

RESUMEN EJECUTIVO – Grupos de discusión



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

- 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-19. A ocho meses de esta declaración, el viernes 13 de noviembre de 2020, el **Observatorio TI y la Comisión de 'People Talent' de Cuti así como por el Área Digital & IT de la consultora Advice** organizaron una instancia de grupos de discusión titulada ***"Desafíos que ha enfrentado la industria TI en la pandemia: nuevas formas de trabajo, seguridad informática y aprendizajes"***, en el que se invitó a las empresas del sector TIC a reflexionar lo hecho frente a esta coyuntura crítica, qué decisiones se tomaron y qué aprendizajes se alcanzaron en esta "nueva normalidad".
- El *grupo de discusión* o *'focus group'* es una metodología de investigación social diseñada para obtener información de un área de interés. Consiste en un número reducido de personas con ciertas características comunes, que discuten sobre un tema sugerido, produciendo un discurso grupal emanado del intercambio, en el que los participantes exponen sus puntos de vista y diversidad de posturas, aportando datos cualitativos de validez subjetiva, sobre la base de sus percepciones y maneras de pensar.
- Se convocó al conjunto de empresas TI socias de Cuti, con el objetivo de conformar grupos diversos y a la vez acotados para aprovechar el potencial de la herramienta, participando 9 personas representantes de de la industria en esta instancia.
- La actividad se organizó en base a tres etapas: - 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 discusión en grupos se propusieron 3 temáticas a ser analizadas por los participantes de manera transversal, en dos grupos de funcionamiento paralelo:
 - Las particularidades del trabajo a distancia
 - Los desafíos en materia de seguridad informática
 - La contención de las personas

- A modo de **reflexiones compartidas**, se sintetizan los principales puntos de las discusiones sostenidas en los grupos, así como del intercambio conjunto.



Desde la **dimensión técnica**, muchas empresas debieron adquirir tecnología para adaptarse a la nueva realidad del trabajo remoto. Esto supuso una oportunidad para que el sector TI aporte soluciones para enfrentar rápidamente la situación. La industria TIC tuvo que brindar a sus colaboradores herramientas para trabajar desde sus hogares en un entorno de confort similar al de las oficinas. Se postula que la presencialidad absoluta no volverá a ser viable, y que se requiere una adaptación permanente a modelos semipresenciales de trabajo, lo que implica transformar los espacios físicos a los requerimientos actuales.



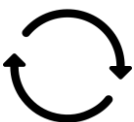
Los mayores desafíos durante este periodo se presentaron por el costado de la **gestión humana y el liderazgo de equipos**. La ausencia de contacto presencial diario desnudó debilidades en esta área en varias empresas del sector, obligadas a actuar y resolver sin mayor lineamiento experto. En este entendido, 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 fundamental del liderazgo fue la **comunicación**. En torno a estos desafíos, se compartieron diferentes formas de comunicación, y se hizo énfasis en que la misma debe adquirir distintos formatos, grupales y de refuerzo individual. Se comentaron múltiples herramientas para contactar a las personas, informarse sobre situación, y ofrecer el apoyo de la empresa para lidiar con los sentimientos frente a la nueva dinámica de trabajo. Muchas interacciones que antes se daban por sentado, no ocurren automáticamente en el ambiente laboral remoto, por lo cual se manifestó 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 fueran solidarias para apoyar a las personas en su adaptación emocional a la nueva normalidad. Esto implica comprender que para muchas personas estar en sus casas con sus familias no es la situación más compatible con su actividad laboral. Se manifiesta que algunos colaboradores sufrieron de soledad durante este periodo de tiempo, y fue importante brindar los canales para exponer esa vulnerabilidad. Se consideró un aprendizaje muy positivo que las personas comenzaran a naturalizar que los equipos tuvieran acceso a las situaciones cotidianas de sus hogares, y se fueran removiendo capas de formalidad.



Se entiende crucial que las empresas brinden **mayores niveles de confianza a los colaboradores**. Como desafío central, emerge el poder transmitir esta confianza cuando se incorporan nuevos colaboradores; a partir del trabajo de inducción y ‘coaching’ de los referentes de cada equipo, 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**. Los líderes han avanzado en aprender a respetar los horarios de las personas, adaptándose diferencialmente a sus capacidades de autogestión. Se entiende crucial poder evaluar mejores cualidades

como la confiabilidad y la capacidad de manejo de los tiempos propios, lo cual debe impactar en los procesos de selección y 'onboarding'.



A modo de reflexión final, se argumenta que *“nadie tiene la receta mágica, y si alguien la tiene, no la podríamos aplicar masivamente, porque dependemos del tipo de empresa y de los colaboradores que tenemos”*. Este aporte permite sintetizar **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, generando soluciones a medida para cada colaborador**.