

Desafíos de la industria TI en el año de la pandemia: aprendizajes en torno a las nuevas formas de trabajo

Informe de Grupos de Discusión



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	3
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA	5
CARACTERÍSTICAS DE LA DINÁMICA IMPLEMENTADA	6
APERTURA DE LA ACTIVIDAD	8
REFLEXIONES COMPARTIDAS	16

Desafíos de la industria TI en el año de la pandemia: aprendizajes en torno a las nuevas formas de trabajo

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

El viernes 13 de marzo de 2020, el Presidente de la República declaró, a través de una conferencia de prensa, la emergencia sanitaria en Uruguay, a partir de la confirmación de cuatro casos de contagios del virus COVID-19¹. Este anuncio condujo al cierre de fronteras, a la disposición de cuarentena obligatoria para pasajeros entrantes al territorio nacional desde países declarados de riesgo, la prohibición de descenso de cruceros, la suspensión de espectáculos públicos, y la medida de no controlar asistencia a centros educativos.

Así, Uruguay iniciaba su periplo dentro de la situación de pandemia mundial de coronavirus, que iría evolucionando en el tiempo, dando paso a diferentes medidas del Gobierno Nacional, a una profunda transformación de los comportamientos y hábitos sociales, a un cambio notable de la coyuntura económica y social, y a modificaciones en el funcionamiento cotidiano de las organizaciones sociales y económicas de distinto tipo.

En el mes de marzo, la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (Cuti), a través de su proyecto de Observatorio TI, apoyado por la Agencia Nacional de Desarrollo Económico (ANDE), y con motivo de esta situación de emergencia, realizó una primera encuesta dirigida al sector empresarial de la industria TI, a efectos de relevar los impactos económicos de esta pandemia a nivel nacional y las principales medidas consideradas necesarias por los empresarios para atenuar sus impactos². Teniendo en cuenta lo relevante de los resultados obtenidos y el acogimiento que tuvo tanto este instrumento, el Observatorio TI de Cuti estandarizó la práctica de publicar un “*Monitor de estado de situación de la industria TI en Uruguay*”, actualizado de forma trimestral.

A ocho meses de la declaración de la emergencia sanitaria, el pasado viernes 13 de noviembre de 2020, se realizó una instancia de ‘Focus Group’ titulada “*Desafíos que ha enfrentado la industria TI en la pandemia: nuevas formas de trabajo, seguridad informática y aprendizajes*”³, en el que se invitó a las empresas del sector TIC a reflexionar sobre lo hecho frente a esta coyuntura crítica, qué decisiones se tomaron, qué aprendizajes se alcanzaron, y qué dimensiones siguen pendientes de ser adaptadas en esta “nueva normalidad”. Esta actividad fue organizada por el Observatorio TI y la Comisión de

¹ Ver: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/lacalle-medidas-coronavirus-conferencia>

² Ver:

http://www.cuti.org.uy/public/documentoscuti/Informe%20de%20impacto%20del%20coronavirus%20en%20sector%20TI%20de%20Uruguay_CUTI.pdf

³ Ver: <http://www.cuti.org.uy/novedades/1557-cuti-y-advice-realizaron-1er-focus-group>

'People Talent' de Cuti así como por el Área Digital & IT de la consultora Advice, en el marco del acuerdo de cooperación alcanzado por la Cámara y esta organización profesional, con el objetivo de desarrollar investigación conjunta para impulsar el desarrollo sostenible del sector TIC, con énfasis en el desarrollo de las personas y sus talentos.

Con dicho fin, Advice planteó algunas temáticas sobre las cuales le interesaría profundizar y conocer la opinión de las empresas de la industria TI y se mantuvieron encuentros entre Cuti y Advice para priorizar, dentro de esa lista de intereses, el tema que mejor se ajustara para el cierre del año 2020, así como las dimensiones y preguntas a plantear en esta instancia.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA

En el diverso campo de las Ciencias Sociales, se agrupan dentro de la categoría de *métodos de investigación cualitativos*⁴ a una serie de herramientas que asumen la premisa común de que el mundo social, en el más amplio sentido, está construido con significados y símbolos, y que estas construcciones sociales pueden ser comprendidas.

