tienen una especificidad local que permitan escapar de la globalización en el trabajo, que está permitiendo que las fuertes diferencias salariales entre países estén generando

fuertes desequilibrios en los mercados de trabajo, tanto en países desarrollados como en países en desarrollo, con serias dificultades para mantener el nivel de ocupación por parte de los primeros y con fuertes procesos inflacionarios por parte de los segundos.

En definitiva, **“think global”**, asimila que cambiarás de trabajo varias veces



en tu vida y no solo en una misma empresa sino en varias, deberás especializarte en algo o enriquecer tu “know-how” y también deberás formarte toda tu vida, siendo un políglota y un potente usuario de las nuevas tecnologías. Dicho así no suena muy alentador, pero estamos seguros de que las empresas y sus trabajadores sabrán conjugar las ventajas que aportan las nuevas tecnologías a las empresas, con sendos beneficios a sus trabajadores

CONCLUSIÓN

En esta primera parte hemos visto como el mundo del trabajo está cambiando, con las tecnologías y la globalización como dos ejes básicos a tener presente por parte de todas las empresas que quieren sobrevivir en los próximos años y décadas. Hemos visto además que los cambios son cada vez más rápidos, y que las empresas deben ser más dinámicas que nunca, potenciando la formación y agilizando procesos, partiendo de la base que la globalización es ya una realidad para todas las empresas, y con ella la colaboración con profesionales de todo el mundo.

En adelante veremos cómo es la nueva forma de trabajar y cómo podemos impulsar nuestro propio cambio.

***“¿Por qué se ha de temer a los cambios?
Toda la vida es un cambio constante e
imparable”***

SEGUNDA PARTE



La nueva forma de trabajar

A continuación entramos en la segunda parte de este libro, donde nos gustaría ofrecer una visión teórica y conceptual de la nueva forma de trabajar, mostrando las principales ventajas de adaptarse a este irremediable cambio cuanto antes.

El fin de una era

Decíamos antes que esta no era una época de cambios, sino un cambio de época. El trabajo tal y como era conocido en la segunda mitad del siglo XX está desapareciendo. Leía hace poco un artículo en el que se comparaba el trabajo del ficticio pero exitoso ejecutivo publicitario Don Draper (protagonista de Mad Men, la serie televisiva que retrata el mundo de la publicidad en el Nueva York de los años sesenta y setenta), con el de su ficticio hijo, que trabaja en el sector publicitario como su padre. El artículo nos cuenta que lo que el hijo publicista más echa en falta de aquel mundo, del mundo de antes, es la manera de trabajar. Cuando su padre quería redactar una carta, la dictaba. Y cuando estaba escrita, la secretaria la dejaba encima de la bandeja, periódicamente vaciada por un ordenanza. Después estaba aquel chico que le subía el café del bar, y así...



El artículo continúa así:

“

...El hijo de Don Draper recuerda todo aquello porque ahora, ocupando el mismo sitio que su padre, se lo hace todo solo. Ya no tiene secretaria a la que dictarle la correspondencia, todo se lo escribe él. Nadie recoge su correo para enviarlo. Hace un clic en la máquina y el correo, en formato electrónico, viaja hacia su destinatario. El café está en la máquina, tan malo como el que bebía

su padre, pero se lo tiene que ir a buscar. Por no tener, el hijo de Don Draper no tiene quien le ayude cuando llega cargado de carpetas al parking. El mozo, aquel señor que le ayudaba a cargar y descargar los paquetes, se jubiló nada más ingresar él en la empresa. Ya no está. Como tampoco están los comerciales, aquella media docena de personas que iban cada mañana a partirse la cara de puerta en puerta. Ahora se lo hace él. También.

*El hijo de Don Draper se lo hace todo. Es una persona muy productiva. Piensa que bastante más que su padre. Pero seguramente liga menos. Tiene el mismo mentón y estatura, pero carece de tiempo y energía para dedicarlo a las mujeres. ¿Dónde están los mozos, los ordenanzas, las secretarias, los agentes comerciales...? ¿Dónde están todos aquellos trabajos que llenaban el mundo de su padre? Mucha gente piensa que han viajado a China. Es verdad, pero sólo en parte. Muchas de aquellas tareas se las ha comido la tecnología. Lo acaba de leer en un libro que se titula *Race against the machine*, de Erik Brynjolfs-son y Andrew McAfee, dos señores del MIT que explican cómo las máquinas desplazan el trabajo de los hombres, incluso el más difícil. La idea no es nueva, pero como los ordenadores desarrollan tareas cada vez más sofisticadas, cada vez quedan menos actividades que escapen a la competencia de las máquinas.*

*El hijo de Don Draper es muy productivo. No sabe si más feliz que su padre, pero más productivo. Pero también es un hombre cansado, extenuado, como la mayor parte de sus compañeros. Porque él se lo hace todo. Y de vez en cuando duda de que eso sea bueno.*¹



El artículo es un fiel reflejo de los problemas actuales que conlleva esta nueva forma de trabajar, que está todavía en búsqueda de un modelo que ponga los beneficios de esta nueva forma de trabajar en valor, y no en contra de los trabajadores del siglo XXI. Es un cambio de época en el mundo del trabajo, nadie lo pone en cuestión, pero la duda está en saber si este cambio supondrá una mejora o un empeoramiento del profesional. En nuestro caso creemos que será para el bien y beneficio de todos, y encontrar esa solución será también una forma de solventar los grandes problemas de la economía mundial, de las empresas, y en definitiva, de las personas.

1 www.lavanguardia.com. Autor: Ramon Aymerich, 11/11/2011. Título: "El Hijo de Don Draper".

¡Hola cliente! Adiós intermediario

Uno de los conceptos principales de la empresa híbrida es la necesidad que tienen las empresas de encontrar el mejor talento para cada necesidad laboral que puedan tener, conjugando una plantilla de profesionales que trabajan “full-time” en las empresas, con colaboradores externos que ayudan en el devenir de las empresas. En este sentido, Internet vuelve a ser clave para solucionar esa necesidad que tienen las empresas y dotarlas de ese talento y flexibilidad con la máxima eficiencia, sin pagar a intermediarios que no aportan valor, o para decirlo de otra manera, pagar a empresas que alquilan capital humano con comisiones desorbitantes.

