

Universidad Politécnica de Valencia
Facultad de Administración y Dirección de
Empresas



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Gestión de equipos remotos en startups

CURSO 2020-2021

AUTOR: David Villalón Pardo

TUTORA: Gabriela Ribes Giner



ÍNDICE DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	7
1.1.	RESUMEN	7
1.2.	ABSTRACT	8
1.3.	INVESTIGACIÓN	9
1.4.	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.5.	ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO	11
2	OBJETIVOS	12
2.1.	OBJETIVO GENERAL	12
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3	JUSTIFICACIÓN	13
3.1.	ALCANCE Y LIMITACIONES	13
4	MARCO TEÓRICO	14
4.1.	STARTUPS	14
4.2.	GESTIÓN DE EQUIPOS REMOTOS	15
4.2.1.	Proceso de Onboarding	19
4.2.2.	Proceso de Offboarding	21
4.2.3.	Cambios en las empresas	24
4.2.3.1.	Modelo tradicional	25
4.2.3.2.	Modelo híbrido	28

4.2.4. Comparativa del modelo tradicional frente a un modelo híbrido	34
4.2.5. Factores que afectan la productividad	35
4.3. IMPACTO DEL COVID EN EL TRABAJO REMOTO	37
4.4. CONTROL DEL TRABAJO REMOTO	38
5 HIPÓTESIS	45
6 METODOLOGÍA	45
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
6.2. POBLACIÓN DE MUESTRA	46
6.3. TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION	46
7 RESULTADOS	46
7.1. RESULTADOS OBTENIDOS	47
7.2. LECCIONES APRENDIDAS	51
7.3. COMUNICACIÓN Y SOCIALIZACIÓN	53
8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
8.1. CONCLUSIONES	54
8.2. RECOMENDACIONES	55
9. REFERENCIAS	56

TABLA DE ILUSTRACIONES

Gráfico 1: Gestión de procesos con Startups	19
Gráfico 2: Tipos de trabajo	28
Gráfico 3: Frecuencia del trabajo remoto	33

1 INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

Este trabajo se basa en un concepto que toma fuerza en la última década, el cual hace referencia a las labores remuneradas de las personas, que no necesitan estar presentes físicamente en la empresa, pero trabajan para ella desde lugares remotos. Se utilizan las llamadas tecnologías de información y comunicaciones, para mantener una comunicación eficaz y directa entre empleados, empresa y ciertamente el cliente. La modalidad de trabajo remoto tiene algunas ventajas, sea para la empresa como para los trabajadores, reduce gastos para ambas partes, se crea una flexibilización de horarios, desde un punto de vista ecológico disminuye la contaminación ambiental al evitar el traslado de las personas de un lugar y desde la visión de algunos, las personas que trabajan en esta modalidad son más productivas, debido a que realizan los trabajos en los momentos del día en los cuales se sienten con mayor capacidad de desarrollarlos. Pero, no siempre es fácil poder gestionar a equipos remotos, que en algunos casos no se encuentran ni si quiera en el mismo país, es por lo que este trabajo pretende ayudar a buscar las mejores prácticas para poder gestionar a dichos equipos, sabiendo que no siempre serán los mismos problemas para todas las empresas, pero dirigiéndonos a la solución de las dificultades más comunes por la que atraviesan la mayoría de las empresas al momento de gestionar sus equipos.

1.2. ABSTRACT

This work is based on a concept that has gained strength in the last decade, which refers to the paid work of people, who do not need to be physically present in the company, but work for it from remote places. Information and communication technologies are used to maintain effective and direct communication between employees, company and certainly the customer. The remote work modality has some advantages, both for the company and for the workers, it reduces expenses for both parties, a flexibility of schedules is created, from an ecological point of view it reduces environmental pollution by avoiding the transfer of people from a place and from the vision of some, the people who work in this modality are more productive , because they perform the work at the times of the day when they feel most able to develop them. But it is not always easy to manage remote teams, which in some cases are not even in the same country, that is why this work aims to help find the best practices to manage these teams, knowing that they will not always be the same problems for all companies, but directing us to the solution of the most common difficulties that most companies go through now to manage their teams.

1.3. INVESTIGACIÓN

Las empresas a nivel mundial están optando por contratar a personas para que trabajen desde otros lugares distintos a sus instalaciones algunos de estos pueden ser de otros países. Los avances de la tecnología han permitido que muchos empleados puedan desempeñar su trabajo desde su residencia, y conectarse con la empresa a través de Internet (ciertamente este tipo de trabajo tomó mayor fuerza desde que se conoció del COVID-19 y sus efectos).

A pesar de que este es un método innovador de trabajo, que brinda mayor comodidad y diversas ventajas, en realidad el hecho de gestionar equipos virtuales conlleva diversas dificultades. Aquí analizaremos cuáles son los retos de tener empleados fuera del área habitual de trabajo y cómo implementar un buen liderazgo en los equipos que trabajan vía remoto.

Muchas empresas optan por buscar equipos de trabajo virtuales, debido a que la globalización permite encontrar a los mejores talentos no solo del área local, sino de todo el mundo. Un ejemplo, es el Reino Unido uno de los países donde existe un gran número de empresas donde sus equipos trabajan de manera virtual, una de las causas de que ocurra esto es porque el inglés es la lengua por excelencia con mayor difusión sobre todo en el mundo empresarial.

En la última década, el costo de internet ha disminuido considerablemente y ahora estamos en el proceso cada vez más generalizado en que todos los dispositivos móviles poseen internet. Adicional han surgido las redes sociales, además de la mensajería instantánea, la web, las videoconferencias, los blogs y otros, dando como resultado que estas sean las herramientas en línea de comunicación y colaboración. facilitando el trabajo de los equipos que trabajan vía remoto y estas se han convertido en la norma en la actualidad.

Las llamadas Tecnologías de Información y Comunicación (sus siglas en inglés TIC “information and communication technology”) son las herramientas usadas al momento de la administración, proceso y distribución por medio de los ordenadores, dispositivos móviles, televisores, tabletas, etc.

A medida que pasa el tiempo la utilización de estas clases de recursos ha crecido y actualmente presta servicios de gran utilidad; algunos de estos son el poder filtrar información, búsquedas, descargas, comercio en línea y claro está uno de los más populares el correo electrónico. Siendo su función principal la de facilitar el acceso a toda la información; esta es accesible en cualquier momento, formato, lugar gracias a la digitalización de la información, la cual puede ser almacenada en grandes cantidades y podemos acceder a esta aún si se encuentra en dispositivos lejanos. Otro aspecto que ha favorecido el trabajo remoto es que la información se comparte de manera instantánea, haciendo que los tiempos sean muy cortos para obtener la información deseada. La comunicación bidireccional es una de las características con más importancia, esto lo podemos observar cuando utilizamos foros, mensajes instantáneos, videoconferencias, es decir intercambio de información en general, los equipos ya no necesitan estar en el mismo lugar para poderse comunicar.

Sin embargo, el resultado de esta revolución ha sido un cambio en el entorno de trabajo. Las organizaciones tienen la capacidad de agrupar a personas de cualquier parte del mundo, sin tener que reubicarlas. Las personas ya no tienen que estar físicamente ubicadas para trabajar en el mismo proyecto, problema o tarea.

Se han cambiado los límites dentro de las organizaciones y entre organizaciones. Todo esto ha liberado a las personas para trabajar en un lugar de su elección distinto a las instalaciones de la empresa. Sin embargo, a pesar de los pronósticos que apuntaban que las personas en un inicio emigraron masivamente a esta modalidad, no se dio tal migración y la

mayoría de la gente no trabajaba desde su hogar. De hecho, una investigación de la Oficina de Estadísticas del Reino Unido sugiere que los teletrabajadores a tiempo completo estaban compuestos principalmente por autónomos.

1.4. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los retos de tener empleados fuera del área habitual de trabajo?

¿Cómo implementar un buen liderazgo en los equipos que trabajan vía remoto?

1.5. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

Este documento consta de nueve capítulos, su bibliografía y anexos.

El primer capítulo se refiere a la introducción de este documento, el planteamiento del problema que se quiere resolver, adicional a las preguntas de la investigación.

En el segundo capítulo encontramos los objetivos generales y los específicos, los cuales describen lo que se quiere lograr realizando esta investigación.

En el tercer capítulo se busca explicar los problemas que se refieren a este documento, adicional a la importancia de esta investigación.

El cuarto capítulo se refiere a las bases teóricas que utilizaremos en este documento para llegar a las conclusiones.

El quinto capítulo expone la hipótesis con la cual se buscará basar el presente trabajo.

El sexto se refiere a la información y metodología que busca llegar a la resolución del problema, esto junto a cada una de sus fases.

En el capítulo séptimo se examinarán los resultados adquiridos.

En el octavo capítulo se debaten los resultados encontrados y las lecciones aprendidas sobre el trabajo remoto de equipos.

El noveno capítulo analiza las conclusiones y verifica si se cumplen los objetivos planteados para este documento, con el fin de recomendar un mejor desempeño para trabajar con equipos de manera virtual.

2 OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la implementación de un correcto manejo de equipos que trabajan de manera remota.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las herramientas y técnicas que utilizan los equipos en modalidad de trabajo remoto.
- Determinar las dificultades que se presentan en los equipos que trabajan de forma remota.
- Examinar las ventajas y desventajas de trabajar de manera remota.