Partiendo de asumir que cualquier sentido de la acción social varía de acuerdo al contexto, su estandarización es siempre desafiante, por lo cual las herramientas de recolección de información deben ser aplicadas en procesos flexibles, cuyo objetivo final sea la comprensión holística de fenómenos sociales complejos. Dentro de estas herramientas, la práctica formalizada de discutir en grupo genera reflexiones e identifica discursos para la producción de información. El *grupo de discusión* o *'focus group'* puede definirse como una conversación cuidadosamente planeada, diseñada para obtener información de un área definida de interés (Krueger: 1991)⁵. Consiste en reunir a un número reducido de personas con ciertas características que la investigación dicta, que discutan sobre un tema sugerido por un moderador, produciendo un discurso grupal como resultado de dicha discusión. Esta técnica de grupo es útil para explorar temas, precisar hipótesis, entregar información profunda y contextualizada a los sujetos, y aportar a la comprensión de procesos. Como herramienta, produce un discurso social emanado del intercambio entre un grupo óptimo de integrantes, para que todos tengan la oportunidad de exponer sus puntos de vista y aparezca la diversidad de posturas, aportando datos cualitativos de validez subjetiva, sobre la base de sus actitudes, percepciones y maneras de pensar.

En esta técnica, el rol del moderador es estimular a la participación, mantener un ambiente apropiado, recapitular y resumir sobre lo realizado, insistir en algún aspecto que no fue debidamente tratado, y destacar los objetivos logrados, sosteniendo así una conversación extensa con los sujetos sobre sus vivencias y opiniones en torno al tema de interés. Se entiende que esta es una forma sumamente dúctil de recabar información, tanto por su planificación, su estructuración, la elección de los participantes y la forma de registro y análisis; que pueden ajustarse fácilmente a las necesidades, capacidades y recursos del caso.

⁴ Diversos epistemólogos sostienen que es importante compatibilizar estudios de tipo cualitativo con otros de tipo cuantitativo, lo cual permite la atención a objetivos múltiples, el refuerzo mutuo y el contraste de resultados, procurando oportunidades de "polinización" y practicando la triangulación y el uso complementario de metodologías. Ver, entre otros: COOK, T. y REICHARDT, CH. *"Hacia una superación del conflicto entre los métodos cualitativos y cuantitativos"*. Ed. Morata. Madrid, España, 1986

⁵ KRUEGER, R. *"El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada."* Ed. Pirámide. Madrid, España, 1991.

CARACTERÍSTICAS DE LA DINÁMICA IMPLEMENTADA

A esta actividad se invitó de forma abierta al conjunto de empresas del sector TI socias de Cuti, con el objetivo de conformar un grupo de discusión lo suficientemente diverso y a la vez acotado en tamaño para aprovechar de mejor manera el potencial de la herramienta.

Además de varios integrantes de Cuti y de Advice, en roles de registro, moderación y apoyo de la dinámica, las personas y empresas que participaron de las instancias de intercambio fueron:

- ❖ *Carolina Tellechea - Búsquedas IT*
- ❖ *Dario Parente - Security Advisor*
- ❖ *Leonardo Berro - Security Advisor*
- ❖ *Leticia Zimet - Interfase ISA*
- ❖ *Marcelo Mazzilli - AT*
- ❖ *Pablo Edelman - Security Advisor*
- ❖ *Washington Rodríguez - Cisco Systems*
- ❖ *Alejandro Canavesi - Xispro*
- ❖ *Marcelo Montado - Esquemas*

La actividad se organizó en base a tres etapas de desarrollo sucesivo:

- Descripción de la situación y de la problemática.
- Discusión en dos grupos a partir de la pauta de preguntas establecida.
- Puesta en común y reflexión conjunta.

Para la etapa de discusión en grupos se propusieron 3 temáticas a ser analizadas por los participantes de manera transversal:

- Las particularidades del trabajo a distancia
- Los desafíos en materia de seguridad informática
- La contención de las personas

En el abordaje de estas temáticas transversales, se propuso como guía la siguiente pauta de preguntas semi-estructuradas a ser respondidas en su interacción por los participantes:

- 1) *¿Cuáles fueron los desafíos que afrontamos como empresa en referencia a las 3 dimensiones? Ilustrar con situaciones concretas*
- 2) *¿Qué hicimos para adaptarnos y afrontar los desafíos y cómo nos organizamos?*
- 3) *¿Cómo estamos ahora, qué cambió, qué no cambió y qué asuntos son todavía una incógnita?*

Esta consigna se trabajó en dos grupos de funcionamiento paralelo (Grupo A y Grupo B), para dar luego paso a la puesta en común y la reflexión colectiva.