Vamos a hacer un paralelismo. Si nos fijamos en los datos de los últimos años podemos ver como las empresas que se dedican al e-commerce están empezando a mover volúmenes cada vez más importantes, poniendo en serio peligro el negocio de la distribución de muchos productos o servicios, que no solo ven como se ha venido reduciendo la cadena de distribución en los últimos años, sino que gracias a Internet y al e-commerce la cadena puede quedar reducida a la mínima expresión. Más allá de productos de especialización que requieren de una formación del vendedor al cliente, o de productos de localización específica, los intermediarios están viendo cada vez más reducidos sus volúmenes de negocio y sus márgenes. Todo ello para poder competir con tiendas que están abiertas las 24 horas del día, que mandan cualquier producto a cualquier parte del mundo con costes más que competitivos y que, al reducir el margen de intermediación, pueden vender con precios mucho más competitivos.



Ahora vamos a imaginar ese fenómeno en el ámbito de la contratación de profesionales expertos a través de Internet, en lugar de elegir las típicas agencias de trabajo, no solo con el coste de intermediación que supone, sino con la pérdida de tiempo que requiere. Y es que hoy en día existen multitud de plataformas web con profesionales activos, categorizados según su especialidad, con un feedback por parte de las empresas que los han contratado (como si de hoteles se tratara en cuanto a valoraciones en la red) que nos permite encontrar al profesional ideal. ¿Les suena? Profesional que trabaja desde cualquier parte del mundo, sin altos costes de intermediación, con trazabilidad total de sus servicios, con un proceso de contratación rápido gracias a las ventajas de Internet, sin desplaza-

mientos de contratante... Meritocracia ante todo, sin importar la localización del profesional. Eficiencia, productividad... ¡hola cliente! Adiós intermediario.

Los pros y los contras

Antes de entrar definitivamente en la puesta en marcha de la empresa híbrida, y de ofrecer una guía práctica para impulsar el propio modelo de empresa híbrida, es importante plasmar aquello que vamos a ganar y aquello que perderemos con la nueva forma de trabajar.

LOS PROS

■ **Flexibilidad y versatilidad para empresas y profesionales**

Las empresas del siglo XXI deben ser lo más versátiles posibles, con un equipo de profesionales que unidos a los mejores profesionales expertos hacen crecer a las empresas con la máxima eficiencia. Esta ‘hibridación’ de las compañías entre profesionales y expertos es hoy en día posible gracias a grandes plataformas de profesionales que permiten la colaboración y gestión de equipos virtuales sea cual sea su localización. A la misma vez, permite a los profesionales manejar clientes en cualquier parte de mundo, pudiendo vender el “know-how” a un abanico más amplio. Flexibilidad y versatilidad.

■ **Productividad en encontrar profesionales y clientes a la vez**

Hasta ahora un proceso estándar en una empresa a la hora de contratar un profesional externo para la realización de un servicio es el empezar una búsqueda entre conocidos, listados en Internet y guías de profesionales tipo Páginas Amarillas. Una vez encontrado y contactado a varios profesionales lo normal es pedirles una reunión, contarles el proyecto a realizar y esperar un presupuesto para elegir el mejor. Normalmente la búsqueda se reduce a 3 proveedores y termina generando un coste de búsqueda altísimo en cuanto a tiempo para la empresa, además de generar desplazamientos y reuniones presenciales innecesarias. En lugar de esto, existen hoy plataformas que permiten subir un briefing y esperar a que los profesionales contacten, reduciendo mucho el tiempo de selección y el coste, y accediendo a una variedad mucho más amplia de profesionales y de ofertas. Para los profesionales la oportunidad está en ofrecer sus

servicios sin desplazamientos, consiguiendo nuevas oportunidades laborales mientras se reduce el coste de captación de un cliente enormemente, al facilitarse el “matching” entre empresas y profesionales gracias a Internet y sus motores de búsqueda y conexión.



Cuando uno se pregunta la diferencia entre eficacia y eficiencia debe pensar en lo siguiente: podemos ser eficientes sin ser eficaces y podemos ser eficaces sin ser eficientes. Lo ideal sería ser eficaces y eficientes a la vez. En este caso seremos eficaces si conseguimos nuestro objetivo de obtener un buen profesional a buen precio y con un tiempo reducido, y seremos eficientes si conseguimos realizar el proceso de captación de expertos en mucho menos tiempo y con menos recursos, variando el proceso de búsqueda y consiguiendo un resultado final mucho mejor.

■ **Mejor balance entre vida profesional y familiar**

Según el informe Regu, un 64% de las empresas ha aumentado su productividad al introducir prácticas de trabajo más flexibles para sus empleados, incrementando de media un 20% la productividad por trabajador. Si a ello le sumamos que según un informe de Vanson Bourne, de Microsoft, el 73% de los empleados afirma que sus vidas mejorarían gracias al trabajo flexible, podemos afirmar con rotundidad que ya no hay excusa por parte de las empresas para empezar a trabajar cada vez más en equipos virtuales, sea en formato semi-presencial con sus empleados o contratando a expertos a distancia.

En los siguientes enlaces puede ver dos infográficos relacionados con este tema, para su interés:

- ▶ <http://www.eldiadelaoficinaencasa.es/infografia/default.aspx>
- ▶ <http://www.nubelo.com/blog/caracteristicas-del-nuevo-trabajador/>

Supongamos que una persona tarda 40 minutos de media en ir al trabajo entre todos sus desplazamientos. Traducido en otros términos significaría que está

invirtiendo unos 80 minutos al día, que son 19.280 minutos/año, 321 horas o más de 13 días en desplazamientos laborales.

