

Nuevas formas
de trabajar

Cambiando paradigmas



¿Qué vamos a ver hoy?

1

APRENDIZAJES

- Piloto post crisis social 2019: teletrabajo en pandemia
- Nuevos paradigmas:
 - Liderazgo y autonomía
 - Flexibilidad y corresponsabilidad
 - Desempeño y productividad

2

DESAFÍOS DEL PROCESO

- Evolutivo, sistemático y participativo
- Temas a resolver con el teletrabajo

3

NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR

- Teletrabajo híbrido: objetivos, principios y distintos arquetipos
- Habilitadores: Cultura, liderazgo, espacios y herramientas tecnológicas

4

ALGUNAS CONCLUSIONES

- Reflexión organizacional



1.

APRENDIZAJES

PILOTO POST CRISIS SOCIAL
2019: *TELETRABAJO EN
PANDEMIA*

Objetivos principales: Cuidado de las personas, continuidad del negocio y mantener focos estratégicos





¿QUÉ EMERGE EN ESTE NUEVO CONTEXTO?

1

Se visibilizaron diferentes realidades, que antes no se diferenciaban en condiciones laborales: cambiaron los tiempos de trabajo, de conexión, de pausas personales y se evidenciaron diferentes contextos para trabajar desde la casa.

2

Menos redes de apoyo y mayor carga de laboral, personal y doméstica. Cuidado de niños, adultos mayores y/o enfermos. Temas de espacio, con realidades y afectaciones diferentes.



¿CÓMO LO ABORDAMOS?

- Mayor autonomía y responsabilidad de las jefaturas; liderar de acuerdo a cada realidad, sin una norma general.
- Flexibilidad en organización del trabajo (horarios, espacios, coordinación con personas y equipos, etc.)
- Talleres de liderazgo: Manejo de crisis y gestión de equipos; un líder transformador (cómo liderar conversaciones difíciles, autoridad y liderazgo); Liderazgo en pandemia, Liderazgo e inteligencia emocional
- Encuestas sobre experiencia laboral y personal de Teletrabajo a líderes y colaboradores para conocer con mayor profundidad la realidad de cada uno.
- Herramientas para que los líderes manejen esta nueva realidad, promoviendo conversaciones para la contención y autocuidado de los equipos.
- Habilitadores tecnológicos y otros para trabajar a distancia.
- Talleres y conversatorios: Mis hijos me tienen loc@!; Pasando la cuarentena sol@; Cuarentena, hijos, trabajo, casa y más...; Del terreno al escritorio... un paso difícil; Conciliación casa-trabajo; Teletrabajo con hij@s, etc.
- Webinars: Convivencia a puerta cerrada.



¿QUÉ EMERGE EN ESTE NUEVO CONTEXTO?

3

- Desempeño y productividad. En el trabajo presencial estamos todos “a la vista” y en las mismas condiciones. Hay una regla general que se aplica para todos por igual, sin considerar situaciones particulares.



4

- Queda en evidencia la necesidad de apoyo para temas de bienestar y salud física emocional.
- Ansiedad asociada a la pandemia y temor a contagiarse.



¿CÓMO LO ABORDAMOS?

- En pandemia no es equitativo exigir a todos lo mismo.
 - Hay un principio general (metas, objetivo, desempeño) en la organización del trabajo que debe aplicarse con flexibilidad y reorganizar las tareas de los equipos considerando las diferentes realidades.
 - Desafío de medir la productividad.... también a distancia.
-
- Importancia de la salud física y emocional.
 - Atención psicológica 24/7, disponible para todos.
 - Plan #EntelSeguro: condiciones para el trabajo presencial que considera las normas de la autoridad sanitaria y otras exigencias propias de Entel para el cuidado de los colaboradores.



2. DESAFÍOS DEL PROCESO

PROCESO



EVOLUTIVO

- 2018: teletrabajo como beneficio.
- 2019: teletrabajo por pandemia.
- 2020: Ley y Política de Teletrabajo; Rediseño de una nueva forma de trabajo híbrido.
- El teletrabajo puede ser mucho más profundo de lo que habíamos imaginado
- Flexibilizar el trabajo considerando realidades de las personas nos hizo más sensibles a poner la **experiencia de las personas en primer lugar**.



SISTEMÁTICO

Un proceso de reflexión propia que implicó la elaboración de una política y el rediseño del trabajo futuro híbrido con asesoría de BCG.

PARTICIPATIVO



- Trabajo colaborativo con sindicatos
- Más de 100 ejecutivos participaron en el rediseño del trabajo, en Chile y Perú
- **Encuesta teletrabajo**: 91% de los que contestaron **valoran positivamente** su experiencia en teletrabajo, laboral y personal. A futuro, a un 69% le gustaría trabajar en sistema mixto, 28% en teletrabajo total y 3% en trabajo full presencial.
- **Encuesta #Cómo estás**: 95% de las personas que contestó considera que la gestión de Entel durante la evolución de la pandemia ha sido correcta.
- **Engagement**: diciembre 2019: 81,7% vs. diciembre 2020: 88,1%. Aumentó en 6,4 puntos de dic 2019 a dic 2020 .