APERTURA DE LA ACTIVIDAD

En el inicio de la actividad, se expresó que esta instancia surge del interés de las propias empresas del sector TI, canalizado a través de la Comisión de People Talent de Cuti, y para cuyo desarrollo se cuenta con los recursos técnicos del Observatorio TI para responder a esa demanda, y generar productos y conocimiento que sean relevantes y útiles al sector. Fue señalado que, si bien existían potencialmente decenas de temáticas y preguntas que podían ser abordadas y analizadas desde una dinámica de discusión en grupos, se dio prioridad a la necesidad de conversar sobre los desafíos que la industria TIC ha enfrentado a partir de la pandemia, siendo muy oportuna una reflexión conjunta -y ordenada metódicamente-, al respecto sobre el cierre del año 2020.

En ese sentido, se entendió clave hacer foco en las nuevas formas de trabajo; el desafío de la seguridad informática, a la interna de las empresas del sector, y también como un sector proveedor de ese bien y servicio (que adquirió mayor valor y relevancia en esta coyuntura) a otros actores; y cómo se actuó para priorizar el bienestar de las personas en estas circunstancias *“tan movilizadoras”* desde lo humano y lo social.

Sobre estos temas, vale preguntarse qué cambió, qué se hizo y qué debería aún hacerse para pasar a una mejor situación, partiendo de comprender la heterogeneidad de la industria TI y la variedad de experiencias en estas dimensiones.

En el intercambio previo a comenzar con los grupos de discusión, en que se explicó la consigna, el propósito del encuentro, y se presentaron los participantes, surgieron algunas interrogantes y reflexiones preliminares del conjunto de empresas involucradas.

Respecto a las expectativas para el encuentro, despuntó la prioridad por *“pensar colectivamente cómo encarar los negocios a futuro”*. Hubo amplio consenso en la necesidad de compartir acerca de los sucedidos en este periodo, *“entender el fenómeno que estamos transitando, compartir nuestra experiencia y nutrirnos de las otras experiencias, y poner sobre la mesa los desafíos que nos tienen bastante conmovidos, en términos de cambio y continuidad”*. Para ello, se apuntó a dilucidar colectivamente *“dónde estamos, evaluar, sacar algunas conclusiones y mirar hacia adelante, con la incógnita de cómo va a seguir la situación sanitaria”*.

“Entender el fenómeno que estamos transitando, compartir nuestra experiencia y nutrirnos de las otras experiencias, y poner sobre la mesa los desafíos que nos tienen bastante conmovidos, en términos de cambio y continuidad”

En este contexto, se señaló lo oportuno de *“evaluar y pensar tanto desde la experiencia personal como corporativa”*. Se agregó a esta ronda preliminar, una interrogante explícita acerca de los efectos del trabajo a distancia sobre las personas y sus comportamientos;

preguntas acerca de *“cómo compartir, cómo sustituir la charla de café donde se transmite cotidianamente la cultura empresarial, en esta nueva modalidad online”*.

A su vez, es digna de mención una nota de preocupación por un posible *“trade off entre pérdidas y ganancias”* surgidas del teletrabajo. Como bien lo expresa un participante, es clave preguntarse *“sobre la imprevisibilidad y sobre qué hemos perdido con esto. Porque somos más eficientes en lo individual, pero intuyo que hemos perdido en lo colectivo, en la creatividad y la colaboración de estar todos en torno a la misma mesa”*. Agrega otro participante que se requiere indagar en *“cómo está impactando esta realidad en la psiquis de las personas, en distintos tipos de empresas, cómo nos estamos pudiendo adaptar, y los conflictos subyacentes que pueden existir”*.

“Sobre la imprevisibilidad y sobre qué hemos perdido con esto. Porque somos más eficientes en lo individual, pero intuyo que hemos perdido en lo colectivo, en la creatividad y la colaboración de estar todos en torno a la misma mesa”

Por su parte, se planteó la expectativa de que esta instancia aporte a entender mejor qué herramientas de gestión humana y de ‘coaching’ puede haber disponibles para las empresas tecnológicas, ante este *“gran desafío que tenemos las empresas de liderar a través de la cámara web y mantener a la gente motivada, especialmente a personas nuevas que quizá nunca vayan a pisar la oficina”*.

Finalmente, se consideró fundamental que esta primera instancia promovida de grupos de discusión sobre *“la nueva normalidad”* haya escogido poner el énfasis en las personas, partiendo de la base de que uno de los desafíos centrales de la industria TIC en Uruguay es justamente la captación de talento humano y el desarrollo de esos talentos, como *‘driver’* indispensable para el desarrollo de un sector que es intensivo en conocimiento y en trabajo calificado. De allí, se dio paso a la conformación de los grupos con representantes de diversas empresas, en los que se discutió a partir de la consigna y las pautas asignadas.