3 JUSTIFICACIÓN

3.1. ALCANCE Y LIMITACIONES

A pesar de que nos enfocamos en los equipos que trabajan de manera remota, debemos analizar que estos y los equipos que trabajan de manera presencial se vieron obligados a cambiar su forma de trabajo por la pandemia resultado del COVID-19, por el riesgo que representaba y representa a todos los miembros de la empresa el asistir físicamente a las instalaciones, dando como resultado un cambio en el manejo de estos equipos.

4 MARCO TEÓRICO

4.1. STARTUPS

¿Qué es una empresa emergente (startup)?

Es un término que viene utilizado en la actualidad sobre todo en el ámbito empresarial, el cual se refiere al uso intensivo de TICs, se asocia a las empresas emergentes que tienen una mayor presencia y utilización laboral con la tecnología, siendo estas las empresas que sobresalen en el mercado con ideas innovadoras, apoyándose en el uso de nuevas tecnologías y herramientas para la automatización de sus entornos de trabajo.

Una startup es una organización con tremendas capacidades de transformarse, que desarrolla sea productos como servicios, además tiene grandes innovaciones, altas expectativas o requerimientos del mercado, y se encuentran orientadas al cliente. En esta nueva estructura generalmente vemos que se busca trabajar con la optimización del costo es decir el costo más bajo, pero obteniendo dividendos que aumentan de manera exponencial,

manteniendo una comunicación efectiva y continua con los clientes, con una visión dirigida a las ventas a gran escala.

Las startups son importantes porque protagonizan cambios en el sistema empresarial, buscando siempre ser líderes en innovación y llevando estas ideas para que las grandes empresas las adopten y utilicen, aumentando así los procesos de digitalización; debido a que estas buscan formar nuevos modelos de negocio, su capacidad para la adaptación a los cambios es muy buena, pueden desarrollar soluciones innovadoras e inclusive crear nuevos productos o servicios según las necesidades de sus clientes.

Sus características principales son:

- Desarrollar modelos de negocio innovadores.
- Disminuir los costos respecto a las empresas tradicionales.
- La herramienta que mayormente se utiliza es el internet. Donde se invierte grandes cantidades de recursos económicos para contratar profesionales en estrategias de marketing digital exitosas.
- Facilitar la prestación de servicios y su comercialización.
- Siempre están buscando evolucionar.

4.2. GESTIÓN DE EQUIPOS REMOTOS

Actualmente diversas empresas tienen una idea retrograda sobre la productividad de sus empleados, estas están sólo dirigidas a la producción y no están enfocadas a los empleados, pero existen empresas como Google donde vemos que sus instalaciones están creadas al entretenimiento y descanso de los empleados buscando así mejorando su productividad al no estar confinados.

Empresas como Github, Automattic y Mozilla han optado por no tener a sus empleados en sus instalaciones estos realizan su trabajo de manera remota desde cualquier lugar del mundo.

Aunque ambos modelos tienen sentido, las startups que no pueden proporcionar a los empleados comidas gratis u otros artículos de lujo, buscan ser un modelo que contente a sus empleados de otra manera. Para algunas personas, elegir trabajar de forma remota es una opción para reducir gastos, les brinda flexibilidad en los horarios, entre otros beneficios, para las empresas puede ser elegir entre los mejores profesionales, independientemente de su ubicación geográfica.

El trabajo remoto encuentra desafíos, los cuales no son imposibles de solucionar para poder implementar un sistema eficaz. A continuación, se hablará de las mejores prácticas con las cuales se puede dirigir equipos que trabajen de manera remota.

Normas claras de comunicación.

Es importante el realizar reuniones periódicas con los equipos de trabajo, así se minimizan los errores por falta de comunicación. Mandy Brown, director general de Editorially, una plataforma de escritura colaborativa que fue adquirida por Vox Media el año pasado, aboga por que los equipos remotos se mantengan en comunicación constante. "En un equipo remoto, las posibilidades de que surjan malentendidos entre compañeros se magnifican", escribió.

Mejora y optimización de las herramientas de comunicación

Muchos dicen que la mejor forma en que los participantes remotos están completamente involucrados durante una reunión es conectarse a través de una videoconferencia. De lo contrario, estos solo responderán a las llamadas.

Hoy en día encontramos diversas herramientas para la comunicación entre los empleados que pueden ser salas de chat, pizarras digitales e incluso redes sociales, además de diversas plataformas de videoconferencia. El correo electrónico, la herramienta con mayor uso, es por muchos considerada la menos eficiente y un poco arcaica al momento de comunicarse. Esto conlleva que los trabajadores busquen utilizar otras alternativas para comunicarse, se deberá establecer como requerimiento de la empresa realizar por lo menos una reunión diaria.

Crear empleados responsables

La principal tentación que genera el modelo de trabajo remoto es utilizar la distancia y el tiempo de trabajo. Por eso es importante establecer metas y expectativas para cada empleado y asegurarse de que se cumplan por completo. Se debe encontrar un equilibrio entre controlar y comunicar las expectativas; se prestará mucha atención al equipo, pero así mismo no hay que abrumarlo.

Elegir a los mejores miembros para el equipo.

El distanciamiento conlleva, que en el trabajo remoto sea necesarios contratar personas de buen carácter, motivadas y con iniciativa. Asegurándose de entrevistarlos adecuadamente para comprobar sus destrezas y aptitudes, debido a que el trabajo que se les encargue deberá ser realizado a cabalidad.

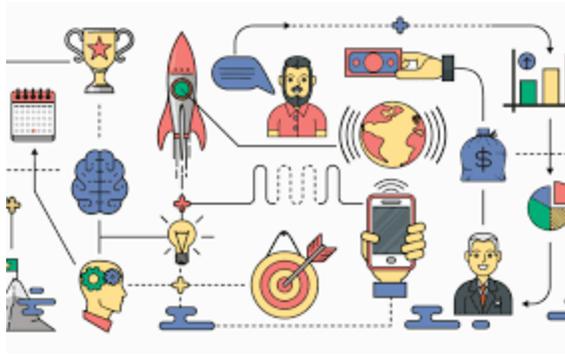


Gráfico 1: Gestión de procesos con Startups

Ventajas

- Debido al uso masivo de TI, las startups son más escalables que otras industrias. Esto les permite reducir los costos operativos y llegar a más usuarios con menos inversión.
- La predicción de que se pueden obtener ganancias en un período de tiempo corto conlleva a mayor interés de los inversores, caracterizados por la aparición de un ángel de negocios, a contribuir sustancialmente con capital y personal para apoyar el desarrollo de su negocio. A menudo, juegan un papel importante como mentores para aportar ideas y fomentar su crecimiento.
- Están las llamadas incubadoras de startups que apoyan las etapas creativas de los emprendedores. Del mismo modo, los aceleradores de inicio ayudan a que estas empresas crezcan más rápido una vez que se crean.

- Algunas startups permiten que cada trabajador trabaje de forma remota, por lo que no requieren espacio físico. Además, en muchos casos no requiere mucho personal.

Desventajas

- Operan en un entorno constantemente incierto y su comportamiento puede cambiar en función de los resultados obtenidos, proporcionando a menudo poca estabilidad al operador.
- Los horarios de oficina no están claramente definidos. Las horas extraordinarias no remuneradas suelen ser comunes.
- Los sueldos suelen ser menores con respecto a otras empresas.
- Los encargos aumentan y, generalmente, no se encuentran bien definidos.
- Es una inversión de capital riesgo. Su crecimiento puede llevar varios años.
- El espíritu empresarial es como una montaña rusa. La mayoría de las personas fracasan en los primeros meses del proceso creativo.

Comunicación

La comunicación para las personas puede ser una de las herramientas más fuertes. En el mundo empresarial también ocurre lo mismo. Cuando una empresa da la importancia adecuada a la comunicación, sus opciones de crecer serán mayores.

4.2.1. Proceso de Onboarding

En este proceso se busca incorporar al nuevo capital humano a la empresa. Se centra en la orientación de los nuevos participantes a fin de colaborar entre sí y adaptarse a nuevas dificultades, además les permite adentrarse a la cultura empresarial.

El principal propósito es impulsar a los nuevos colaboradores a entender de mejor manera cada actividad de la labor que se debe desarrollar. Esto les permitirá: Desempeñarse de la mejor manera en las tareas asignadas a su cargo.

Según el artículo de Human Resources MBA, "Un buen programa de este tipo, ayuda a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos en el trabajo y minimiza el tiempo que tardan las contrataciones recientes en volverse productivas en sus puestos. El objetivo final de este tipo de actividades es lograr mejores tasas de retención, lo que limita los costos y la molestia de una alta rotación".

En este punto, es importante mencionar que es lo que diferencia a la introducción del onboarding. La introducción se realiza en un solo sentido, además es de carácter informativo, cuando existen fallos o errores estos son manejados de manera reactiva. En cambio, en el segundo punto existe una mayor interacción con el nuevo capital humano, el proceso es proactivo dando como resultado el poder seguir dos caminos para la comunicación, así se evitarán errores innecesarios. El onboarding no debe ser entendido como un proceso de integración.

Esta integración generalmente ocurre en tres áreas principales:

La primera asegura un conocimiento interno de la empresa, sus actividades y todo su alrededor.

En el segundo se refiere a la cultura de la empresa y su forma de manejarse en el mercado.

Finalmente, se abordarán los procedimientos de la empresa y las herramientas utilizadas en relación con la ubicación. La integración de los empleados suele implicar sesiones de formación y, de forma transversal, la integración social de nuevos elementos con directivos, compañeros y ejecutivos.