¿Sabe todo lo que se podría hacer con ese tiempo libre? Lo que sí sabemos seguro es que cualquier ahorro de tiempo es un beneficio para la productividad de la empresa y para el bienestar del profesional.

Así pues, si eres empresario:

¿A qué está esperando para implantar procesos de teletrabajo que ayuden a conciliar vida profesional y familiar y que además aumenten la productividad?

Y si eres empleado:

¿A qué espera para presentarle estos datos a su jefe?

■ Más amigabilidad con el medio ambiente

Trabajar desde casa, total o parcialmente, favorece en gran medida el medio ambiente. Para poner un ejemplo, una edición que se celebró en España de 'El Día de la Oficina en Casa' se calcula que contó con 166.000 participantes, lo que evitó 2.000 toneladas de emisiones de CO² en un solo día. Pero no solo es en los desplazamientos donde el trabajo flexible beneficia al medio ambiente, puesto que las personas que trabajan desde casa recurren a la búsqueda de espacios iluminados con luz solar para ahorrar gastos domésticos de energía.

En definitiva, el teletrabajo favorece el desarrollo de comportamientos ecológicos. ¿Se imaginan el efecto que podría tener para el cambio climático si cada empleado trabajara un día a la semana desde su casa?

LOS CONTRAS

■ Costes tecnológicos asociados a la puesta en marcha de un modelo de teletrabajo

Si bien toda inversión se supone que genera un retorno, y es cierto que los datos mencionados son lo bastante elocuentes, hay que contemplar que todo nuevo planteamiento de puesta en marcha con un modelo tecnológico de por medio supone una inversión. Para trabajar desde casa se necesita conexión de voz y

datos, portátil con pantalla periférica preferiblemente, auriculares, un Smartphone, impresora... Todo ello requiere de una inversión “one-time” y de un coste anual que en todo caso es muy económico. Una de las grandes ventajas es que muchos de los trabajadores ya tienen Internet por sí solos y cuentan con Smartphones o portátiles de la empresa, lo que ayuda a simplificar esta inversión inicial.

■ **Cambiar el chip cultural de la empresa**

Por más que los datos nos muestren que aumenta la productividad de los trabajadores, el ahorro energético, el ahorro para la empresa y el trabajador, la conciliación familiar... la realidad indica que es un proceso en el que se debe invertir en formación acerca de cómo trabajar a distancia de una forma eficiente y ordenada para que el resultado sea el esperado. Este cambio de chip es muy fácil para algunas personas que están muy acostumbrados al uso de nuevas tecnologías, pero para otras personas requiere de formación a nivel tecnológico y a nivel de organizarse la jornada. Hay muchas personas que ven como un perjuicio el trabajar desde casa y no se acostumbran a ello, influyendo negativamente en su rendimiento. Para ello deberá armarse un buen plan dentro de la empresa para que todo el mundo comprenda los beneficios para todas las partes y se vaya adaptando, con mayor o menor rapidez, a ello. Este cambio no solo se debe hacer para que los trabajadores puedan hacer días de trabajo a distancia, sino para que aprendan también a colaborar con proveedores y profesionales externos a distancia, sabiendo sacar partido de las ventajas que ofrece Internet y el saber manejar equipos virtuales.

■ **El horario flexible**

Recuerdo la lectura debajo de un pino, en una playa paradisíaca, de un fantástico libro que se llama “El vendedor del tiempo”. En hora y media fui capaz de leer esta fantástica sátira sobre el sistema económico que escribió hace pocos años Fernando Trias de Bes. El libro está basado en un personaje que pone patas arriba el sistema económico tras conseguir patentar la venta de cápsulas de tiempo. Me acuerdo perfectamente, como si lo acabara de leer ahora mismo, de que uno de los primeros efectos que causó en la sociedad la venta de estas cápsulas de tiempo que les permitía ausentarse del trabajo fue la de aumentar la productividad de los trabajadores. Mientras se hizo en dosis pequeñas (cápsulas de una hora por ejemplo) supuso un beneficio en la vida personal de los trabajadores pero también para las empresas, ya que el menor tiempo que dedicaban lo

hacían con mayor esfuerzo y motivación, aumentando su productividad, fruto de esa felicidad al poder disponer también de tiempo para sus quehaceres personales. La lectura se produjo allá por el 2005, y es curioso que hoy en día no paren de salir estudios que demuestran las ventajas para ambas partes (empresa-trabajador) de la adopción de horarios flexibles por parte de las empresas.

Hemos mencionado previamente que en una encuesta el 73% de los empleados consideraban que sus vidas mejorarían ostensiblemente gracias al horario flexible, pero además de eso, el mismo estudio (Vanson Bourne, de Microsoft) nos indica que el 62% de las compañías creen que es importante ofrecer los beneficios de trabajar de forma flexible para atraer y retener talento. Por si ello no fuera suficiente, el informe Regu nos dice que un 64% de las compañías dicen haber aumentado su productividad gracias a la implantación del trabajo flexible.



Pero si el hecho de incrementar la **satisfacción** y **motivación** de los empleados no fuera suficiente motivo como para plantearse tal estilo de gestión, podemos añadirle otros motivos, como ventajas para el **medio ambiente** (descongestionando áreas de tráfico), evitar desplazamientos al trabajo en horas punta con el correspondiente **ahorro de tiempo**, o permitiendo otros ahorros debidos a la conciliación laboral como ahorro en dietas, gasolina, canguros... Motivación, productividad y éxito empresarial son términos que en el siglo XXI van totalmente unidos, y el horario flexible tiene cada vez una influencia más grande en todos ellos. Si además le sumamos que existen multitud de sistemas de control para comprobar que los horarios flexibles no implican menos horas trabajadas, podemos afirmar que las empresas que no apuestan por esta opción siguen ancladas en el siglo XX.

