



# UN CAMBIO DE MARCHA HACIA EL TRABAJO REMOTO

**Migrar y facilitar un lugar de trabajo  
digital y elástico**



# DESAFÍO

## **Ninguna industria se ha salvado de la ralentización económica producto de la pandemia del COVID-19; sin embargo la industria automotriz se vio forzada a cambiar de marcha tal vez más repentinamente que cualquier otra.**

Las ventas de automóviles O KM están en punto muerto, pero para detener y comenzar la producción automotriz hace falta mucho más que accionar un interruptor. Incluso en condiciones normales, las automotrices deben ajustar constantemente sus planes y pedidos de autopartes a los proveedores de acuerdo con la demanda proyectada.

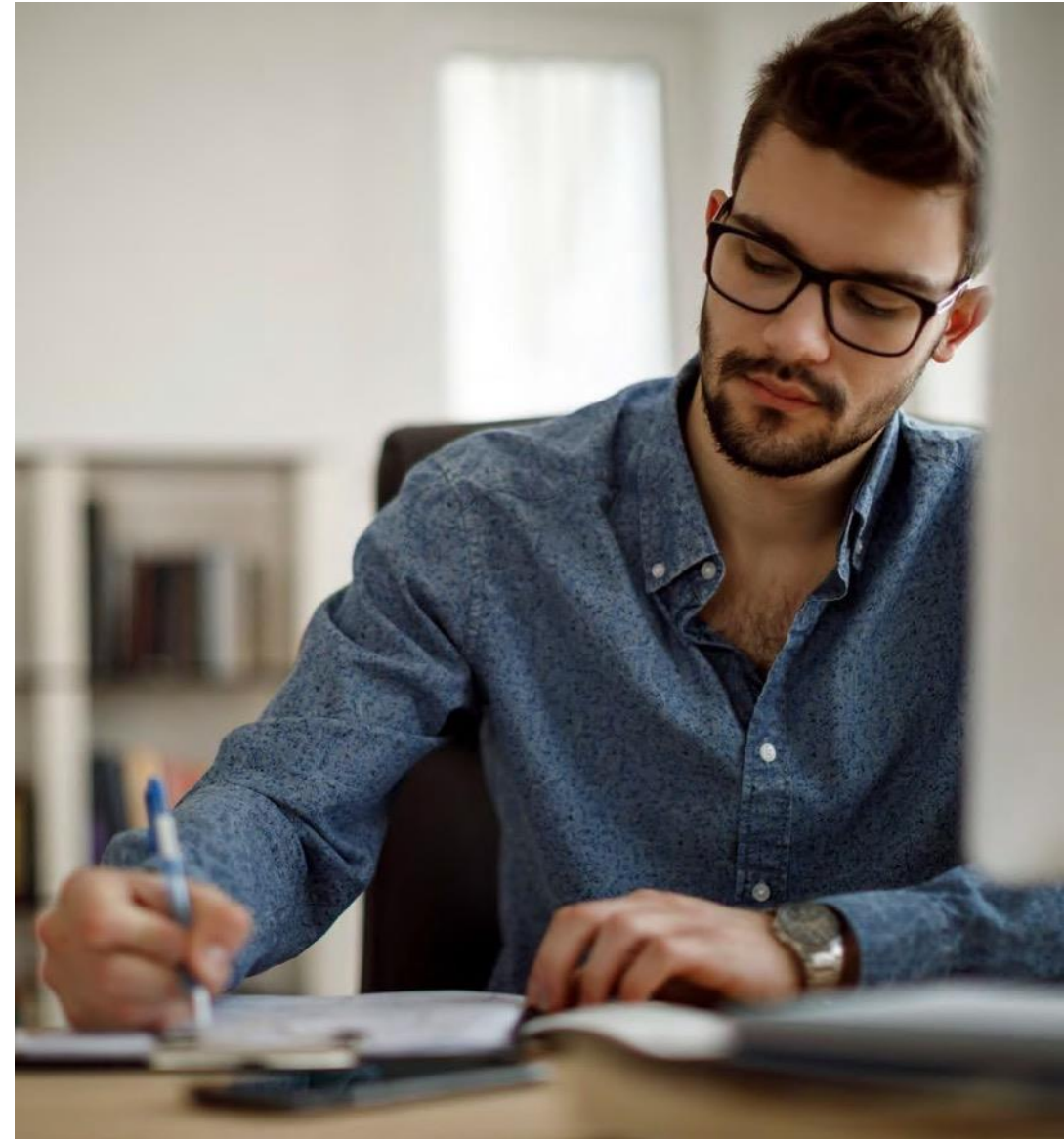
La subsidiaria argentina de un fabricante global de automóviles se enfrentaba a un problema adicional cuando se decretó el confinamiento a raíz del coronavirus: aunque los empleados tenían acceso a las herramientas básicas para poder trabajar de manera remota, como por ejemplo VPNs, Skype y SharePoint, existía un amplio margen para mejorar la solución y poder integrar y reunir a todos los empleados en una plataforma común que ofreciera mejor flexibilidad y mayores posibilidades de colaboración.