Paradójicamente, si el participante es un directivo, estos escenarios orientados a facilitar la integración de mandos medios y subordinados tienden a desaparecer. Muchos gerentes se sienten abandonados al asumir nuevas responsabilidades. Tienen información sobre empresas, balances, accionistas y más. Sin embargo, el conocimiento de su cultura y procedimientos es prácticamente inexistente.

Afortunadamente, esta tendencia está cambiando. Debido a que una de las causas del fracaso en las nuevas contrataciones era la deserción temprana debido al abandono inicial, las empresas comenzaron a desarrollar un proceso de integración.

La solución está en la relación interpersonal de todos los grupos de trabajo que conforman una empresa ya sea con: reuniones periódicas, actividades de distracción tales como desayunos o comidas de trabajo en grupos no muy amplios, en los que se ve incluido el director de área; el cual extrae información sobre las relaciones del personal para disponer de nuevas estrategias para manejarse con el éxito del negocio y establecer fuertes vínculos profesionales y humanos con su equipo.

Al comienzo de una nueva carrera, cada persona expresa aspiraciones, ambiciones y un conjunto de pensamientos positivos. Sin embargo, los temores de una incertidumbre desconocida pueden superarse con nuevos desafíos. Onboarding en resumen, ayuda a que su negocio sea más eficiente a corto plazo, maximiza los aspectos positivos y minimiza los negativos.

Objetivos de Onboarding

Uno de los principales objetivos es introducir a los nuevos empleados a la cultura corporativa. Por supuesto, el proceso de contratación debe identificar a los candidatos que poseen la mayoría de los valores fundamentales de la empresa, pero es importante reclutar nuevas personas al ritmo adecuado para la cultura de su empresa.

Esto se debe a que la cultura corporativa refleja lo que significa.

Una buena cultura empresarial es aquella en la que las personas tienen un ambiente de trabajo respetuoso y atento. Un entorno completo donde los grupos interculturales y multigeneracionales se sienten bienvenidos.

Hacer que los nuevos empleados se sientan valorados y aceptados es otro objetivo de unirse. El reconocimiento surge cuando los empleados comparten los mismos valores, comprenden su visión y sienten que hablan el mismo idioma en todos los niveles de liderazgo.

Otro objetivo es empoderar a los nuevos empleados brindándoles una plataforma para expresar sus pensamientos sobre su función en la empresa.

4.2.2. Proceso de Offboarding

El offboarding se refiere a todos los procesos que se llevan a cabo cuando un colaborador decide irse de la empresa, o la compañía decide finalizar su relación laboral.

Abarca todas las actividades y documentos que es necesario formalizar para cerrar el ciclo del empleado en la empresa.

Este es un punto muy importante para la empresa. Las primeras impresiones son tan importantes que pueden marcar la diferencia entre un excompañero y un embajador de la marca que siempre se presenta de forma positiva donde quiera que vaya.

Cómo funciona

El offboarding digital se vuelve cada vez más poderoso a lo largo de la transición por la que han pasado las empresas para adaptarse a las nuevas tecnologías existentes.

Se refiere a llevar a cabo el proceso descrito anteriormente, pero de manera digital, es decir, sin un solo papel. Así como en el onboarding existe un proceso estandarizado, lo mismo pasa con el offboarding. Esto no significa que todos los colaboradores sean tratados por igual, pero sí significa que pasan por un proceso automatizado sin errores ni omisiones.

Algunos de ellos son:

- El empleador deberá entregar al trabajador constancia documentada de los aportes y contribuciones efectuados a lo largo de la relación laboral.
- Formulario PS 6.2: Certificación de servicios y remuneraciones.
- Certificado realizado por la empresa en donde menciona de que día a día la persona trabajó en la empresa.
- Formulario de baja de Anses.
- Liquidación final.
- Acta de devolución de material de trabajo entregado (ordenador, teléfono, etc), este es opcional de cada empresa.

Gracias a plataformas de gestión documental digital, todo este proceso de envío, visualización y firma de la documentación requerida para el offboarding se puede hacer de manera digital y completamente legal.

Inclusive, plataformas como Humanage, permiten que el excolaborador pueda ingresar a la herramienta para descargar sus recibos de sueldo digitalmente, luego de su salida de la compañía y por un tiempo determinado por RRHH.

A continuación, mencionaremos algunas de las mejores prácticas para ejecutar satisfactoriamente este proceso online.

No es fácil cerrar la relación de un empleado con la empresa. Hay una serie de pasos bien definidos en este proceso, con algunos consejos que deben practicarse en cada paso.

Comunicación del despido o de la renovación del contrato

Se debe tener en cuenta que los empleados dejarán de prestar servicios a la empresa y se les notificará de manera adecuada. En la mayoría de las legislaciones actuales se prevé un plazo, que puede ser mayor en función del convenio colectivo.

Planificación del cierre de actividades pendientes

Una vez comunicada la decisión a los trabajadores, es necesario designar a alguien para que supla las funciones que se encontraban a cargo del empleado. En este sentido, lo mejor es tener un plan bien estructurado sobre el rol y funciones asignados a cada empleado, para que, si un miembro capacitado de la empresa lo reemplaza, este pueda desenvolver el trabajo de la mejor manera. Existen muchas herramientas online que pueden resultar muy útiles en este sentido, como Asana y Trello.

Puntualidad y eficacia en el cierre de la relación laboral

Aquí las tareas específicas del personal de recursos humanos encargados de enviar aviso de despido o extinción de contrato, cálculo de indemnización, confirmación de la reclamación de la prestación por desempleo por parte de la empresa, etc. Al ser un proceso delicado, requiere máxima transparencia y rapidez.

Entrevista de salida

Este es un paso muy interesante para obtener información útil que ayudará a mejorar el clima laboral en el futuro y así evitar que se repitan los mismos errores del pasado. Este paso es particularmente interesante si el empleado renuncia voluntariamente para unirse a una empresa competitiva. Gracias a esta entrevista se podrá determinar si su salario era bajo, si necesitaba días laborales más flexibles o si su plan de carrera no estaba funcionando. Es fundamental diseñar una lista de preguntas relevantes para obtener información de calidad. Esto permitirá que el negocio mejore.

Preparación de la despedida

La rotación de personal puede ser un gran inconveniente si no se realiza de manera adecuada, generará un resentimiento de la persona hacia la. A veces, una comida junto a los colaboradores es suficiente para terminar el último día de trabajo.

4.2.3. Cambios en las empresas

Los cambios más grandes en las empresas es su organización, esto ayuda a establecer todas las tareas que se realizarán en la empresa y a encontrar personal capaz de manejar estas nuevas tecnologías. Antes de la llegada del trabajo remoto que no se remonta hace muchos años atrás, con la era tecnológica se ha visto un gran cambio en la organización de cada institución o empresa, en la cual el trabajo presencial se está quedando atrás, ya que son muy pocos los que necesitan la presencia de personal. Los empleos remotos hacen referencia a la utilización de las nuevas tecnologías, para poder realizar su trabajo utilizando herramientas tales como son los ordenadores y los teléfonos móviles, que brindan varias aplicaciones para

poder comunicarnos entre nosotros, ya sea para hacer seguimiento de las actividades o para quitar inquietudes.

La organización de una empresa se ha remontado a tener dos tipos de empleados, los que trabajan en las instalaciones y los que trabajan remotamente, estos cambios han llegado con las nuevas tecnologías que permiten el trabajo remoto, así impulsando nuevos mercados como también la adquisición de personal capacitado desde cualquier parte del mundo.



4.2.3.1. Modelo tradicional

Los modelos organizativos tradicionales se basan en posiciones estáticas, jerárquicas y tienen una trayectoria profesional muy marcada. Este modelo no corresponde con la velocidad de cambio que demandan las empresas y las expectativas de una nueva generación de empleados que ingresan al mercado laboral.

Entre los desafíos más importantes a los que se enfrentan los profesionales del desarrollo del talento se encuentran qué hacer con los profesionales obsoletos, cómo dar el salto hacia un mundo cada vez más digitalizado y adaptar el modelo de trabajo para buscar ser competitivos. “Esto supone eliminar, redefinir o crear nuevos puestos, pero también plantear nuevas formas de colaboración más allá del empleo tradicional” ha resumido Cristina Martín, directora Senior

de Talent & Rewards de Willis Towers Watson en la jornada Recursos Humanos como catalizador de la innovación.

Una de las consecuencias de adaptar nuestra forma de trabajar al entorno digital es la necesidad de repensar el modelo arquitectónico del puesto de trabajo. Es necesario identificar las diferentes ocupaciones y ajustar sus tiempos y etapas, en función de la importancia de las actividades de la empresa y el tipo de perfil requerido. “El diseño del modelo de carreras debe realizarse con una perspectiva estratégica. No se trata de ver los puestos que tengo y dónde los coloco, hay que analizar qué perfiles van a ser clave en el corto y medio plazo para la organización y qué competencias, conocimientos y experiencias serán críticos”. ha mencionado Martín.

Algo sobre lo cual debemos reflexionar es acerca de la gestión de la retribución fija de los perfiles digitales, algunos de los principales elementos son:

- La falla en el enfoque actual basado en roles. Las empresas necesitan habilidades específicas para el mismo rol. En otras palabras, para los proyectos, los desarrolladores de aplicaciones pueden necesitar conocer una variedad de habilidades. Esto se considera un punto de referencia de nómina único, ya que el enfoque tradicional lo considera un papel único. Sin duda, lo que esperan las organizaciones es que estos perfiles digitales sean altamente especializados y gratificantes.
- Impacto de estas habilidades en los salarios. Sin información precisa, el talento debe buscar fuentes alternativas para comprender la competencia más dura y decidir si diferenciarse o no a través del pago. Esta puede ser una tarea imposible e inmanejable.