La gestión de equipos virtuales

Una reciente encuesta dice que dos de cada tres empleados americanos participan en equipos virtuales. Estos equipos tienen características y sistemas de gestión que todo manager debe conocer y aplicar. Saber gestionar equipos virtuales de manera eficaz, utilizando la tecnología y las habilidades necesarias para ello, no es una tarea fácil. Algunas de las habilidades que debe tener un buen manager a la hora de gestionar equipos virtuales son:

- ▶ Saber crear un equipo virtual estructurado.
- ▶ Dominar las barreras de comunicación típicas de equipos virtuales.
- ▶ Establecer un proceso de comunicación multicultural efectiva.
- ▶ Gestionar personas y tareas remotamente.
- ▶ Reducir la pérdida y distorsión de información.
- ▶ Construir y promover la confianza en el equipo.
- ▶ Transformar el aprendizaje personal y de equipo en “knowledge management”.
- ▶ Saber crear y mantener la motivación y el espíritu de equipo en los entornos virtuales.



Tal y como se ha comentado, el teletrabajo no introduce necesidades nuevas en el plano tecnológico, sino que simplemente intensifica el uso de las herramientas ya disponibles. Asimismo, el teletrabajo (y cualquier otra modalidad de trabajo) exige la aplicación de ciertas pautas o prácticas que, de la mano de las herramientas antes introducidas, permiten multiplicar la productividad y la satisfacción personales.

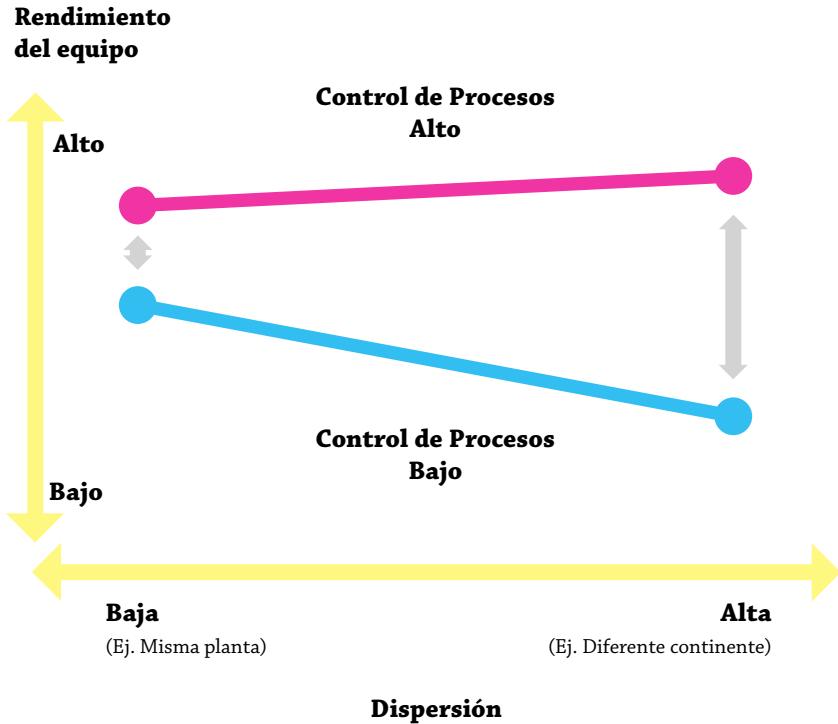
No organizar y establecer **procesos** es sin lugar a dudas el gran enemigo de la gestión de equipos virtuales, pues acaba convirtiendo la gestión en una pérdida de productividad por parte de todos. Hace poco salió a la luz un estudio del MIT que nos indica qué pasa con la gestión de equipos virtuales en caso de aplicar o no los mencionados procesos. Vea el gráfico 1 en la siguiente página.

Este gráfico indica que a mayor dispersión, mayor dificultad en la gestión de trabajos en equipo, siempre que no haya un control y unos procesos previos establecidos. En cambio, si hay una serie de procesos de control, supervisión, feedback y gestión del proyecto, el gráfico indica que incluso habiendo dispersión geográfica continental, el equipo aumenta su rendimiento gracias al establecimiento de esos procesos.



Para multiplicar la productividad y la satisfacción de las personas que trabajan en equipos virtuales hay un punto crítico a saber gestionar, **el tiempo**. El tiempo es el bien más preciado del trabajador, en tanto que condiciona fuertemente el coste/beneficio y la calidad de nuestras acciones, e indirectamente los servi-

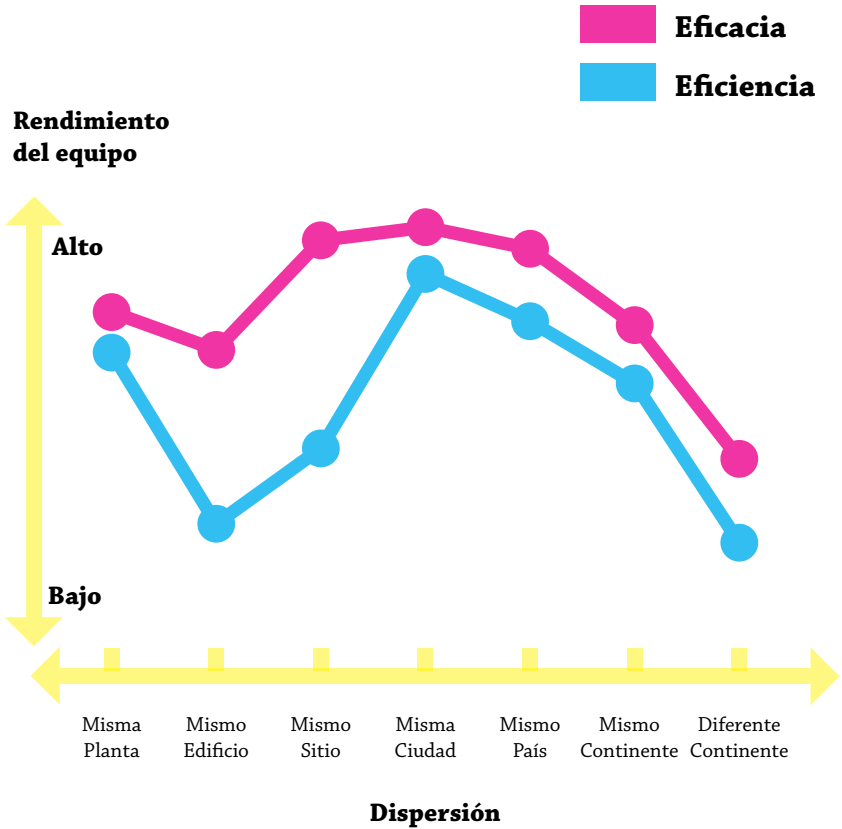
Gráfico 1



FUENTE:

<http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/2009-summer/50412/how-to-manage-virtual-teams/>

Gráfico 2



FUENTE:

<http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/2009-summer/50412/how-to-manage-virtual-teams/>

cios y/o productos que creamos, vendemos o ejecutamos. Y sin embargo, somos particularmente poco cuidadosos en cómo administramos este recurso, en un entorno cada vez más demandante en cantidad y en calidad.

La mala gestión del tiempo tiene un efecto ‘epidémico’ en todas las organizaciones pero en especial en la gestión de equipos virtuales, puesto que la ineficiencia personal se propaga hacia el resto de miembros del equipo introduciendo de este modo variables externas (y no controlables) sobre la gestión del propio tiempo. Dicho con otras palabras, en la medida en que nuestro tiempo se gestiona convenientemente, facilitamos la gestión del tiempo de las personas con las que nos relacionamos.

Otro tema fundamental para la correcta gestión de equipos virtuales, ya sea con trabajadores propios, profesionales externos, proveedores... es el hecho de saber colaborar eficientemente con todos ellos.

Algunas pautas para colaborar de forma más eficiente son:

- Almacena centralizado y digital (use herramientas como Dropbox, Google Docs, FTP, etc.)
- Comparta a través de espacios de colaboración creados para la ocasión o a través de una extranet (Basecamp es un buen ejemplo)
- Utilice la mensajería instantánea para comunicarse con agilidad con la persona necesaria (Skype, Google Talk, etc.)
- Utilice una combinación racional de reuniones presenciales/virtuales.
- Utilice dispositivos de almacenamiento de gran capacidad ubicados en la nube para grandes archivos y copias de seguridad.
- **EVITE:**
 - ▶ El uso de papel, utilizando el soporte electrónico.
 - ▶ Enviar adjuntos.
 - ▶ Utilizar el correo para todo.

Es importante resaltar que la gestión de equipos virtuales es un saber hacer que como todo en esta vida, se aprende en base a la experiencia acumulada, por no mencionar el hecho de que cada día aparecen nuevas herramientas que nos facilitan esta gestión pero nos obligan a estar constantemente al día para seguir mejorando. Participar en foros relacionados con la gestión de equipos virtuales

es de gran utilidad para aprender nuevas formas de colaborar, así como seguir blogs y webs relacionadas con la gestión de equipos virtuales es la mejor forma de mantenerse al día sobre esta nueva forma de trabajar que cada vez nos ofrece más posibilidades. De nuevo, en la red encontramos la forma más rápida de mejorar y formarnos en esta nueva habilidad que todo buen manager debe tener.

Nuestra recomendación, más allá de una formación específica, radica en que antes de que un equipo virtual empiece a funcionar se marquen las formas de colaboración, supervisión y control, comprometiéndose todo el mundo a cumplirlas.

¿La dispersión geográfica importa?

Para responder a esta pregunta, fíjese un momento en el gráfico 2 de la página anterior, perteneciente al mismo estudio del MIT sobre la gestión de equipos virtuales.

Este gráfico indica como la efectividad y la eficiencia en la gestión de un proyecto puede variar en función de la dispersión geográfica del equipo. Preguntas que nos podemos hacer:

1. ¿Por qué baja tanto la eficiencia cuando estamos en un mismo edificio?

La respuesta a esa pregunta se deduce del hecho de que cuando las personas trabajan en un mismo edificio no establecen procesos de control, comunicación y coordinación de los proyectos. La comunicación es informal e inmediata, y al haber distancias, aunque mínimas, la eficiencia disminuye. Lo mismo puede pasar cuando se está en otros edificios de la misma empresa pero cercanos. Como vemos, la eficiencia ya mejora un poco, debido a que hay menos comunicación informal.

2. ¿Por qué encontramos en la dispersión del equipo en ciudades o en países los mayores índices de efectividad y eficiencia?

Al haber distancias que recorrer, la utilización de comunicación informal se reduce muchísimo, y es muy corriente establecer un calendario de reuniones, donde el reparto de tareas está mucho mejor organizado. Aquí la distancia obliga a reducir el contacto físico y a ser mucho más ordenado en procesos y comunicaciones, por este motivo aumenta tanto la eficiencia y efectividad.

3. ¿Por qué disminuye tanto la efectividad y eficiencia al haber dispersión entre continentes?

Uno de los motivos es la diferencia horaria, si bien la mayor consecuencia de esta disminución radica en el choque entre distintas culturas, que trabajan de diferentes formas. Así pues, temas como el idioma, la organización y el cumplimiento de los compromisos son diferentes en cada país, y esto afecta mucho a la hora de trabajar y gestionar un proyecto de forma virtual. Este punto tiene de todos modos algunas excepciones, pues un país como España mejora mucho su rendimiento en la gestión de proyectos a distancia con países de Latinoamérica; o en los EEUU es muy común que trabajen con total normalidad y eficiencia con el Reino Unido. Cuestión de culturas.

La meritocracia ya importa, la localización no

Tan simple como esto. Hasta ahora conseguir ciertos empleos o la contratación de servicios dependía de cumplir un requisito concreto: estar en la misma localización que la empresa que contrata. Hoy, y gracias a los grandes avances de la tecnología, la localización ha dejado de ser una condición sine qua non para dar lugar a la meritocracia de cada profesional como requisito máximo e indispensable para ser contratado. Así, si queremos recibir clases a distancia de un idioma por Skype, que nos traduzcan un texto o redacten unos contenidos, por poner algunos ejemplos que se pueden realizar a distancia, ya solo importa la meritocracia de cada profesional, y en este caso es de vital importancia la reputación online de cada profesional. Así pues, viva donde viva, no dude de que puede tener una gran carrera profesional y rentabilizar todas sus competencias por pleno merecimiento.