La compañía ya había comenzado a adoptar los requerimientos del trabajo flexible justo antes de la pandemia y había estado trabajando con el equipo de Accenture en su implementación – con lo cual sabía que necesitaba contar con mejores herramientas para mejorar su flexibilidad laboral—desde los operarios de planta hasta los directivos.

A fines de 2019 la empresa comenzó a buscar nuevas opciones ya que estaba utilizando paquetes de software anticuados para realizar las tareas de oficina, y los diferentes departamentos usaban varias herramientas y soluciones obsoletas. Algunos seguían usando Microsoft Office 2010, mientras que otros acababan de actualizarse a Office 2016.

Sin embargo, a raíz del brote de COVID-19 a principios del 2020, la empresa tuvo que acelerar su plan de integrar nuevas soluciones de trabajo remoto como la única manera de asegurar la continuidad operativa a corto y largo plazo.

Aunque la producción automotriz se vio afectada cuando la cantidad de casos de COVID-19 comenzó a aumentar en la Argentina, la empresa debía seguir funcionando — y asegurar que su espíritu colaborador pudiera mantenerse, o incluso mejorarse, con una fuerza laboral mayormente remota. Dado que el distanciamiento social se imponía como norma a nivel nacional, ¿qué tan rápido podría facilitarse el trabajo remoto para todos los empleados? Y más aún, ¿cómo podría acelerarse la capacitación y la inducción de todos los participantes antes de que se hiciera efectivo el confinamiento?





# QUÉ HIZO ACCENTURE

**El equipo conocía las operaciones y la cultura de la compañía, ya que había finalizado exitosamente la implementación de una plataforma a gran escala.**

Sin embargo, este nuevo desafío requería de una combinación de tecnología, capacitación y cambio cultural. Darle solamente las llaves para arrancar una nueva forma de trabajar no sería suficiente para mantenerla operativa durante la pandemia; todos tenían que aprender a manejar, también.

**La compañía optó por migrar a todos, desde la línea de montaje hasta las oficinas de los ejecutivos, a Microsoft Office 365, con énfasis específico en Teams para facilitar el trabajo colaborativo.**

Office 365 ofrecía la curva de aprendizaje más fácil en función de los sistemas Microsoft que la compañía ya tenía como así también, mejor conectividad y mayor seguridad, y la capacidad de eliminar VPNs antiguas, lentas y costosas que obstaculizaron las experiencias de trabajo remoto de los usuarios en el pasado.

El hecho de que ciertos roles en la compañía compartían estaciones de trabajo, tenían casillas de correo duplicadas y varias versiones de los paquetes de Microsoft en la misma oficina física solo aumentaba la complejidad del proyecto.

Una vez que la compañía comprendió todos estos desafíos, comenzamos una migración en fases (aunque acelerada, dada la velocidad a la que se decretaron las medidas de distanciamiento social), comenzando por los departamentos del *back-office*.