➤ El discurso emanado del GRUPO A

A continuación, se describen sucintamente los principales temas por los cuales discurrió la conversación en el GRUPO A, y las opiniones predominantes en torno a estos.

1) *Sobre las particularidades del trabajo a distancia*

En el Grupo A, esta fue la temática en torno a la cual se profundizó en mayor medida, con un fuerte énfasis en describir cuáles fueron los **desafíos principales** a afrontar.

Una primera apreciación de destaque es el postulado de que la situación generada por la pandemia llevó a una aceleración de la *“transformación hacia la era digital”*, y que el nuevo modelo de trabajo a distancia impuesto es parte de esa transformación, lo que implicó potenciar el proceso de *“digitalización interna”* de las empresas que ya se estaba viviendo, tanto desde el sector TI como de las empresas clientas del mismo.

En este punto, se evidencian las particularidades de algunas empresas del sector TI que tienen su sede u oficinas en el exterior, las cuales ya contaban con una amplia experiencia de trabajo remoto antes de la actual coyuntura crítica. También otras empresas locales remarcaron que para ellos la utilización de la modalidad de *‘home office’* solía ser una herramienta más esporádica, pero que así y todo no supuso una gran limitante cuando el foco del negocio es brindar soporte, servicios y acompañamiento a los clientes.

Por parte de participantes que trabajan como profesionales independientes, se expresa un esfuerzo de adaptación y aprendizaje muy importante, para sobreponerse a situaciones desmotivantes desde el punto de vista del equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, como que *“a veces no sabía ni en qué día de la semana estaba, eran todos iguales para mí; trabajaba de corrido los sábados y domingos”*. Algunos profesionales independientes debieron lidiar con el hecho de que proyectos relevantes *“se pararon de un día para otro”*, por el efecto de la crisis sobre clientes y empresas contratantes.

“A veces no sabía ni en qué día de la semana estaba, eran todos iguales para mí; trabajaba de corrido los sábados y domingos”

Quienes se encontraban vinculados al campo de la educación, señalan lo relevante y desafiante de la transformación allí acaecida, especialmente por la falta de experiencia y formación de los docentes con el uso y aplicación de TIC para el dictado de clases. Apuntan a que *“pasaron a usar herramientas distintas y dar clases sin ver ni saber qué pasaba del otro lado”*, mientras que los estudiantes sí presentaban una apropiación y manejo mucho más dinámico de las herramientas. De todos modos, se señaló como positiva la oportunidad que abrió la virtualidad para que muchas personas, con diversas dificultades logísticas, ganaran en facilidad para su inserción y continuidad educativa.

Se expresó un amplio consenso en que *“las cosas que no van a volver atrás”*, y que tanto la regulación en materia laboral como el comportamiento humano tendrá que adaptarse a

este cambio global, como una nueva realidad estable. Los participantes aportaron la noción de que *“este es un viaje sin retorno”* hacia un modelo de trabajo que será híbrido de aquí en más, con trabajo remoto y presencial combinados a lo largo de la semana.

A continuación, se generaron planteos acerca de la necesidad constatada de que las empresas proporcionen las **facilidades** correspondientes para un buen desempeño del teletrabajo, como una política decidida de ‘confort’ y cuidado de las personas. Se apuntó a que las herramientas de trabajo (los equipos personales, impresoras, dispositivos móviles, el acceso a internet), así como el mobiliario y la iluminación debía ser proporcionado de forma tal que se brinde un *“escenario similar para sentirse como si estuviéramos en la oficina”*. Para algunas empresas, esto aparejó una inversión financiera relevante, y también establecer un plan para la gestión de esos recursos.

Se planteó que las facilidades no iban a ser dispuestas solo a nivel de los hogares de los colaboradores, sino que este nuevo modelo de trabajo, que combina tanto teletrabajo como grados de presencialidad en la oficina, implica adaptar los espacios físicos, para que cumplan con los requisitos sanitarios y acojan de mejor modo dinámicas colaborativas y flexibles de semi-presencialidad.

Seguidamente, surgieron reflexiones acerca de cómo las nuevas modalidades de trabajo requerían de un ajuste de parámetros en materia de **control y flexibilidad** en la gestión y supervisión de las personas. En torno al tema, se postuló la necesidad de *“romper la barrera de que si el trabajador no está físicamente no se lo puede controlar, y el preconceito de que, si no está, no está trabajando”*, lo cual se logra con una mejor planificación y herramientas de medición y evaluación de resultados a partir de objetivos claros. Como señaló un participante, esta modalidad requiere del establecimiento de rutinas con los colaboradores, *“tener mucho ida y vuelta con ellos”*, y ofrecer incentivos y motivación para trabajar mejor.