- Tasa de cambio en el mercado. La velocidad de los problemas digitales dificulta aún más la creación de paquetes de recompensas con un modelo sólido que le permite adquirir habilidades y repetirlas de forma regular.

Para buscar responder a estos retos, se han elaborado plataformas como SkillsVue, la cual se basa en el análisis interactivo que permite a las empresas mediante las habilidades (skills) entender el impacto en la retribución. Esta aplicación recopila datos extraídos en base a estudios de inteligencia artificial, utilizando diversos tipos de algoritmos los cuales analizan el valor de los diversos skills, valorando su impacto en el puesto de trabajo asignado, esto se realiza en tiempo real. Esta tecnología trabaja con modelos flexibles que consienten el trabajo conjunto entre diversas necesidades y velocidades de aprendizaje dentro de las empresas. El desarrollo continuo avanza y sobrevive en los entornos digitales donde se indemniza en base a los skills y no al puesto que desempeña.

Los procesos relacionados respecto al área de recursos humanos con el nuevo entorno digital, son:

- Desarrollar estrategias de escucha efectivas para medir y mejorar la experiencia de los empleados utilizando una variedad de herramientas para influir en el desempeño comercial.
- Administrar el desempeño de los empleados con un enfoque en la mejora de las personas, teniendo en cuenta la necesidad de segmentar el talento para informar decisiones profesionales e incentivos. Además, en un entorno ágil, los resultados del equipo son más importantes que los resultados individuales y se debe evaluar la participación del proyecto y las opiniones de los responsables.

- La retroalimentación continua: las empresas consultoras utilizan Tandem, una herramienta en línea para proporcionar, recibir y apreciar la retroalimentación continua mientras promueven el crecimiento.

El área de RRHH busca tener datos de calidad, tecnología de última punta, procesos establecidos y claros, que permitirán poder tomar las mejores decisiones de forma ágil en búsqueda de los mejores resultados.

Ventajas

- Control total de los procesos.
- Control de llegada y salida de empleados.
- Seguimiento total de las actividades de los empleados.
- Corrección de errores.
- Reparación de equipos.

Desventajas

- Fallos concurrentes.
- Falta de personal calificado.
- Baja productividad.
- Falta de presupuesto.
- Falta de instalaciones.

4.2.3.2. Modelo híbrido

El modelo híbrido llegó con la aparición de los empleos remotos, llegando a la aplicación de estos empleos directamente para las empresas, con la implementación de los dos modelos de trabajo.

¿Qué es una empresa híbrida?

Las empresas híbridas tienen un nuevo modelo de trabajo que les da a los empleados la autonomía para elegir cómo, dónde y cuándo trabajar mejor.

¿Qué es un negocio híbrido?

Esta es una organización en la que los empleados pueden elegir trabajar en la oficina o en el espacio de trabajo, trabajar de forma remota o alternar entre los dos. Los equipos híbridos permiten a los empleados administrar las horas de trabajo, las ubicaciones, y los lugares más productivos.

Aunque parece de cierto modo una completa anarquía, la productividad y la concentración son las razones principales por las cuales los empleados eligen trabajar de forma remota. De hecho, sesenta empleados con opciones de trabajo flexibles son más productivos y trabajan más que los empleados con equipos estructurados del mismo tipo (trabajando completamente en la oficina o a distancia).

¿Qué es un equipo híbrido?

El equipo híbrido tiene una estructura de trabajo flexible, con algunos empleados trabajando de forma remota y otros trabajando desde una ubicación u oficina central. La estructura del equipo híbrido permite a los empleados decidir si prefieren un entorno de oficina o trabajar de forma remota desde cualquier lugar. Los equipos colaborativos no son adecuados para un solo lugar de trabajo, porque todos los empleados trabajan de manera diferente. Todos los empleados también se gestionan de forma diferente. A continuación, se muestra un desglose de la frecuencia con la que los empleados de todo el mundo trabajan de forma remota, siempre que sea posible.



Gráfico 3: Frecuencia del trabajo remoto

¿Cómo apoyar a un equipo híbrido?

Los equipos híbridos no funcionarán sin los recursos, la tecnología y el soporte adecuados. Si una empresa ofrece opciones remotas, debe comenzar por alentar a sus empleados a aprovechar los días remotos o las horas de trabajo flexibles. En muchas empresas, la tecnología permite el trabajo a distancia, pero a los empleados les preocupa hacerlo porque la dirección no los anima. Las acciones suben y bajan de forma errática, así que se debe intentar trabajar de forma remota al menos una vez a la semana.

Por tanto, implemente a su equipo con la tecnología que necesita. Un equipo mixto de empleados necesita una aplicación de mensajería, una plataforma de videoconferencia, archivos / documentos compartidos y una buena conexión a internet, si los empleados trabajan desde casa. A continuación, se mencionan algunas herramientas que pueden ayudar a los equipos híbridos:

- Zoom para software de videoconferencia.
- Meeting Owl para hardware de videoconferencia.
- Slack para la comunicación y la mensajería en equipo.
- Google Suite para documentos, archivos y carpetas compartidas.

- Eero para Wifi en el hogar que conecta varias habitaciones y amplía el alcance del enrutador.

Ventajas

Aumento de la productividad

Históricamente, algunos gerentes han visto el trabajo en combinación con cierta sospecha, creyendo que, si un empleado puede elegir las horas de trabajo, simplemente elige reducir las horas de trabajo. Pero esto es infundado, de hecho, ocurre lo opuesto. En un artículo de investigación de Microsoft sobre el impacto de una pandemia en los negocios en Europa, se ven los resultados de ochenta y dos ejecutivos que dicen que, son al menos tan productivos como lo eran antes de la pandemia.

Esto es lógico. Los espacios de trabajo híbridos permiten a los trabajadores flexibles hacer un mejor uso de su tiempo. Pueden optar por evitar ir a trabajar y recorrer la ciudad durante las horas pico, pueden concentrarse completamente en su trabajo sin el ruido y las interrupciones del entorno de oficina tradicional, pueden optar por trabajar hasta tarde en la noche o temprano en la mañana cuando se sientan más productivos. Cuando los empleados están más felices, descansados y menos estresados, mejoran en el trabajo.

Felicidad de los empleados

El hecho de que los empleados puedan trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar tiene un impacto positivo en la satisfacción. Según una encuesta de Survey Monkey 2020, los trabajadores remotos se sienten más felices que sus compañeros en la oficina. Esto se refleja de distintas formas. Desde los beneficios psicológicos de tener un control total sobre su horario, tener a su perro a su lado en el trabajo, usar ropa informal, cocinar más y la capacidad de pasar el rato con sus seres queridos, ayudan a mejorar ese estado de ánimo.

Pero para muchos, trabajar en casa puede resultar solitario y una distracción. El lugar de trabajo híbrido alivia muchos de los inconvenientes del trabajo remoto puro y crea un espacio dedicado fuera del hogar donde los empleados pueden colaborar e interactuar con sus compañeros..

Seguridad durante la pandemia

Incluso con la salida de las vacunas ante la pandemia, los expertos en salud advierten que las medidas de distanciamiento social continuarán por un tiempo. Con esto, la manera en la que trabajamos y viajamos refleja un alto nivel de riesgo de contagio por la fácil propagación del virus y sus variantes cada vez más fuertes y resistentes.

Los espacios de coworking ayudan a proteger a los empleados durante la pandemia, reducen la cantidad de personas en las oficinas, crean un gran espacio personal y reducen la distancia física. Los trabajadores flexibles pueden trabajar fuera de las horas pico de desplazamiento en las ciudades o trabajar desde casa, especialmente si ellos o sus familias están en peligro.

Desventajas

Agotamiento potencial

Sin pausas, una cultura de trabajo demasiado entusiasta puede afectar el modelo de espacio de trabajo híbrido. Los empleados en ubicaciones remotas pueden trabajar más horas y tomar pausas más cortas que las que se toman los empleados que asisten a oficinas. Llegar tarde o trabajar fuera del horario comercial tradicional, porque temen que sus jefes y colaboradores no los vean y que estos encuentren sus trabajos con resultados escasos.

Los trabajadores flexibles pasan solo algunos minutos desarrollando actividades con sus hijos o realizando ejercicios, lo que genera un sentimiento de culpa, esto conlleva a que se

realice más trabajo, el cual genera más estrés y posiblemente agotamiento. Es responsabilidad del gerente inculcar cuidadosamente una cultura corporativa centrada en el trabajo que minimice el simple hecho de iniciar sesión.

Dependencia de tecnología

Separar su negocio de sus instalaciones es una tarea abrumadora, pero los espacios de trabajo híbridos deben poder funcionar donde sea que estén. Planes de productividad, como los de Google Workspace y Microsoft 365, permiten que las oficinas híbridas funcionen desde cualquier lugar del planeta.

Esto significa que todos, independientemente de la distancia con la oficina, deben tener el equipo y los recursos adecuados, como ordenadores portátiles y teléfonos, para trabajar. Los departamentos de TI de las oficinas híbridas no solo deben garantizar una competencia justa para todos los empleados, sino que también deben administrar una gran cantidad de dispositivos personales heterogéneos que se conecten desde ubicaciones impredecibles para proteger los datos de la empresa.