Segmentamos los diferentes grupos de usuarios por función, tipo de sistema operativo y otros criterios para asegurar la continuidad del negocio, como por ejemplo asegurar que las macros de las planillas Excel que se ejecutaban en diferentes versiones anteriores del programa tuvieran soporte. El equipo incluso agregó especificaciones para mejorar el rendimiento del sistema y la experiencia de los usuarios, que incluían el diseño de las aplicaciones de escritorio y restricciones de seguridad adicionales.

# PERSONAS Y CULTURA

**A medida que se migraba cada departamento a la nueva plataforma, el equipo realizaba sesiones de capacitación las 24 horas para facilitar la organización de los usuarios y alinear rápidamente la mejor manera de gestionar sus operaciones de manera remota—esencialmente poniéndolos al volante para generar compromiso con esta nueva manera de trabajar.**

Gracias a la confianza desarrollada durante el trabajo anterior con la compañía, los empleados estaban ansiosos por participar en las sesiones de capacitación para poder realizar una rápida transición hacia esta nueva forma de trabajar.

Dado que el tiempo era fundamental y los empleados trabajaban un día de manera presencial y otro día desde sus casas, se seleccionaron empleados clave para actuar como agentes del cambio, que fueron capacitados por adelantado como los primeros usuarios de Office 365. Estos súper usuarios generaron la adopción de la solución en sus propios sectores e incluso fuera de ellos. También se apoyaron en los agentes del cambio desde el comienzo, para entender los diferentes procesos y flujos de trabajo de manera de minimizar la disrupción y asegurar una migración sin inconvenientes. Asimismo, se realizaron revisiones semanales con varios involucrados para asegurar que sus necesidades no se vieran comprometidas a medida que se realizaba la adecuación e implementación de Office 365.

**En cada sesión de capacitación participaron empleados con diferentes niveles de comprensión técnica y experiencia para reflejar las necesidades de los usuarios en toda la organización.**

Se usó Office 365 —y específicamente Teams— para entrenar a los usuarios, ya sea a través de sus dispositivos móviles o sus computadoras, para ayudarlos a familiarizarse con la plataforma y presentarles las herramientas de colaboración de Office 365, como por ejemplo OneDrive y SharePoint. Las personas que no contaban con el hardware adecuado, como por ejemplo, auriculares, recibieron lo que necesitaban para realizar una transición rápida y cómoda hacia esta nueva forma de trabajar.





# VALOR ENTREGADO

**Desde los operarios de planta hasta el presidente, toda la compañía adoptó el nuevo software completamente.**

Ahora cuentan con una mejor estructura de trabajo colaborativo digital que mantiene a la empresa en funcionamiento, pero el ritmo rápido con que se realizó la transformación también la posicionó mejor para gestionar los impactos de la pandemia en el negocio y poder rotar las operaciones en consecuencia. Los empleados pueden acceder a sus datos desde cualquier lugar y luego compartílos con colegas sin ningún riesgo de seguridad. Y gracias a los protocolos definidos por la compañía, los empleados han logrado la experiencia necesaria para trabajar de manera flexible.

Los empleados indicaron que la nueva suite de Office 365 los hizo más eficientes y productivos—el 85% dice que su manera de trabajar ha mejorado con Office 365, tanto en la oficina como desde sus hogares.

Cuando los empleados deben trabajar en las oficinas, las salas de reunión solo se usan ahora para eventos o cuestiones esenciales, permitiéndole a la empresa eliminar y obtener ahorros de costos asociados con los aparatos telefónicos y otras viejas formas de reunirse y comunicarse. El nuevo sistema permite que los empleados dediquen más tiempo a concentrarse en sus tareas esenciales y puedan conectarse rápidamente con los colegas— dondequiera que estén—para tener interacciones rápidas y eficientes cuando sea necesario.

El éxito del proyecto sentó las bases para continuar con la transformación. El equipo trabaja ahora con la gerencia de TI de la compañía para aumentar la toma de decisiones basadas en datos. También busca implementar tecnologías *cloud* para lograr mayor colaboración entre los empleados.

Los efectos adversos del COVID-19 en los negocios se sentirán durante años, pero la pandemia también inspiró a esta automotriz a pisar el acelerador para lograr mejoras organizacionales. Ahora puede recorrer mejor el camino de regreso a la normalidad mientras se prepara para lo que está por venir.