“Romper la barrera de que si el trabajador no está físicamente no se lo puede controlar, y el preconceito de que, si no está, no está trabajando”

Con respecto también a la flexibilidad, surge la reflexión de que muchas personas ganan en calidad de vida con el teletrabajo, por evitar trasladarse grandes distancias, ahorrarse los tiempos de apronte para ir a la oficina e incluso ver facilitada la *“gestión familiar”*. Se remarca como un factor clave para una mejor experiencia de teletrabajo hacer énfasis en la autogestión, lo cual no siempre es fácil con personal que tienden a necesitar mayores niveles de estructura y control. Asimismo, también se señala que el trabajo a distancia debe contar con excepciones porque para algunas personas es necesario utilizar las oficinas, dadas sus condiciones de vivienda u arreglos familiares específicos.

Otro asunto identificado en torno a esta primera dimensión es que la situación de los cambios en el trabajo tuvo como consecuencia una mayor **productividad y foco en los clientes**, a quienes se les tuvo que ofrecer soluciones a medida y cambiar la forma de

prestación de servicios, en muchos casos. Se destaca por parte de un participante que *“individualmente tuvimos un rendimiento de 110%, y en lo colectivo se han hecho todas las actividades que teníamos planificadas”*, lo cual conduce actualmente a observar situaciones de *“agotamiento”* y la necesidad de transmitir el mensaje de que las personas *“se relajen sin culpa”* ante la llegada habitual de vacaciones y licencias.

2) Sobre los desafíos en materia de seguridad informática

En torno a esta dimensión, la mayoría de las empresas declararon que la relación entre tecnologías y seguridad no supuso un importante inconveniente para ellas ni para sus clientes. En general, se destaca que organizacionalmente las empresas TI estaban estructuradas con anterioridad para el trabajo remoto, contando con herramientas apropiadas para asegurar la accesibilidad y ciberseguridad.

3) Sobre la contención de las personas

Respecto a los **desafíos centrales** que se manifestaron en torno a este eje, hay un consenso amplio en señalar que *“el desafío grande fue cuidar a la gente”*. Por parte de un participante, se señala que en el caso de *“empresas con una cultura de trabajo muy fuerte, donde la oficina se disfrutaba mucho”* fue particularmente costoso abandonar ese ambiente compartido y ofrecer alternativas al mismo.

“El desafío grande fue cuidar a la gente”

Por otra parte, se subrayó el rol central que cobraron actividades como **la planificación y el liderazgo**, la importancia de establecer rutinas, orden e *“ida y vuelta”*. En este plano, cobra especial relevancia el liderazgo para rápidamente ofrecer puntos de contacto a las personas, y comprender la importancia de dedicar tiempo y atención a *“las charlas de equipo”*, ponderando que en ningún caso se trata de *“tiempo perdido”*, aunque no se hablaba estrictamente de trabajo. Se deja entrever que, a partir de un fuerte liderazgo, la coyuntura lleva a una dinámica de mayor trabajo en equipo, refuerzo de la cultura, y de las relaciones de confianza, en vez de *“estar arriba de las personas, controlandolas”*.

No obstante, se plantea que esta dinámica afronta mayores dificultades cuando se trata de gestionar **nuevas incorporaciones** a las empresas. Aquí se señala que si el ‘coaching’ informal de compartir tiempo en la oficina no es una opción, se requieren alternativas a futuro para mantener a la cultura organizacional como una fortaleza, diseñando planes novedosos de capacitación y mentoreo con referentes de mayor antigüedad que sean capaces de transmitir ese saber hacer a las personas que ingresan.

En todos los casos, se destacó como vital la implementación de **estrategias de cercanía, basadas en la comunicación y la transparencia**. Por un lado, se extendieron iniciativas de *“compartir virtualmente el mate y café de la oficina”* o la organización de instancias de *‘after office’*, donde las personas de la organización se reúnen virtualmente a compartir momentos de esparcimiento, con comidas y bebidas, y lo comparten en redes sociales

internas. Así y todo, algunos participantes afirman que estas actividades no sustituyen la cercanía y temen que en el mediano plazo se evidencie un efecto negativo del relativo aislamiento en materia de aportes innovadores por parte de las personas y los equipos.

Por otro lado, algunos participantes señalan la dedicación de muchas horas a sostener una comunicación fluida, que prioriza los mensajes de cuidado de la salud y de total transparencia acerca de todos los temas de la compañía, con el objetivo de generar un *“fuerte empoderamiento interno”*. Asimismo, se destaca el aumento ostensible de la demanda de comunicación, y que se potenciaron allí tanto instancias grupales como individuales, contemplando tanto lo laboral como lo social, y rindiendo cuentas internas constantemente sobre el rumbo y los planes estratégicos de la organización.