Creación de equipos cuando hay distancia

En un espacio de trabajo híbrido, puede resultar difícil establecer o mantener relaciones con compañeros. Sin un espacio físico compartido, no puede ir a su oficina para hablar sobre la vida con sus compañeros o mostrar videos divertidos de YouTube cerca de la fotocopidora. Esta brecha en la experiencia de los empleados se hace más evidente a medida que algunos continúan trabajando en oficinas, se eliminan los teletrabajadores y se crean grupos internos que pueden hacer sentir menos privilegiados y solos a otros. Un buen gerente puede mejorar esto coordinando las actividades de team building de la empresa con la participación de todos

los empleados y organizando eventos sociales regulares que todos puedan disfrutar, estos tendrán que ser accesibles para todos los empleados.

4.2.4. Comparativa del modelo tradicional frente a un modelo híbrido

Es importante explicar la diferencia entre este modelo y los modelos económicos tradicionales para entender el enfoque que deben tomar las startups.

El modelo de negocio tradicional está probado. Por ejemplo, si se desea crear una agencia de publicidad, un puesto de pasteles o una empresa de construcción, se trata de negocios tradicionales. En resumen, tienen éxito en estas industrias y áreas. Una empresa emergente es una empresa de nueva creación que no sabe si tendrá éxito. Este modelo no ha sido probado. Es por lo que los emprendedores de nueva creación deben ser más tolerantes con el fracaso. De cualquier manera, se debe poner toda la pasión en lo que se realiza, de lo contrario, no funcionará.

Diferencias principales:

Crecimiento. -

- En otras palabras, se caracteriza geográficamente por un rápido crecimiento, por lo que las startups se asocian al uso de la tecnología e Internet.
- El modelo tradicional puede abarcar muchas regiones geográficas y mercados, a través de establecimientos, franquicias, joint ventures o tiendas online. Este modelo tardará mucho más tiempo del que puede crecer una empresa emergente.

Riesgo. –

- La puesta en marcha es más arriesgada que los modelos tradicionales. A diferencia de las empresas tradicionales que pueden orientarnos hacia las necesidades actuales cubiertas por productos y servicios existentes, los startups necesitan demostrar su efectividad en el mercado a través de un amplio sentido de innovación.

Mano de obra. -

- La integración de los modelos tradicionales con el crecimiento de la población requiere una fuerza laboral sólida para apoyar las diversas actividades necesarias para este crecimiento. Las empresas emergentes tienen muchos menos empleados debido a los componentes web de la empresa emergente. El personal suele ser responsable de las funciones de soporte y marketing. Para dar un ejemplo más claro, el propietario de Telmex, Carlos Slim, debe tener al menos 10.000 empleados para poder servir en todo México, pero menos de 50 serán los startups que pueden servir.

Rentabilidad. –

- Los modelos tradicionales a menudo tienen un costo de venta. La mayoría de las nuevas empresas no tienen tarifas de venta. Los startups son mucho más rentables que su modelo de negocio, porque venden regularmente información y servicios web que no requieren de materias primas como en el comercio tradicional.

4.2.5. Factores que afectan la productividad

Jornadas laborales largas:

Muchas empresas se centran en trabajar de diez a doce horas al día para obtener los mejores resultados. Sin embargo, el hecho de que los empleados trabajen duro no significa que sean más productivos. Por el contrario, la fatiga crea un bloqueo mental que tiene un impacto total en la productividad en el trabajo.

No es el tiempo que invierten los empleados, es la calidad de los resultados. Administrar bien el tiempo realizando actividades que alivian la fatiga, limpien tu mente y lo motiven a hacer bien su trabajo.

Falta de capacitación laboral:

Uno de los principales problemas que reducen las métricas de productividad de una empresa es la falta de formación de los empleados. Si sus empleados no están actualizados en las áreas que trabajan, además de obstaculizar su motivación para trabajar, las habilidades que emplean para hacer su trabajo se vuelven obsoletas.

Organizar la gestión del aprendizaje (LMS o sistema de gestión del aprendizaje) permitirá que los empleados sean más productivos.

Las empresas están recurriendo a software de gestión de recursos humanos para optimizar operaciones en áreas como desarrollo de talento, reclutamiento y comunicación que deberían recomendarse para la inversión. En este momento, nueve grandes empresas estadounidenses están haciendo precisamente esto.

Actividades multitareas

La productividad se confunde con la capacidad de trabajar en múltiples tareas a la vez. Sin embargo, realizar varias tareas al mismo tiempo puede reducir completamente su concentración. Esto se debe a que hacer cambios evita que el cerebro se concentre en un tema en particular.

Evitar la carga de trabajo excesiva si no tiene suficientes empleados. Priorice las actividades de uso del sistema, como Get Things Done, según el contexto, el tiempo disponible entre actividades y los niveles de energía renovable que se producen durante el día.

Períodos de descanso cortos:

Además de trabajar muchas horas, muchas empresas tienen un tiempo libre limitado. Esto es esencial para que las personas reduzcan el estrés y manejen el estrés en el lugar de trabajo.

Para que los empleados se rejuvenezcan, necesitan tomar descansos de acuerdo con la cantidad de horas trabajadas. También pueden tener la oportunidad de tomar un descanso dentro de diez minutos entre cada actividad que realiza para maximizar su concentración y aumentar su productividad.

Para que los empleados mejoren su nivel de productividad, la misión de la empresa no solo es beneficiar a la organización, sino también promover el desarrollo profesional, la motivación y el compromiso de los empleados, el entorno y los recursos necesarios para el desarrollo de los objetivos.

Si se desea mejorar el desempeño de su negocio, se debe interactuar con el equipo y brindarles una experiencia laboral única que los ayudará a desempeñarse de la mejor manera posible.

4.3. IMPACTO DEL COVID EN EL TRABAJO REMOTO

El 2020 ha visto cambios sin precedentes en la economía global y puestos de trabajo en todo el mundo. El 11 de marzo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) clasificó el brote de coronavirus como una pandemia, abordando seriamente el con los gobiernos de todo el mundo y tomando varias medidas de salud. Salud pública drásticamente diferente. Se instó a prepararse para la primera ola de la emergencia. Una de las medidas es el bloqueo de personas en muchos países (OMS, 2020a).

Con la entrada en vigor de las medidas domiciliarias, la mayor parte de la población activa debe quedarse en casa y trabajar de forma remota, siempre que el trabajo lo permita. Organizaciones que ya están familiarizadas con el teletrabajo y aquellas que aún no lo están, han enviado empleados a casa facilitando el trabajo y esto se ha convertido en la experiencia de teletrabajo más grande de la historia.

La situación actual está cambiando la forma de trabajar, adaptándose a espacios insólitos, además de obtener información de lo que ocurría antes de COVID-19 y después de la llegada COVID-19. Se puede hablar del trabajo de dos maneras haciendo referencia al antes y después, ya que muchas empresas han tenido que cerrar dado que sus actividades necesitan tener personal de manera presencial y otras empresas que han tenido que adaptar sus entornos de trabajo y reducir personal al trabajo remoto en las áreas necesarias limitando la aglomeración en actividades.

4.4. CONTROL DEL TRABAJO REMOTO

Aquí se establecen las normas con las cuales se regirá el trabajo remoto, debido a que este en algunas ocasiones no está sujeto a normativa o no se analizó la idea de normarlo; inclusive solo ahora muchos países han creado un código legal interno para buscar normar este tipo de trabajos. Todo esto debido a como antes mencionado, la pandemia tomó de sorpresa a todo el mundo y el trabajo remoto no era aplicado o no había tenido aún la acogida deseada y esperada.

Métodos salariales

Dado que no existen talonarios que regulen la remuneración del trabajo remoto, los startups que buscan un nuevo talento y no se encuentran en grado de pagarlo, buscarán que los perfiles con sueldos más altos tengan una retribución inferior a la de una gran compañía, buscando entregar a estos una compensación que justifique la desigualdad en la retribución salarial.

Existen al menos tres fórmulas dentro de los startups para la compensación salarial tales como:

Restricted options

Unidad de acciones restringidas (Restricted Stock Unit) es una forma de compensación emitida por un empleador a un empleado en forma de acciones de la empresa. Las acciones se emiten a un empleado a través de un plan de adquisición de derechos y un programa de cumplimiento de metas de desempeño o al permanecer con su empleador por un período de tiempo particular.

Las RSU otorgan a un empleado interés en las acciones de la empresa, pero no tienen un valor tangible hasta que se completa la consolidación. A las unidades de acciones restringidas

se les asigna un valor justo de mercado cuando se consolidan. Una vez adquiridas, se consideran ingresos y una parte de las acciones se retiene para pagar impuestos sobre la renta. El empleado recibe las acciones restantes y puede venderlas a su discreción.

Stock options

Es un contrato entre dos partes que le da al comprador el derecho a comprar o vender acciones subyacentes a un precio predeterminado y dentro de un periodo de tiempo establecido.

Phantom shares

Las acciones fantasmas son un acuerdo contractual entre una corporación y los receptores de acciones, que otorgan al concesionario el derecho a un pago en efectivo en un momento designado o en asociación con un evento designado en el futuro.

Esta tiende a ser la estrategia de las pequeñas empresas buscando motivar y obtener los mejores resultados, y que los sueldos se alineen al crecimiento de la empresa.

Los profesionales que eligen trabajar en startups buscan cambiar las cosas y aportar a estos cambios.

Las ganas de cambiar la industria son el mejor aliado de una empresa emergente, debido a que sus empleados buscan cambios, sobre todo los Millennials, que buscan menos barreras y jerarquías. Algo que el dinero no compra.

Residencia Fiscal

Aquí es importante aclarar donde tendrá tributos el sueldo del trabajador, el país donde trabaja, el de la empresa o ambos. Lo primero que debemos determinar es la residencia fiscal y

con esto evaluar donde deberá pagar su tributación, en algunos casos se deberá observar si existen convenios para evitar la doble tributación.

