



Pasar de continuidad del negocio a asegurar la resiliencia organizacional

Existentes importantes desafíos que las empresas interesadas la implementación de teletrabajo deben considerar, identificando los procesos factibles, los recursos relacionados, apoyo sicolaboral para los colaboradores, mecanismos de supervisión/control y aspectos legales pertinentes

De la Continuidad del Negocio a la Resiliencia Organizacional

Estamos viviendo en un mundo que se torna cada día mas incierto y donde los eventos extraordinarios y disruptivos aumentan su frecuencia y duración, afectando a la sociedad en su conjunto, incluyendo las actividades de empresas y trabajadores.

Hace años atrás, en la evaluación de los análisis de impacto y riesgo, a las amenazas de disturbios sociales, pandemias y shock financieros las empresas le prestaban menos atención que a las fallas en instalaciones, servicios TI o proveedores críticos.

Mantener la actitud anterior sería hoy muy riesgosa y podría poner en graves dificultades a las empresas y sus trabajadores ante la concreción de una o más de las amenazas mencionadas. Debemos señalar además que la probabilidad que más de un evento disruptivo se presente simultáneamente, no es menor.

Dado lo mencionado anteriormente, las empresas deben cambiar su enfoque de riesgo, pasando de uno que fortalezca la continuidad del negocio a uno que asegure la resiliencia organizacional.

Diferencia entre enfoques de Continuidad del Negocio y Resiliencia Organizacional

Para entender la diferencia entre los enfoques de Continuidad del Negocio y de Resiliencia Organizacional se muestra la siguiente tabla comparativa:

Concepto	Continuidad de Negocio	Resiliencia Organizacional
Tipo de evento disruptivo	Único y de corta duración.	Uno o más eventos de mediana o larga duración y/o recurrentes.
Foco de intervención	Subconjunto de procesos y personal crítico.	La organización global, con todos sus procesos y personal.
Tipo de respuesta	De emergencia y de corto plazo.	Permanente y de mediano/largo plazo.

Ilustremos lo anterior con dos escenarios:

- Falla grave de servicios TI: En una empresa razonablemente preparada una falla grave de servicios TI es un evento único y de corta duración, que podría implicar pasar a un datacenter de contingencia y aplicar los procedimientos específicos de respuesta frente a este escenario. Los servicios TI que se consideran son aquellos que soportan a los procesos de negocio críticos, que se han identificado previamente mediante un análisis de impacto.
- Epidemia / Pandemia: Una epidemia o pandemia es un evento que puede impactar durante varios meses las operaciones de una empresa. En ese lapso todos los procesos y personal se tornan críticos, y no es suficiente asegurar la continuidad de un subconjunto de ellos. Para este tipo de evento los mecanismos de respuesta deben estar considerados en los procedimientos habituales. Se trata de definir un modelo de organización y procesos que no requiera readecuarse abruptamente para pasar a un modo de contingencia.

La importancia del Teletrabajo

El Teletrabajo como un factor que fortalece la resiliencia organizacional

Por otra parte, el diseño e incorporación del teletrabajo en la estructura y procesos de una organización la hace más fuerte y mejor preparada para responder a eventos disruptivos de larga duración y/o recurrentes, sin necesidad de recurrir a procedimientos de emergencia.

Para cierto tipo de eventos, como los disturbios sociales y las pandemias, la modalidad de teletrabajo es una estrategia sólida, ya que permite seguir entregando los servicios sin depender de una o más instalaciones centrales. Los colaboradores pueden continuar trabajando desde sus propios domicilios o instalaciones temporales cercanas. Naturalmente el teletrabajo no es la única estrategia y debe complementarse con otras dependiendo del tipo de empresa y servicio, por ejemplo, si la empresa entrega productos físicos, debería considerarse procesos logísticos de delivery.

El teletrabajo no sólo implica adquirir y asignar recursos a los colaboradores. Se deben considerar aspectos tecnológicos (comunicaciones, ciberseguridad, soporte remoto), de entrenamiento, de apoyo logístico, de diseño de espacios de trabajo, de rediseño de procesos, de definición de nuevos modos de seguimiento, reunión y control, entre otros.

Resulta muy probable, a raíz de la pandemia de coronavirus, que la autoridad sanitaria determine restricciones sobre la ocupación del espacio físico en oficinas, como la obligación de preservar una distancia mínima entre los puestos de trabajo.

También se debe contemplar en qué cada trabajador se encuentra preparado y dispuesto a asumir la modalidad de teletrabajo, el que dependerá, entre otros factores, del espacio físico disponible en su domicilio, de la convivencia con niños pequeños que hagan más difícil la concentración y dedicación, y de la disposición psicológica hacia el teletrabajo.

Qué dice la Ley en Chile?

Aspectos Regulatorios

El 26 de marzo de 2020 se publicó en el Diario Oficial de la República de Chile la Ley N° 21.220, que modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia.

Sin entrar en detalles, los aspectos más relevantes de la ley son los siguientes:

- a. La modalidad de teletrabajo requiere acuerdo contractual entre empresa y trabajador.
- b. Se denominará teletrabajo si los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios.
- c. Se debe acordar el lugar o lugares donde el trabajador prestará sus servicios.
- d. La modalidad de teletrabajo debe considerar un tiempo de desconexión que debe ser respetado por el empleador. En el tiempo de desconexión el empleador no podrá comunicarse ni dar instrucciones al trabajador. El tiempo de desconexión deberá ser de, al menos, doce horas continuas en un periodo de veinticuatro horas. Igualmente, en ningún caso el empleador podrá establecer comunicaciones ni formular órdenes u otros requerimientos en días de descanso, permisos o feriado anual de los trabajadores.
- e. Los equipos, las herramientas y los materiales para el trabajo a distancia o para el teletrabajo, incluidos los elementos de protección personal, deberán ser proporcionados por el empleador al trabajador, y este último no podrá ser obligado a utilizar elementos de su propiedad. Igualmente, los costos de operación, funcionamiento, mantenimiento y reparación de equipos serán siempre de cargo del empleador.

Estrategia a seguir

Las empresas interesadas en explorar la implementación de teletrabajo debieran abordar los siguientes puntos:

1. Identificar cuáles procesos del negocio pueden ser llevados a cabo en modalidad de teletrabajo.
2. Identificar los recursos adicionales o específicos que se deben proveer.
3. Rediseñar los procesos considerando la modalidad de teletrabajo.
4. Prospectar mediante entrevistas la disposición y preparación del personal ante el teletrabajo, levantando también necesidades de infraestructura domiciliaria.
5. Levantar necesidades de entrenamiento y apoyo que requerirán los colaboradores que se acojan a esta modalidad.
6. Definir e implementar un programa de apoyo sicolaboral para los colaboradores que se acojan a la modalidad de teletrabajo.
7. Rediseñar espacios de trabajo.
8. Establecer nuevos mecanismos de supervisión y control.
9. Asesorarse legalmente para la implementación contractual del teletrabajo.

Contáctenos

En KRO Solutions somos un equipo multidisciplinario y estamos dedicados precisamente a los procesos de consultoría que apoyen a las empresas en la estrategia de abordaje anteriormente señalada. Podemos agendar una videollamada para que conversemos sobre las particularidades de tu empresa y visualizar distintas modalidades para enfrentar la situación actual.

nicolas.roca@krosolutions.com

hernan.gianini@krosolutions.com