EXPERIENCIA LABORAL Y PERSONAL

- Dificultad de establecer un límite claro entre el ámbito laboral y personal porque se asume una disponibilidad online en todo momento y la rutina diaria se siente más intensa al no existir un cambio de contexto entre trabajo y casa.
- Aumento considerable de la carga laboral en comparación a la oficina, lo que genera incomodidad sobre la extensión de horarios y poco respeto a horas de desconexión.
- Incremento en videollamadas que se consideran innecesarias.
- Incomodidad respecto del espacio de trabajo en casa (escritorios, sillas) y dificultad de obtener un servicio de soporte técnico a distancia
- Se extraña la interacción del día a día con los compañeros de trabajo y con las dinámicas de la empresa.



PRÁCTICAS QUE NOS HAN PERMITIDO ABORDAR ESTOS TEMAS

- Refuerzo del **respeto por los horarios**, tiempos de descanso y pausas laborales etc.
- Coordinación con los equipos para **establecer horarios de trabajo que se ajusten a las diferentes realidades** particulares, acordando tiempos desconexión y desconexión.
- **Reorganización del trabajo basado en la equidad**, según las posibilidades de los diferentes integrantes de un equipo.
- **Eficiencia en la cantidad y duración de reuniones**.
- Entrega de **elementos de trabajo y soporte tecnológico** a distancia para mejorar la experiencia.
- Fomento de **actividades de interacción en los equipos** y para la compañía en general, en horarios laborales, que ayudan a distender el ambiente laboral y también pueden ser compartidos con la familia.



3. NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR

DEFINIMOS LOS OBJETIVOS DEL MODELO

Desde cualquier lugar y como es nuestro sello, cautelaremos la continuidad del negocio y el cuidado de las personas, con foco en la experiencia distintiva de nuestros clientes.

- **Productividad**
- *Sostenibilidad*
- EXPERIENCIA
DEL COLABORADOR

...LOS PRINCIPIOS

Modelo híbrido

Cooperación & Conectividad

Flexibilidad & Personalización

Simplicidad

Foco en resultados & Confianza

Sentido de pertenencia

Customer Centric

Y ARQUETIPOS

*Roles
Operativos
y Ventas*

*Roles
Soporte y
Gestión*



*Full presencial
Operativa y
Venta*



*Híbrido
Soporte y
Gestión*



*Híbrido
Operativa y
Venta*



*Full presencial
Soporte y
Gestión*

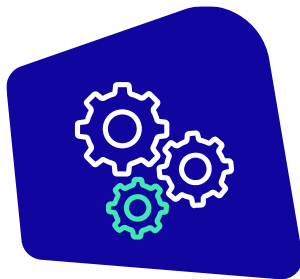
HABILITADORE

Elementos necesarios para implementar el modelo de trabajo futuro.

Liderazgo y cultura



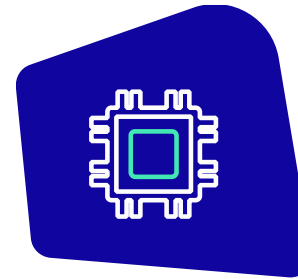
Prácticas & Rutinas



Procesos de Capital Humano



Herramientas & TI



Espacios



Liderazgo: Eje articulador de la comprensión y apropiación de las nuevas formas de trabajar

Fortalecimiento de elementos culturales y los diversos desafíos de liderazgo que nos vemos enfrentados

Prácticas y rutinas útiles en la nueva dinámica de trabajo híbrido

Nuevas políticas, y procesos de Capital Humano como inducciones, evaluaciones y capacitaciones

Herramientas y soluciones tecnológicas requeridas para soportar el modelo

Gestión de los espacios físicos de la oficina (reducción, adaptación y rediseño de estos) y del teletrabajo

4.

CONCLUSIONES

Cada empresa debe hacer una reflexión que considere los distintos aspectos (experiencia, productividad, sostenibilidad, etc.), temas (cultura, liderazgo, supervisión, habilitadores tecnológicos y de espacio, etc.) y stakeholders (accionistas, clientes, colaboradores, sociedad, etc).

Para facilitar la adopción y sostenibilidad de la solución elegida, es conveniente que el proceso de rediseño se realice con alta participación.

.....

Es bueno definir objetivos y principios que ayuden a estructurar el rediseño de la forma de trabajar, porque no hay soluciones únicas ni recetas que se puedan aplicar sin reflexión a las distintas realidades (por país, industria, empresa, tipos de roles), lo que no resta valor a conocer distintas experiencias y benchmarks

.....

Debe asegurarse una consistencia transversal para situaciones similares, basándose en el principio de equidad: La solución puede ser distinta para diferentes tipos de cargos o funciones en base a parámetros objetivos, no en base a una discriminación arbitraria.

.....

Es necesario estar **abiertos a evolucionar**, de acuerdo al impacto de la solución definida. Es clave la flexibilidad y la adaptación



GRACIAS!

ENTEL