Algunos de los perfiles y nombres que se entregan a los trabajadores que prestan su labor de manera remota, nuevas denominaciones y figuras en el sector laboral.

Nómadas digitales

Son aquellas personas que trabajan online y gracias a esto tienen la posibilidad y el tiempo de viajar de un lugar a otro.

Trabajador Remoto

Es lo más parecido a un empleado de oficina. Debido a que estos realizan las mismas tareas, pero desde un lugar remoto.

Este tipo de trabajo es ideal para un nómada digital, ya que puede trabajar desde cualquier lugar del mundo, solo debe tener una conexión estable de internet.

Freelance

Es una persona que trabaja para el mismo, el cual presta sus servicios a terceros. Esto le permite tener ingresos de manera fácil y rápida, trabajando desde cualquier localidad del mundo, ofreciendo sus servicios a un valor que éste retenga adecuadamente. Los más frecuentes suelen ser:

Community manager, diseñador web, creador de páginas web, redactor, etc.

Emprendedor

Son aquellos que crean su propio negocio y lo dirigen desde cualquier punto del planeta. En muchos casos estos pueden ser los creadores y directores de las startups y no solo.

Aquí podemos encontrar diversos ejemplos tales como:

Blogueros, Tiendas online, creadores de tecnologías digitales, etc.

El gestionar a los diversos grupos que integran la empresa y más aún cuando estos se encuentran trabajando a distancia era algo para lo que la mayoría no estaba preparada; entender que este nuevo contexto ahora es lo que se conoce como “nueva normalidad”, la cual trajo diversos retos:

Reestructuración del trabajo: El sistema de trabajo cambio con un manejo de objetivos a corto y largo plazo, el manejo de los resultados es acorde a las situaciones y las modificaciones de revisión también deberán sufrir un cambio.

Logística: ¿cómo proveer a los empleados de las herramientas necesarias para el buen desempeño de su trabajo?

Dirección: ¿cómo fiscalizar, dirigir y sancionar de ser el caso a los equipos que se encuentran en modalidad remoto y virtual?

Comunicación: ¿cómo se debe tener una comunicación fluida, efectiva y productiva con nuestro personal?

La gestión humana: Se deberán realizar reuniones periódicas en las cuales se busque que los integrantes se conozcan e integren y esto será de manera virtual, se deberán dictar charlas sobre el balance entre el tiempo que dedicamos a el trabajo y la familia, capacitaciones sobre el

manejo del estrés y la ansiedad, todo esto permitirá que mejore el clima laboral aún si el personal se encuentra distanciado.

Horarios adecuados

Uno de los aspectos más importantes para los empleados es establecer sus horarios de trabajo. Aún sigue siendo de gran importancia para la mayoría que estos sean claros. Según los especialistas, es muy importante tener en cuenta que muchas de las disposiciones internas se han ido implementando sobre la marcha, cada paso ha sido un “prueba y error”, lo que ha permitido entender lo que será mejor para cada empresa y a cada actividad a desarrollarse.

Tal como sucedía cuando los equipos prestaban sus servicios de manera presencial, existían trabajos que sí podían tener un horario establecido de entrada y de salida, mientras que otros trabajos se medían por resultados antes que, por horarios establecidos, dando la flexibilidad al trabajador de escoger su propio ritmo de trabajo, sus horarios, bastaba con que siempre se cumpliera con los objetivos establecidos.

Independientemente del mecanismo que utilicen las empresas, los empleadores deberán respetar los límites máximos que establece una jornada laboral, implementando un sistema para que esto se cumpla. Por ejemplo, establecer un horario de ocho horas y que este se desarrolle utilizando una base de datos que compruebe el trabajo realizado por cada empleado. Otra opción sería reuniones pequeñas diarias, al inicio y al final de la jornada laboral, con el fin de verificar el cumplimiento del horario del trabajador y el logro de los objetivos planteados por la empresa.

Gestión humana

En este tiempo de pandemia y de trabajo remoto, los líderes o jefes deben identificar cuáles son los deberes, obligaciones y derechos de los empleados, y buscar cómo estos pueden ir de la mano con el trabajo no presencial. Se deberá trabajar:

Jornada con un horario de trabajo

Se debe manejar de manera adecuada el horario y la jornada de trabajo. Debido a que esto permitirá estar dentro de los límites del marco legal establecido y la naturaleza del trabajo remoto respetará los horarios y jornadas establecidas.

Seguridad y salud

Hay que tomar en cuenta que los empleados en trabajo remoto no utilizan las oficinas ni los implementos que en estas se encuentran, es por esto por lo que los jefes deben gestionar para que cada empleado cuente con los implementos necesarios, esto incluye el velar por que estos se encuentren trabajando en una posición física adecuada. Para que estos no se vean afectados en un futuro de problemas en su postura.

Salud mental del trabajador

Los jefes de cada empresa y cada área deben estar en la capacidad de mantener el equilibrio emocional en su grupo de trabajo.

Límites a la fiscalización

Debemos tomar en cuenta que la mayor parte de los mecanismos existentes fueron diseñados para los trabajadores que prestaban servicios de manera presencial; por lo que cada

empresa deberá encontrar las maneras más adecuadas de fiscalizar a los miembros de su organización, así como a las labores prestadas. Debemos recordar que cuando se fiscaliza este tendrá un límite el cual será el derecho de cada individuo, como lo son el derecho de la intimidad, privacidad e incluso el derecho a la desconexión digital.

En el contexto actual la fiscalización se deberá enfocar en el para qué y no en el cómo. Una vez reconocido el objetivo concreto de la fiscalización en cada tipo de empresa, y trabajador, se podrán plantear los diversos mecanismos que permitan cumplir con las expectativas. Esto representa un reto para las empresas, pero de la misma forma representa una oportunidad para reinventarse.

La fiscalización laboral debe ser trabajada a la par de un plan que permita tomar las decisiones más adecuadas según el caso ante los posibles incumplimientos, así los trabajadores podrán mantener una conducta correcta. Se dice que, en el contexto de trabajo remoto, es relevante que el empleador establezca los límites y acciones que representen faltas laborales y las medidas disciplinarias para sancionarlas.

Adaptar la visión del rendimiento

Revisión de objetivos: Revisar los avances y los objetivos cumplidos en el plan de trabajo, esto se realizará mediante reuniones periódicas.

Reportes: Estos serán llenados por los trabajadores. Los reportes deberán ser llenados con el detalle de las actividades desarrolladas y pendientes de cada día, adicional a los avances o cualquier otra información de interés.

Establecer equipos de trabajo: Con el fin de mejorar el seguimiento de los objetivos y las tareas establecidas, cada supervisor deberá dar a conocer los avances que ha realizado su equipo de trabajo.

Por último, el objetivo de replantearse los aspectos como, las formas de evaluar los resultados o los horarios, hará que la empresa obtenga continuidad y se convierta o siga siendo un lugar agradable para trabajar. Aquí nace la necesidad de cambiar y dejar ciertos modelos arcaicos buscando maximizar las prestaciones y resultados, dando como resultado el reinventarse para poder sobrevivir a los cambios.

5 HIPÓTESIS

La investigación realizada será la base de la hipótesis planteada.

Los equipos que trabajan de manera virtual o híbrida tienen un mejor desempeño, productividad y conciliación trabajo-vida.

6 METODOLOGÍA

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de este documento se llevará a cabo una investigación de campo.

La investigación de campo se centrará en la recolección de información de forma directa mediante la investigación hacia los empleados que conforman la empresa en cuestión con la realización de entrevistas y encuestas. El levantamiento de la información para conocimiento del desempeño de los equipos remotos.

6.2. POBLACIÓN DE MUESTRA

Este proyecto tiene como meta principal realizar una investigación sobre el desempeño de los equipos remotos con los equipos de planta. En base al objetivo planteado se considera que la población objetivo es el número de trabajadores que residen en la empresa.

Las empresas elegidas son empresas que se dedican al desarrollo de aplicaciones móviles, estas empresas son muy interesantes, porque se adaptan a su “medio ambiente”, al medio de trabajo y a las necesidades de sus clientes y empleados; han sido lugares donde los equipos remotos se han visto utilizados mayormente, debido a su tipo de trabajo, el cual no necesitan que su personal esté presente en una oficina para poder desarrollar las aplicaciones, en muchos casos este tipo de empresas no tienen oficinas físicas.

Las encuestas que se aplicaron se realizaron a los empleados, es decir a los desarrolladores, los cuales representan a la mano de obra de la empresa.

6.3. TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Toda recolección de datos necesita la búsqueda exhaustiva de información con relación directa con el propósito del trabajo, a lo que se refiere como el marco teórico del documento.

El medio por el cual se realizar la recolección de información en este proyecto es:

- Encuesta.

Encuesta sobre el desempeño de los empleados remotos y de planta.

1. ¿Cree usted que su desempeño ha mejorado desde que ha comenzado a trabajar desde casa?
 - Si
 - No
 - Tal vez

2. ¿Cree usted que trabajar remotamente es lo mejor para su entorno de trabajo?
 - Si
 - No
3. ¿Cree usted que la comunicación entre empleados ha mejorado?
 - Si
 - No
4. Del 1 al 5 que tan productivo se ha vuelto trabajando desde casa siendo 1 que ha empeorado, 3 que no ha mejorado y 5 que es mucho más productivo.
_____ (Aquí va el número)
5. ¿Cree usted que si estuviera en la empresa realizando sus actividades sería más productivo?
 - Si
 - No

7 RESULTADOS

Aquí se verán los resultados encontrados durante el proceso de investigación. Se explicarán los métodos de medición, las técnicas y las herramientas para determinar el desempeño de los empleados. Las variables para esta investigación serán las antes mencionadas:

1. Jornada Laboral
2. El tiempo de realización de actividades.
3. Herramientas utilizadas y disponibles
4. Trabajo desarrollado
5. Presión
6. Comunicación
7. Resultados de proyectos
8. Cliente.