➤ **El discurso emanado del GRUPO B**

4) Sobre las particularidades del trabajo a distancia

En cuanto a los **desafíos principales** detectados en torno a la dimensión del trabajo a distancia, la mayoría de los participantes son contestes en afirmar que la adaptación, en términos técnicos, sucedió rápidamente. En palabras de un participante: *“El lunes 16 de marzo estábamos trabajando todos de la misma forma”*. Sobre este punto, se explicita que el manejo de las *‘virtual private networks’* (VPN) tanto como la experiencia previa en trabajo remoto conllevaron que *“desde el punto de vista técnico, fuera relativamente sencillo”* pasar a trabajar desde los hogares. Más aún, algunas empresas expresaron que esta nueva realidad no significaba un cambio tan radical ni un mayor impacto dado que *“ya no tenían nada en papel”* que les pudiese dificultar, eventualmente, trabajar de forma remota.

“El lunes 16 de marzo estábamos trabajando todos de la misma forma”

Otras empresas mencionaron contar con un entrenamiento previo en trabajo remoto, lo cual requiere y demanda de *“una comunicación súper fluida”*. Mencionaron que, para ello, implementaron, desde antes de la pandemia, encuentros semanales donde se comparte y discute en qué procesos se encuentra embarcado cada uno de los colaboradores.

Más allá de estas reflexiones optimistas, se reconoce que el trabajo remoto genera ineficiencias, por ejemplo, en el uso del tiempo. Esto se debe especialmente a la falta de contacto presencial cotidiano, lo cual implica que, en ocasiones, ubicar a un colega mediante llamadas, *chat* o cualquier medio virtual, insuma cierto esfuerzo, dilatando la resolución de cualquier asunto pendiente.

Algunas cuestiones estrechamente asociadas a los desafíos remiten a las capacidades de las empresas para **adaptarse al cambio** y a la cuestión de la **productividad**. Se mencionó por parte de una participante el caso de empresas “*más jerárquicas y antiguas*” que lo habitual en el sector TI que no pudieron adaptarse al trabajo remoto y luego de un corto periodo de tiempo, aún en plena pandemia, optaron por volver a la presencialidad total, evidenciando carencias en materia de lineamientos, metodologías y comunicación que podrían haber permitido una mejor experiencia de trabajo remoto. Asimismo, son varios los participantes que afirman que la situación del trabajo remoto contribuyó a incrementar la velocidad de ejecución de algunos proyectos, favoreciendo a los equipos en términos de una mayor agilidad y productividad.

5) Sobre los desafíos en materia de seguridad informática

En términos de seguridad informática, se señaló una especial atención de los equipos por reforzar las medidas de seguridad básicas (como el establecimiento de claves más seguras), pero no se detectaron problemas serios a ser mencionados. Por parte de los clientes, se detectó un incremento de la demanda por soluciones móviles que permitieran incorporar tecnología evitando riesgos de fuga de información.

6) Sobre la contención de las personas

Dentro del Grupo B, el mayor tiempo de discusión giró alrededor de esta dimensión. Un primer asunto vinculado a ella fue el malestar derivado de **la falta de contacto presencial con los compañeros de trabajo**. Aquí las empresas coincidieron en que fue un importante desafío para los colaboradores, especialmente al principio de la pandemia, “*no saber de la vida de los compañeros y perder todo lo relativo a verse en la empresa*”, a pesar de tener los mismos elementos informáticos para el contacto cotidiano.

“No saber de la vida de los compañeros y perder todo lo relativo a verse en la empresa”

Sobre este asunto se hizo importante énfasis, particularmente la necesidad expresada a los equipos de gestión humana sobre saber “*cómo están pasando las personas*” y se señaló lo difícil de lidiar, en las primeras semanas de la situación sanitaria, con la “*paranoia social*” combinada con la ansiedad de “*cómo mantener el contacto con los compañeros*”. Estas problemáticas se agudizaron en el caso de empresas que tienen colaboradores desplegados en distintos países de la región, para quienes se volvió especialmente crítico poder mantener vínculos fuertes con esos equipos locales. También supuso un desafío mayor en el caso relatado por parte de una empresa participante que no contaba en su estructura con un área específica de gestión humana. De allí, fueron los líderes técnicos de cada equipo los encargados de generar y sostener una estrategia de contacto y vinculación con los colaboradores, enfrentando así sus propias limitaciones y falta de expertise o experiencia en la materia.