Una nueva forma de seleccionar colaboradores

¿Quién no conoce la expresión del “malo conocido”? Vamos a plantear un ejemplo: una empresa quiere hacer un rediseño de su web y dinamizar su página de inicio, que sigue igual desde hace tres años. Lo normal en este caso es que la persona responsable de ejecutar el encargo empiece la búsqueda preguntando a gente de su entorno si conocen a alguien que pueda hacer este tema. Ahí radica el primer gran problema. Es posible que la recomendación que reciba por parte

de un tercero derive en un colaborador competente y de confianza. El problema está en que si solo miramos esta propuesta y la de alguien más, es más que probable que estemos perdiendo la posibilidad de encontrar a un colaborador que nos haría el proyecto con un nivel mucho más elevado y a un precio mucho más competente. El problema es, ¿cómo encontrar a ese proveedor/colaborador?



Todas las personas que han estado involucradas en la búsqueda de profesionales saben que lo peor que puede pasar en un proceso de selección es tener muy pocos candidatos. Si solo tenemos tres personas que se presentan a una entrevista para cubrir un puesto de trabajo, difícilmente podremos encontrar el perfil que estamos buscando. Ante la necesidad de completar el proceso de selección, terminaremos fichando a una persona que difícilmente cumplirá con las expectativas. En cambio, si hubiéramos recibido más de cien currículum vitae, hubiéramos podido hacer un buen filtro y entrevistas a más candidatos, obteniendo muchas más probabilidades de encontrar el perfil esperado. Afortunadamente, Internet y todos los portales de empleo cambiaron la forma en la que las empresas buscamos candidatos, facilitando enormemente la búsqueda de un profesional que cumpla con las competencias y experiencia buscada. Entonces, ¿por qué seguimos seleccionando proveedores buscando página por página de Internet, o preguntando a nuestros contactos si conocen a alguien que pueda hacer el servicio que requerimos? Si Internet ha conseguido democratizar y facilitar la búsqueda de empleo para los profesionales y se ha demostrado tan eficiente ¿empezamos ya con los colaboradores? ¿Os suena el término **FREE-LANCER**? Otra tendencia al alza. ¿Por qué será?

CONCLUSIÓN

En esta segunda parte hemos visto como la nueva forma de trabajar forma un triángulo perfecto, cuyos vértices están formados por la perfecta armonía de la productividad con la tecnología, la flexibilidad de horarios y el respeto por el medio ambiente. Cada uno de estos puntos supone una mejora para los resultados de las empresas, para la satisfacción y motivación de los empleados y para el mundo en el que vivimos.

“Todas las personas tienen la disposición de trabajar creativamente. Lo que sucede es que la mayoría jamás lo nota.”

Truman Capote

TERCERA PARTE



Impulsa el cambio

A continuación entramos en el último apartado de este libro. En él nos gustaría ofrecerle una guía teórica y práctica para que pueda aplicarla a su caso concreto y dar el primer paso para ‘hibridar’ su empresa, siendo consciente de cuáles son los pasos que debe dar y las acciones que deberá planificar.

¿Quién dice que sí?

Me sorprendió leer en un libro de Seth Godin (titulado “Hazlo”) una coincidencia común que tenemos. Esta coincidencia reside en que lo primero que buscamos al pisar una empresa es a la figura del que dice que sí. Me explico. Cuando he trabajado o colaborado con una empresa, lo primero que hago nada más llegar es preguntarle a la gente lo mismo: “y tú, ¿qué haces aquí?” Con esta pregunta, no solo detecto unas diferencias abismales entre lo que sus responsables esperan de ellos y lo que los trabajadores realmente creen que deben hacer, sino que persigo siempre averiguar quién es el motor de innovación o cambios dentro de la empresa.



Lamentablemente no he encontrado nunca a nadie que al preguntarle lo que hace me haya respondido: “yo pongo cosas en marcha”. Lo curioso es constatar que la gente se extrañe de que alguien pueda responder esto, lo que agrava el problema. Si no hay nadie que tire adelante los proyectos, entonces, ¿de dónde sale la innovación? Y cuando hablamos de innovación no estamos hablando de tener ideas. Ideas todos tenemos muchas cada día, y muy buenas, pero ¿quién decide que hay que ponerlas en marcha y lo cumple?

¿Dónde está el responsable de empezar proyectos en su empresa? Está claro

que todas las empresas tienen su director, su responsable financiero, de marketing, de compras... pero, ¿quién es el encargado de decir que sí?

Una característica muy típica de las personas que dicen que sí en las empresas es que son líderes de opinión, y que les apasiona crear valor y mejorar constantemente, siempre a través de retos. Sin duda, esta es la persona ideal para liderar “la nueva forma de trabajar” en su empresa. Porque como hemos mencionado, la idea no es lo importante, sino personas capaces de comprender los beneficios de poner cosas en marcha, de ser motores de cambio. Seguro que esta persona comprende plenamente la necesidad de impulsar cambios, de hibridar las empresas, de flexibilizar los horarios, de apalancarse en las tecnologías para mejorar la productividad, o dicho de otro modo, de crear **VALOR**.

¿Qué preguntas me debo hacer?

Un paso previo a la toma de decisiones para la puesta en marcha de un programa de teletrabajo es conocer en qué medida se encuentra o no preparada su organización para ello. Además de la necesidad de un análisis de los recursos necesarios para la implantación, tanto en tiempo como en equipamiento, es importante evaluar la capacidad de su empresa para adaptarse a los cambios organizativos y de cultura que una nueva forma de trabajar conlleva.



En la página siguiente se ofrece un breve cuestionario que le permitirá reflexionar sobre el grado de preparación y adecuación que tiene su organización a la hora de implantar un proyecto de gestión de equipos virtuales, ya sea con sus propios empleados o con colaboradores externos.