La idea de recolectar datos que logren comparar variables para dar una idea más clara de tiempos, costos, rendimiento individual como grupal, funciones asignadas en el trabajo de modalidad remoto.

7.1. RESULTADOS OBTENIDOS

Partiendo de la encuesta realizada, se han obtenido los siguientes resultados:

1ª Pregunta: El 72% de los encuestados seleccionó la opción de si, con un 20% que seleccionó “no” y un restante 8% dubitativo que seleccionó “tal vez”.

2ª Pregunta: El 87% de los encuestados seleccionó la opción “si” frente al 13% que seleccionó “no”.

3ª Pregunta: El 57% de los encuestados seleccionó “si” frente al 43% que seleccionó “no”.

4ª Pregunta: La distribución fue de la respuesta fue, un 2% seleccionó 1, un 11% seleccionó 2, un 20% seleccionó 3, un 58% seleccionó 4 y un 9% seleccionó 5.

5ª Pregunta: Un 13% seleccionó “Si” frente a un 87% que seleccionó “no”

7.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y CONSECUENCIAS

Partiendo de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los empleados de empresas tecnológicas y aplicaciones móviles que han pasado a trabajar en remoto, destacamos claramente el impacto positivo que el trabajo remoto ha tenido no solo en su productividad, también en su percepción del trabajo en sí mismo. Vemos además, cómo ocurre una de las cosas mencionadas anteriormente en el trabajo y es que uno de los puntos claves y retos de la gestión de personas en el trabajo remoto: La gestión de la comunicación (que abordaremos con más detalle en el punto 7.3), es claramente la respuesta que más ha dividido la opinión de los encuestados puesto que supone una de las claves más importantes.

Pese a que la contratación y el mantenimiento de una fuerza de trabajo remota pueden venir con sus desafíos, también hay consecuencias como:

- **Ahorro de costos:** Cada trabajador remoto de tiempo completo contribuye directamente al ahorro de costos en oficinas, una mayor retención de empleados y reducción de las ausencias.
- **Productividad:** Los empleados que tienen la oportunidad de trabajar desde casa, en un horario flexible, pueden trabajar cuando están en sus niveles máximos de productividad en lugar de verse obligados a trabajar en todo momento.
- **Talento global:** Una vez que su empresa está equipada para operar con éxito con trabajadores remotos, su grupo de talentos ya no está restringido a la ubicación geográfica.
- **Ventajas de empleo:** Los arreglos flexibles del trabajo son una ventaja increíblemente atractiva para los buscadores de trabajo. Las empresas que permiten a sus empleados trabajar desde casa pueden esperar atraer a más solicitantes.
- **Diversidad del personal:** Permitir el trabajo remoto, ofrece oportunidades para las personas con discapacidades, aquellas que carecen de transporte para viajar, o de aquellas que se quedan en casa para cuidar a los niños y aquellas que de alguna manera están mejor trabajando desde casa.

7.3. LECCIONES APRENDIDAS

Entre las lecciones aprendidas, están ciertas sugerencias relativas a la incorporación de trabajadores remotos e

Ser un líder

Esta debe ser la característica principal de la persona que posee un nivel jerárquico superior, el cual puede llevar a su equipo al éxito o en el peor de los casos arrastrarlos al fracaso, puesto que como líder tiene la responsabilidad de exigir a su equipo, pero deben medir los niveles de exigencia y no llegar a ser acosadores ya que esto puede llevar a que su personal pierda interés y se desmotive, deben aplicar las lecciones aprendidas para evitar los errores cometidos en el pasado, ser empático y generar la confianza suficiente para que sus

colaboradores tengan apertura. Con lo que sacamos de conclusión que un buen líder será una parte fundamental para el resultado que obtendrá el equipo.

Estar preparado.

La información de los procesos internos de la empresa, deben ser de libre acceso para todo el personal, debido a que esto facilitara a que los nuevos miembros que entren a formar parte del equipo puedan ser de gran aporte y no ser pesos muertos.

Las empresas deberán buscar y garantizar, que cada uno de los empleados tengan un espacio adecuado de trabajo en el cual pueda realizar sus labores y desempeñarlas de la mejor manera. Pero, se debe tomar en cuenta el aspecto de la rotación de personal, aunque esto no quiere decir, que no se proveerá de un mínimo de suministro de equipos entre los cuales aquellos que ayuden al personal a mantener una postura ergonómicamente correcta para facilitar su trabajo y evitar futuros problemas.

La salud.

Siendo el estrés uno de los problemas más comunes en la mayoría de los equipos, por lo que las empresas deben buscar que los empleados puedan tener espacios de recreación y medirse en cuanto a la exigencia y presión que se pone sobre estos, se deberá exigir espacios de pausas activas y, de distracciones que garanticen una desconexión digital, se deberá respetar los horarios y las jornadas de trabajo para no sobrecargar a los empleados, ya que es necesario respetar esto espacios de trabajo, siempre se deberá monitorear el cumplimiento de los mismos.

Optimización de tiempos.

Evitar el mal uso que se da al tiempo laboral buscando que el equipo sea lo más productivo posible, evitando las pérdidas innecesarias de tiempos, mejorando la información y comunicación en reuniones, buscando ser concretos y concisos para evitar gastar más tiempo del debido. Buscando que los canales de comunicación fluyan de manera adecuada, para que el resultado final de producción no se vea afectado con tiempos muertos innecesarios.

Horarios.

Los horarios deberán ser respetados por ambas partes debido a que este debe estar establecido y claro desde un principio para que se pueda realizar su cumplimiento. Es así como se establecerán horarios de ingreso y de salida, así como pausa para almuerzo, pausas activas, estos tiempos deberán ser monitoreados y controlados para así evitar una sobrecarga de trabajo, que puede llegar a afectar la salud de los individuos y por ende su rendimiento debido a afectaciones de carácter emocional. Se deberá medir de manera periódica los entregables de cada proyecto y verificar los avances generados, debido a que los equipos remotos no se podrán monitorear de la misma manera que se lo realiza de forma presencial; una vez obtenidos los entregables y los avances, se deberá establecer el cumplimiento de estos y los tiempos que han llevado en su ejecución, de esta manera se podrá verificar si se ha cumplido con los tiempos designados por la empresa.

Comunicación.

Establecer un canal de comunicación efectivo, para evitar la pérdida de información, así se evita tiempos muertos en la revisión de diversas plataformas para la entrega o recepción de la información.

Las plataformas de chat de equipo como Slack, Workplace From Facebook y Microsoft Teams, ayudan a reunir a equipos distantes. Estas herramientas ayudan a despejar las bandejas de entrada de correo electrónico, consolidar las comunicaciones y proporcionar a los empleados la oportunidad de comunicarse fácilmente con sus compañeros de equipo y jefes. Estas plataformas a menudo incluyen características que permiten a los gerentes y compañeros de trabajo ver fácilmente quién está actualmente en línea y si están disponibles o no para chatear.

Cliente.

Se debe establecer con este un canal de comunicación efectivo y claro, para evitar pérdidas o errores innecesarios, buscando así dar cumplimiento a los requerimientos específicos del cliente.

Las cualidades que debemos buscar en un trabajador remoto. Al igual que con cualquier proceso de contratación, deberá ejercer su debida diligencia en la investigación de candidatos adecuados, pero hay algunas cualidades claves que debe buscar que serán valiosas.

Fuertes habilidades de comunicación escrita

La mayoría de las veces el equipo distribuido estará comunicándose entre sí a través de algún texto, ya sea un email, una conversación en alguna plataforma o a través de cualquier otra herramienta. Un candidato que puede comunicar claramente su mensaje por medio de texto ahorrará un tiempo precioso en la aclaración y la falta de comunicación. Esto es particularmente importante una vez que se comienza a tener en cuenta a los empleados en varias zonas horarias, donde las oportunidades de comunicación en tiempo real son escasas.

Automotivación

El trabajo remoto requiere un alto grado de independencia. Los empleados remotos necesitan ser capaces de hacer su mejor trabajo sin supervisión directa, ya que pueden estar trabajando en una zona horaria completamente diferente a la suya, lo que reduce la cantidad de orientación en tiempo real que se les puede ofrecer. Una vez que les haya proporcionado orientación sobre los objetivos y prioridades del proyecto, lo que conlleva a que estos se sientan cómodos ejecutando esos conceptos de inmediato y respetando los parámetros y tiempos planteados.

Habilidades

Los empleados remotos van a experimentar diversos conflictos respecto a sus roles. Pero un candidato exitoso será capaz de ejecutar centrando su tiempo y energía en las tareas más indispensables y críticas para obtener y lograr los objetivos.

Flexibilidad y comodidad con la tecnología

El trabajo remoto ha sido posible gracias a una amplia variedad de software, plataformas y otras tecnologías. Un trabajador remoto exitoso debe venir equipado con un grado adecuado de conocimiento de la tecnología y flexibilidad para evitar que la adopción de nuevas tecnologías obstaculice su rendimiento.