En particular, esta falta de contacto presencial se presenta como una dificultad especialmente aguda en relación con los **ingresos de nuevos colaboradores a las firmas**, sus procesos de inducción y capacitación. Respecto a estas personas, se expone como desafío lograr transmitir la cultura y los valores de la organización, al punto de que, de acuerdo a lo señalado por un participante, algunos equipos donde ocurrieron numerosas incorporaciones de personal durante la pandemia, decidieron volver a trabajar de manera parcialmente presencial a la empresa, con el objetivo de ayudar en la inducción y transmisión cara a cara de la cultura organizacional.

Para afrontar esta problemática, distintos participantes coincidieron en que se requirió el despliegue de diversas **herramientas de acercamiento**, para cuyo funcionamiento fue clave **fortalecer la comunicación con los colaboradores**. En este sentido, fueron múltiples las estrategias desarrolladas. Entre las mismas, se destaca el envío sistemático y periódico de mensajes informando sobre la situación de la empresa, actualizando acerca de novedades, especialmente en materia de altas y bajas de nuevos empleados. Otras compañías incorporaron boletines de noticias para que los equipos pudieran presentarse, contar sobre sus tareas y funciones, comentar acerca de temas variados, y utilizarlo como canal de esparcimiento, donde se recomendaron y discutieron series, libros y otras formas de entretenimiento. En algunas compañías, se optó por fijar reuniones virtuales con mayor asiduidad, o presenciales, fuera del ambiente y horario de oficina, para promover un vínculo social más fluido, incentivando incluso actividades lúdicas y competencias, que aportaran al buen clima y a sostener el relacionamiento social deteriorado por el trabajo remoto. Por parte de una participante, se destacó, a modo de síntesis, que una comunicación fluida es clave para el desarrollo autónomo de tareas que se espera de parte de los colaboradores, y que, en lo personal, le ha permitido sentirse acompañada durante este periodo tan complejo.

Por último, se realizó una profunda reflexión acerca de la estrategia de **flexibilidad y empatía** necesaria para lidiar con la contención de las personas en esta coyuntura. Al respecto, varios participantes coincidieron en que, si bien en un principio las empresas procuraron estructurar distintos tipos de planes o protocolos, enseguida hubo un reconocimiento de que la mejor alternativa era desarrollar la capacidad de adaptarse a las diversas situaciones que estaba atravesando cada persona, de la organización otorgando a los empleados las posibilidades tanto para poder trabajar de forma segura en la oficina como para optar por una modalidad integralmente remota. De allí, se señala por consenso un aprendizaje en cuanto a poder comprender las situaciones de personas con muy diferentes realidades familiares, habitacionales y sociales, hacia las cuales se debía mostrar empatía. Se ponen como ejemplo los casos de personas con niños o dependientes a su cargo, que necesitaban permanecer en 'home office', o, por el contrario, de personas en hogares unipersonales que requerían, para contar con una mejor contención emocional, asistir a las oficinas de la empresa; fomentando así que las estructuras de la organización fueran funcionales a las disímiles necesidades de cada colaborador.

REFLEXIONES COMPARTIDAS

En el cierre de la actividad, se propuso una puesta en común de los principales puntos de las discusiones sostenidas en cada uno de los grupos, y se generó un intercambio final de reflexiones conjuntas a partir de lo compartido.



En primer lugar, se señaló que, desde el punto de vista técnico, muchas empresas debieron adquirir tecnología para poder adaptarse a la nueva realidad del trabajo remoto, y que eso supuso una oportunidad para el sector TI, aportando soluciones para enfrentar rápidamente esta situación. Se destacó que la industria TIC estaba bien posicionada técnicamente para enfrentar estos desafíos, y que resultó de vital importancia poder brindarles a los colaboradores las herramientas para poder trabajar desde sus hogares en un entorno de confort similar al de la oficina. A su vez, se observa como un riesgo que algunas empresas se encuentren aún *“esperando a volver a lo mismo de antes”*, y se considera fundamental asumir que probablemente la presencialidad absoluta ya no vuelva a ser una opción, y se requiera una adaptación permanente a modelos semipresenciales de trabajo, lo que implica transformar incluso los espacios físicos a los requerimientos actuales.



Se entendió que, notoriamente, los mayores desafíos durante este periodo se presentaron por el costado de la gestión humana y el liderazgo de equipos, al no contarse con contacto presencial diario, lo cual desnudó debilidades en esta área en varias empresas del sector TI, que tuvieron que actuar y resolver sin mayor guía o lineamiento experto. En este entendido, se considera un aprendizaje crucial la necesidad de potenciar el *“rol de liderazgo frente al rol de gerencia y de management”*; generando acuerdos y compromiso en los equipos.