Cómo “hibridar” su empresa

Hibridar su empresa requiere de profundos cambios en el sí de una compañía. Para que ello sea una realidad, se deben producir cambios en la **organización** (que debe plantearse un sistema de trabajo orientado a la consecución de resultados), en las **tecnologías** que dan servicio al trabajador de la información (que deben permitir el trabajo desde casa) y en los propios **teletrabajadores** (que

Cuestionario

1. ¿Está su organización preparada y dispuesta a destinar tiempo y recursos a realizar algunos cambios organizativos?
2. ¿Cuenta su empresa con empleados cuyas tareas no tengan que realizarse necesariamente desde la oficina, pudiendo hacerse éstas o parte de éstas a distancia?
3. ¿Tiene la posibilidad de realizar una inversión en tecnología que en el medio plazo puede revertir en mejorar la productividad de sus empleados?
4. ¿Considera que implantar procesos de teletrabajo o gestión de equipos virtuales incrementaría la motivación y productividad de los empleados de su empresa?
5. ¿Qué tareas que se realizan en su empresa se podrían hacer a distancia, bien por empleados bien por colaboradores?
6. ¿Están sus empleados bien formados en el manejo de las tecnologías de la comunicación y la información?
7. ¿Contará con el beneplácito de los líderes de opinión dentro de la empresa si intenta implantar el teletrabajo en la empresa?
8. ¿Es fácil medir el ROI (Retorno de la Inversión) de implantar procesos de teletrabajo en una empresa como la suya?
9. ¿Es posible establecer procesos objetivos y plazos claros en las tareas que desarrollan sus empleados o colaboradores externos?
10. ¿Tiene su empresa mentalidad de “gacela”?

deben desarrollar algunas competencias y deben formarse en el óptimo uso de esas nuevas tecnologías). El resultado final genera beneficios en múltiples ámbitos: las organizaciones mejorarán su **productividad**, el teletrabajador mejorará su **satisfacción** y el **medioambiente** mejorará su salud.

Como se ha comentado anteriormente, entre los principales requisitos que una empresa debe satisfacer para iniciar su hibridación se encuentra la provisión de los recursos tecnológicos necesarios para:

- Permitir la **comunicación** y la **colaboración** ágil entre las personas (internas y externas a la organización).
- Permitir el **acceso** y la **compartición** ágil y segura de la **información** relevante.

Para la gestión de equipos virtuales, los recursos necesarios pueden clasificarse en tres categorías:

1. Soluciones de software (ya sean en la nube o en los equipos de los profesionales).

Dentro de las soluciones de software encontramos múltiples opciones para **compartir documentos** (Dropbox, FTP), para hacer **videoconferencias o chatear** (Skype es el más común, pero también existen soluciones de pago más completas), para **colaborar en proyectos** comunes (Basecamp, Teambox), para **controlar el trabajo a distancia** (oDesk, Elance, Nubelo y otras plataformas) e incluso de **escritorios virtuales** para trabajar desde casa con el mismo PC que puede tener en la oficina. El dominio de todas estas soluciones es básico para aumentar la productividad y trabajar con la misma eficiencia independientemente de su localización.

2. Equipamiento (dispositivos físicos, como PC, teléfonos, módem ADSL, etc.)

El índice de penetración de Internet en los hogares del mundo está creciendo a pasos agigantados. Así, en Latinoamérica encontramos un 40% de penetración de Internet en los hogares, mientras que en Europa supera el 60% y en Norteamérica el 80%. A esto podemos sumarle que muchos de los hogares también cuentan con PC o teléfonos, lo que hace que la inversión de la empresa a la hora de implantar el teletrabajo con sus empleados sea prácticamente nula, o

que cualquier profesional que quiera trabajar desde su domicilio para empresas tenga que hacer una inversión muy reducida al ya disponer del equipamiento con que empezar en la mayoría de las veces. En definitiva, ni siquiera la posible inversión por parte de las empresas en equipamiento para implantar procesos de trabajo a distancia es ya hoy un impedimento.

3. Conocimiento sobre los mejores usos del software y del equipamiento para trabajar de la forma más ágil y eficiente, con total seguridad y control del trabajo realizado.

Por extraño que parezca, este punto es quizá el que más inversión requiere si queremos ‘hibridar’ nuestra empresa. Y es que tras ver como muchos de los programas para colaborar en línea son gratuitos o ya vienen incorporados en los equipos comprados, y tras comprobar el índice de penetración de equipamiento en los hogares, llegamos a la conclusión de que el mayor esfuerzo por parte de las empresas a la hora de ‘hibridar’ está en la formación y educación del trabajador o en el saber manejar a expertos colaboradores externos con la misma eficiencia que si estuvieran trabajando in-situ en la empresa. En este sentido, pocas son las empresas que se toman la molestia de formar para sacar partido a las herramientas de software y a la potencia de los equipos, dejando esta tarea en manos de sus trabajadores y su curiosidad por autoformarse. Evidentemente, no todos ellos se toman el tiempo necesario para saber sacarle partido.



La conclusión que hemos sacado tras estudiar a varias empresas es que aquellas empresas que le dedican el tiempo necesario a formar a sus profesionales en el uso de las TIC, consiguen una mayor productividad y eficiencia. La pregunta es ¿quién en su empresa tiene el don de saber parar el día a día y decidir que debemos formarnos en esta materia? Otra vez, **¿quién es el que dice que SÍ?**

Planifique sus acciones de cambio

Una vez que tenemos bien definidas las líneas básicas en las que queremos implantar nuestro cambio en la organización y comprendemos la necesidad de abrazar la nueva forma de trabajar, debemos planificar como es debido los cambios que vayamos a introducir para garantizarnos su correcta implementación.