Software, herramientas y otras tecnologías de la fuerza de trabajo remoto

La tecnología para el teletrabajo es fundamental, porque así los empleados remotos rendirán al máximo. Configurándose para el éxito desde el principio, asegurándose de que tengan las herramientas esenciales tales como:

- Internet de alta velocidad confiable, para que puedan mantenerse conectados.
- Un micrófono, cámara web y auriculares para videollamadas.
- Una estación de trabajo o un portátil que puede ejecutar cualquier programa que necesiten usar.
- Herramientas de comunicación como correo electrónico, Slack y Zoom, etc.

Herramientas de gestión de proyectos

Las herramientas de gestión de proyectos son excelentes para realizar un seguimiento del rendimiento de los empleados remotos y realizar un seguimiento del progreso de los hitos importantes del proyecto. Ejemplos populares incluyen Trello, Asana y Jira. Estas herramientas ayudan a facilitar la colaboración asincrónica de proyectos entre empleados remotos y proporcionan una plataforma donde se puede realizar un seguimiento de los detalles y cambios del proyecto.

Software de control de dispositivos

Si los empleados remotos tienen acceso a datos confidenciales de la empresa, como información de clientes y secretos comerciales, necesitará medidas de control de acceso para evitar una violación de datos. El software de control de dispositivos impide que los empleados conecten el hardware de almacenamiento de datos a sus ordenadores y filtren datos confidenciales. A menos que los empleados tengan una necesidad legítima de usar dispositivos de almacenamiento USB en los dispositivos de la empresa, es mejor bloquear proactivamente el acceso a ellos para evitar la pérdida accidental o maliciosa de datos.

7.4. COMUNICACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

Se busca mejorar la comunicación y socialización entre los empleados con el uso de técnicas como:

- **Desarrollo de la empatía**

La empatía en los empleados que conforman la empresa ayuda en gran parte a mejorar la comunicación ya que muchos de estos empleados saben cómo ponerse en los zapatos de otros para entender de mejor manera cada situación y así hallar una solución.

- **Contemplación e imitación**

Entender cómo las expresiones faciales y corporales pueden influenciar mucho para poder entender a los demás integrantes del área de trabajo, ya que así se logra un mejor entendimiento de las mismas.

- **Contagiar la pasión por el trabajo**

Realizar las actividades encomendadas con pasión ayuda a influenciar a los demás empleados a realizarlas de la misma manera, así creando un entorno de trabajo más agradable y productivo.

- **Seguimiento y repetición del mensaje**

Es de vital importancia que la comunicación en una empresa sea buena ya que al enviar un mensaje debe llegar a todas las personas involucradas así evitando errores y malentendidos.

- **Formación en equipo**

Las actividades en equipo ayudan a mejorar la comunicación y el desempeño en diferentes actividades, ya que así los empleados logran aprender nuevas técnicas de sus compañeros para realizar una misma actividad de mejor manera.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a los objetivos planteados se podrá traer conclusiones y recomendaciones tales como:

8.1. CONCLUSIONES

Los datos demuestran que los empleados de muchas empresas se encuentran a gusto trabajando desde casa; muchas empresas optan por este tipo de trabajo, debido a las diferentes ventajas que esto representa ya sea desde el punto de vista económico como el productivo, además del tema de movilización y permisos para los empleados.

Aunque en algunos casos los empleados expresan su inconformidad debido a la falta de los implementos y herramientas que encuentran en una oficina física, en algunos casos ellos son quienes asumen los costos de internet e incluso los portátiles son de propiedad de estos.

Se debe respetar los horarios y jornadas laborales de sobremanera, debido a que muchas empresas han aprovechado la oportunidad de generar una sobrecarga laboral en sus empleados, no solo en el aspecto de horario sino también de responsabilidades de los individuos, lo cual ha traído diversos inconvenientes, algunos de estos se reflejan en la salud de los empleados, llegando a desatar consecuencia tales como el estrés u otros tipos de

enfermedades de carácter psicológico o emocional, pudiendo afectar la correcta productividad de los diversos individuos.

La presión que se pondrá sobre el personal no deberá ser de tal manera que estos se sientan agobiados y explotados, pero tampoco deberá ser muy blanda, debido a que esto podrá afectar los tiempos de consecución de avances o resultados de los equipos, esto dará como resultado la afectación de los objetivos establecidos. La gestión remota de la fuerza de trabajo requiere una planificación y ejecución cuidadosas para obtener los mejores resultados. La falta de visibilidad y los desafíos de la comunicación se pueden resolver con el manejo de la administración de proyectos asincrónico y las expectativas claramente definidas.

Queda claro que manejar equipos remotos es un gran desafío, como ya se ha mencionado antes, existen diversas herramientas y diferentes consejos en los cuales se puede hacer énfasis, para así evitar los errores más comunes al momento de manejar este tipo de equipos.

8.2. RECOMENDACIONES

Con la pandemia que estamos viviendo, se inició un diálogo sobre un nuevo modelo de trabajo determinado por horarios híbridos, el cual está basado en turnos laborales dentro de las jornadas, esto consistente en que un grupo asiste a la oficina un día, mientras que otro grupo se queda realizando trabajo remoto, buscando que las jornadas se puedan ajustar a las diversas necesidades de cada uno de sus empleados.

Se sugiere establecer un seguimiento adecuado y determinar de manera clara y efectiva cuales son los objetivos para alcanzar, será de gran importancia y esto se podrá obtener con una comunicación eficaz, fluida y periódica. Se sugiere el uso de herramientas o aplicaciones tales como MyAnalytics desarrollada por Microsoft, la cual nos permite medir la productividad y

el desempeño de una manera más objetiva, debido a que esta nos permite medir diversas actividades tales como: las horas de participación en reuniones, la cantidad de correos ya sean estos recibidos o enviados, además de medir las jornadas laborales en base a la contabilización de las horas trabajadas por los equipos de trabajo. Mediante esto obtendremos más información para ser analizada, la cual nos ayudará en la toma de las mejores decisiones y así los resultados serán óptimos.

De todo lo antes mencionado, se busca de alguna manera aconsejar y socializar las mejores prácticas en cuanto al manejo de equipos remotos, de la adecuada utilización de tiempos, del respeto del horario de trabajo y de las diversas formas de incentivar a los empleados dentro de las startups.

9. REFERENCIAS

1. Obtenido de Made for minds (06.01.2021) *Número de empleados en teletrabajo varía en Europa.*: <https://www.dw.com/es/n%C3%BAmero-de-empleados-en-teletrabajo-var%C3%ADa-en-europa/a-56143003>.
2. Obtenido de Universidad Latina de Costa Rica (2021): *¿Qué son las TIC y para qué sirven?*. <https://www.ulatina.ac.cr/blog/qu3-son-las-tic-y-para-que-sirven#:~:text=Las%20Ollamadas%20Tecnolog%C3%ADas%20de%20la.%2C%20tel%C3%A9fonos%2C%20televisores%2C%20etc>.
3. Obtenido de Upiicsa, *Concepto e importancia de las Relaciones Laborales.*: <http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/terminados/relacioneslaborales/Unidad%201/1.1.htm>
4. Obtenida de Michael (2020), *La aceleración de la digitalización marca las necesidades de talento en IT y digital.* Page:

<https://www.michaelpage.es/advice/empresas/atraer-y-retener-talento/la-aceleraci%C3%B3n-de-la-digitalizaci%C3%B3n-marca-las-necesidades>

5. Obtenido de 5 Claves para dirigir equipos remotos (2023)
<https://www.serproadmin.mx/5-claves-para-dirigir-equipos-remotos>

Mandy Brown (2015), *Remote Control*, "En un equipo remoto, las posibilidades de que surjan malentendidos entre compañeros se magnifican"

6. Obtenido de Willis Towers Watson (2021), *Los modelos tradicionales de organización, gestión del talento y retribución están cuestionados*.

Cristina Martin, (2019), *jornada Recursos Humanos como catalizador de la innovación*

"Esto supone eliminar, redefinir o crear nuevos puestos, pero también plantear nuevas formas de colaboración más allá del empleo tradicional"

"El diseño del modelo de carreras debe realizarse con una perspectiva estratégica. No se trata de ver los puestos que tengo y dónde los coloco, hay que analizar qué perfiles van a ser clave en el corto y medio plazo para la organización y qué competencias, conocimientos y experiencias serán críticos"

<https://www.willistowerswatson.com/es-ES/News/2019/11/los-modelos-tradicionales-de-organizacion-gestion-del-talento-y-retribucion-estan-cuestionados>

7. Obtenido de Human Resource MBA (2021), *What is Onboarding?*
<https://www.humanresourcesmba.net/faq/what-is-onboarding/>

New Hire Welcome

Roy Manuer (2020), *Onboarding New Employees: Maximizing Success*, "The process of onboarding must begin before the employee's first day of work and it should begin as soon as they are hired. Successful programs recognize the value in reaching out with a phone call or an email from a manager, the HR department, or even a

co-worker. Giving a new hire access to the company website employee page can help him or her gain insight that enables him or her to arrive at work with a fundamental understanding of many aspects of his or her job”

8. Obtenido de *Entre leyes y Jurisprudencia*, ¿QUÉ SON LOS RSU Y QUÉ RELACIÓN TIENEN CON LOS STOCK OPTION Y PHANTOM SHARES? <<http://www.leyesyjurisprudencia.com/2020/09/que-son-los-rsu-y-que-relacion-tienen.html>>
9. Obtenido de *Trabajo por el mundo, (2021) Tipos de Nómadas Digitales, Trabajador remoto, Freelance y Emprendedor*,: <<https://trabajarporelmundo.org/tipos-de-nomadas-digitales/>>