Una dimensión vinculada al liderazgo que se develó fundamental es la comunicación, que suele ser *“siempre un reclamo continuo”* de las personas, incluso en tiempos normales. En torno a ello, se reflexionó sobre la posibilidad de instrumentar *“comités de emergencia”*, que transmitan los mensajes de la empresa para estar cerca de la gente. Aquí se intercambió sobre diferentes formas de comunicación, y se hizo énfasis en que la misma debe adquirir distintos formatos, presentándose de forma grupal y reforzándose también en lo individual. En ese sentido, se comentó que a través de múltiples herramientas se logró *“encarar un chequeo emocional”* para contactar periódicamente a las personas, informarse sobre su estado de situación, y ofrecer el apoyo de la empresa para lidiar con los sentimientos frente a la nueva dinámica de trabajo y así *“atravesar este puente de la mejor manera”*. Se

señaló como clave aquí que muchas interacciones que antes *“se daban por sentado”*, no ocurren automáticamente en el ambiente laboral cotidiano remoto, por lo cual es menester mostrarse especialmente proactivos en buscar el contacto y la socialización entre y dentro de los equipos.



Se apuntó a que la comunicación fuese capaz de transmitir empatía y que las empresas se posicionen desde la solidaridad para apoyar a las personas en su intento de adaptación a la nueva normalidad. Esto implica *“estar pendientes de la emocionalidad de las personas”*; tener la apertura para comprender que para muchas personas estar en sus casas con sus familias no es la situación más cómoda ni fácilmente compatible con su actividad laboral. Se reconoció aquí que muchas personas pueden haberse sentido solas y tristes este periodo de tiempo, y que es importante brindar los canales para transmitir y exponer esa vulnerabilidad humana. Asimismo, se consideró un aprendizaje muy positivo que las personas comenzaran a naturalizar que los equipos, líderes o demás colaboradores tuvieran acceso a contemplar situaciones cotidianas que suceden en sus hogares, y se fueran removiendo capas de formalidad estricta en el contacto, a partir de una exposición más relajada del ambiente, la vestimenta, etcétera.



Se entiende crucial que las empresas brinden mayores niveles de confianza a sus colaboradores; que acepten que su productividad no disminuye *“porque salgan diez minutos a llevar a sus hijos a la escuela”*. Se señala como un avance *“el afloje en las obsesiones de control y en la ansiedad de demostrar que se está trabajando todo el día”*. Se señala como desafío central poder transmitir esta confianza cuando se incorporan nuevos colaboradores; a partir del trabajo de inducción y ‘coaching’ de los referentes de cada equipo. En estos casos, se considera crucial generar espacios de presencialidad que faciliten la transmisión de la cultura organizacional a partir del contacto con los líderes, reforzando así la comunicación, el soporte y el apoyo a las personas que ingresan, mediante redes formales e informales de comunicación que complementen a las capacitaciones tradicionales.



Es compartida la percepción de que las empresas del sector han logrado una mayor productividad en este periodo de trabajo remoto, aunque se ha presentado el desafío de cómo mejorar su medición de una manera estandarizada. No obstante, se entiende que *“eso empezó siendo un problema y luego se fue flexibilizando”*, y que los líderes han avanzado en respetar más los horarios de las personas, adaptándose diferencialmente a sus *“capacidades de autogestión; quienes requieren más control y quienes funcionan mejor con la libertad”*. Respecto a esta cuestión, se entiende crucial poder evaluar mejores cualidades como la confiabilidad y la capacidad de manejo de los tiempos propios, lo cual debe impactar en futuros procesos de selección y ‘onboarding’.



A modo de reflexión final, una participante señala que *“nadie tiene la receta mágica, y si alguien la tiene, no la podremos aplicar masivamente, porque dependemos del tipo de empresa y de los colaboradores que tenemos”*. Este aporte permite sintetizar cómo emana de esta dinámica el valor central que tienen las personas en cada organización, y el rescate de las subjetividades, para asumir que, en el centro de todas las actividades de cada empresa, sean presenciales o remotas, están las personas. De allí, se considera un gran aprendizaje de este periodo la importancia de apostar por la empatía y por la flexibilidad, para buscar adecuarse a cada situación personal *“sin verticalazos”* y generando soluciones a medida para cada colaborador, evitando imponer lineamientos idénticos que omiten la diversidad.