Si está pensando que usted sería la persona a la que le tocaría hacer este plan en la empresa, no se preocupe, no estamos hablando de un macro documento como si tuviera que hacer un plan de negocio. En estos casos suele funcionar muy bien un pequeño documento de pocas hojas que recoja los lineamientos básicos y un pequeño listado de las acciones a llevar a cabo y quién será el líder de cada acción.

■ Punto de partida

Lo primero que debemos hacer antes de empezar a redactar nuestro plan de cambio es realizar un análisis del contexto en el que nos movemos y en el que el plan se deberá desarrollar. Este análisis nos ayudará a definir la situación actual desde la que partimos y los objetivos del plan. Las principales áreas en las que nos centraremos en esta fase son:

- La cultura de la empresa.
- El nivel de introducción de las TIC en la empresa.
- Los procesos que se pueden hacer a distancia.
- Los beneficios del cambio.
- La comunicación interna de este cambio organizativo.

Debemos tratar de analizar cuál es la situación actual de cada una de estas áreas, sin entrar en valoraciones. Éstas las haremos en la siguiente fase.

■ Definición de objetivos

¿A dónde queremos llegar? Tan sencillo como esto. Defina sus objetivos, que sean claros, concisos, fáciles de medir y motivadores para todos los participantes. El plan debe tener un planteamiento de acciones muy práctico, y que en base a acciones muy concretas y factibles le vayan llevando de un estadio a otro. Plantearse grandes y ambiciosos retos en poco tiempo suele llevar a que el cambio caiga en saco roto. Cuando hayan definido los objetivos, pregúntense si son demasiado ambiciosos, y recordad que todo camino empieza con un primer paso.

■ ¿Cuál es su estrategia?

La estrategia a seguir en el plan puede ser muy diferente en función de cómo sea su empresa. Muchos son los caminos a tomar y todo dependerá de cuál sea su principal objetivo. Así, puede basar su estrategia en conseguir mejorar la flexibilidad horaria y potenciar el teletrabajo de sus empleados; o basar su estrategia en potenciar el uso de las TIC para mejorar la productividad de sus empleados;

o definir como objetivo el potenciar la contratación externa de colaboradores en línea abriendo su empresa a un mundo de profesionales hasta ahora inaccesibles.

Para saber si tiene clara cuál es su estrategia, intente escribirla en un “tweet”. Si es capaz de hacerlo es que ha sintetizado bien su necesidad y el objetivo que persigue con su plan.

■ Definición de acciones

Una vez definida la estrategia, definidos los objetivos y el contexto o punto de partida a la hora de hacer nuestro plan, debemos definir las acciones que haremos. Para que estén lo mejor definidas posibles, es importante que se pregunte lo siguiente:

- ¿Qué quiero conseguir con esta acción?
- ¿Quién será el encargado de liderarla?
- ¿Cómo puedo medir sus efectos para saber que ha funcionado?
- ¿Cuándo es el mejor momento para implantar la acción?

Recuerde “qué”, “quién”, “cómo” y “cuándo”. Así de sencillo.

■ La evaluación

¿Ha sido un éxito? ¿Un fracaso? ¿En qué podemos mejorar? ¿Cuáles han sido las mejoras a destacar?... Todo cambio organizativo con un plan de acciones detrás debe a la vez tener un plan de evaluación. A veces da la sensación que las empresas tienen miedo a sacar conclusiones y autoevaluarse. Nada más lejos de la realidad, evaluar las cosas que ponemos en marcha es la mejor forma de seguir mejorando y ver en qué hemos fallado y por tanto debemos rectificar. ¿Se imaginan un examen sin corrección? ¿Cómo mejoraremos si no nos evaluamos? Como dijo Descartes, “para mejorar nuestro conocimiento debemos aprender menos y contemplar más”.



EPÍLOGO

Conclusión

En este libro hemos querido condensar en unas pocas páginas el concepto de empresa híbrida y dar una aproximación a la nueva forma de trabajar, independientemente del tamaño de la empresa, del perfil profesional o de si se es un trabajador o un profesional freelance.

Partiendo de la base que esta es una nueva era en el mundo laboral, hemos intentado mostrar la visión que tenemos de un mundo global que posibilita la colaboración profesional independientemente de la localización y que facilita la creación de equipos virtuales con la máxima eficiencia, aprovechando el uso de las nuevas tecnologías para trabajar de una forma hasta ahora impensable, rompiendo fronteras y ampliando las posibilidades laborales de cualquier profesional que cuente con buenas aptitudes.

Además, hemos visto como gracias a juntar productividad con la tecnología, la flexibilidad de horarios y el respeto por el medio ambiente, podemos mejorar la motivación y felicidad en el trabajo, mejorando nuestra salud y la del medio ambiente. Tan simple y factible como suena. Un contexto laboral donde las reglas a la hora de trabajar han cambiado.

Y finalmente, en la tercera parte de este libro, hemos expuesto una pequeña guía de cómo podemos hibridar nuestra empresa y cuáles son las herramientas para impulsar la nueva forma de trabajar.

El resultado perseguido con este ensayo no es otro que buscar un ejercicio de reflexión en cada lector acerca de la forma en la que cada uno trabaja y en qué puede mejorar, mostrando algunos ejemplos de nuevas prácticas. Somos conscientes de que el concepto de empresa híbrida es mutante y que variará con el tiempo. Por ello, y si quiere seguir con nosotros cambiando y mejorando la forma en la que trabajamos, puede visitarnos en www.laempresahibrida.com, donde encontrará artículos, opiniones de todo lo que está sucediendo y dónde esperamos que aporte sus opiniones y experiencias.

Gracias por su atención.

Agradecimientos

Quiero agradecer especialmente a todo el equipo de www.nubelo.com por la ayuda y apoyo en la redacción de este libro, así como por su férrea lucha para cambiar la forma en la que trabajamos.

De la misma forma, quiero agradecer la atención al lector del libro y a todos aquellos que se levantan cada día con la idea de crear valor y de que mejorar es cambiar.

Para información sobre el autor y
artículos relacionados con la temática del libro,
podéis visitarnos en:
www.laempresahibrida.com

www.laempresahibrida.com