

ESPECIAL
COVID-19



NUESTRO APORTE FRENTE A LA PANDEMIA

TELETRABAJO – ACELERACIÓN, ADAPTACIÓN Y APRENDIZAJE

Un proceso acelerado por la pandemia que pone a prueba la capacidad adaptación y aprendizaje organizacional y personal

Autor: **Juan Carlos Ayala**

Fecha: **19/04/2021**

+54 11 5199 0868/69
+54 9 11 2831-7465
Uruguay 469 12 A, CABA
info@geo.org.ar

Seguinos en las redes sociales



www.fundaciongeo.org.ar

Entrá a nuestra web
y enteráte de más!



Resumen

Una vez más la pandemia puso en evidencia lo que estaba sucediendo y en el caso del empleo, aceleró el proceso de cambio que ya estaba sucediendo. Sin embargo, la velocidad del cambio no ha permitido avanzar de forma adecuada hacia una modalidad que de todas maneras iba a instrumentarse.

El teletrabajo no se trata sólo de hacer en casa lo que hacíamos en forma presencial. Contempla una diversidad de elementos tanto en la formación y capacidades de las personas como en la infraestructura y procesos necesarios para llevarlo a cabo.

El artículo nos propone reflexionar sobre lo sucedido y los desafíos que tienen las organizaciones para adaptarse, transformarse y consolidar un cambio que ya estaba en proceso y aceleró su implementación.

Palabras clave de este documento

#teletrabajo #pandemia #adaptación #resiliencia
#aprendizajeorganizacional #tecnología #trabajoporobjetivos
#trabajoenequipo #virtual

TELETRABAJO

ACELERACIÓN, ADAPTACIÓN y APRENDIZAJE

Un proceso acelerado por la pandemia que pone a prueba la capacidad adaptación y aprendizaje organizacional y personal

Efectos de la pandemia

Desde principios del año pasado estamos asistiendo a un acontecimiento único que es la emergencia sanitaria producto del virus denominado COVID-19, identificado como coronavirus. Este hecho es inédito dado que no posee antecedentes en su dimensión y consecuencias. Diferente e inimitable teniendo en cuenta que, si bien existieron pandemias, ninguna se le parece en la medida de la supresión de sus significantes rectores que nominan los espacios de las relaciones humanas. Sorpresivo por su aparición súbita y propagación, pero no inimaginable para los que tienen la responsabilidad de la salud pública de la población. Homogéneo, dado que no discrimina sexo, raza, religión, cultura, o nación, pero afecta en mayor medida a los más vulnerables.

La irrupción de la tecnología en el mundo del trabajo con sus efectos y consecuencias no es un tema novedoso y original. Lo singular es su ocurrencia. Se trata de un acontecimiento que sin duda va a dar lugar a profundas transformaciones en las estructuras y en las relaciones tal como ha ocurrido siempre en todas las crisis humanitarias. Podríamos hasta inferir que las mutaciones se producirán sin mediaciones y los comportamientos post pandemia se tornarán idénticos.

Ahora bien, cuando hablamos del trabajo (o mejor dicho del empleo), el estudio de las transformaciones que producen y producirán las tecnologías de la comunicación y de la

información no son nuevas. En los albores de la tercera revolución industrial ya se tenían en cuenta sus aspectos beneficiosos y sus efectos desfavorables. La llamada cuarta revolución industrial profundizó los estudios, análisis y profecías.

Las transformaciones, los cambios, las mutaciones, se producen y se producirán. Es una tendencia y no se pueden desconocer las tendencias. Lo que pasa en la actualidad es que se aceleró lo que era un proceso irreversible y lo hizo de una forma violenta y sin pausa. Y vino para consolidarse y quedarse!!

Actualmente estamos asistiendo al debate sobre la implementación masiva de la modalidad del teletrabajo y de los beneficios y/o perjuicios de su empleo. Hablar del futuro del teletrabajo o home-office es un ejercicio intelectual prospectivo.

Antes de esta crisis, Yuval Noah Harari en su obra “21 Lecciones para el siglo XXI”, en su capítulo segundo afirma: “No tenemos idea alguna de cómo será el mercado laboral en 2050. Por lo general, se está de acuerdo en que el aprendizaje automático cambiará casi todos los tipos de trabajo, desde la producción de yogures hasta la enseñanza de yoga. Sin embargo, hay opiniones contradictorias acerca de la naturaleza del cambio y su inminencia”.

Características del teletrabajo

Sencillamente podríamos decir que el teletrabajo es una forma de empleo donde el trabajo se diseña, organiza y se realiza en el domicilio del empleado o en lugares ad-hoc fuera del establecimiento del empleador con la instrumentación de las TIC's (computadoras, teléfonos u otra herramienta de las denominadas tecnologías de la información).

Esta forma o modalidad de empleo posee ciertas características que se deben tener en cuenta. En principio, se recomienda que se instrumente (en general) en puestos que no requieran contactos cara a cara en el día a día con los clientes o con los compañeros, que en

la definición de cargos sean por objetivos y que no necesiten una supervisión directa presencial. Es también muy importante tener en cuenta cuáles son las competencias que debe poseer el teletrabajador y se pueden señalar como características importantes: la autodisciplina para trabajar sin necesidad de supervisión directa, el buen manejo de las tecnologías de la comunicación e información, la capacidad de manejo del tiempo, la autodisciplina para organizar el trabajo, la capacidad para trabajar por objetivos y la aptitud para trabajar con equipos virtuales.

En términos de infraestructura, para llevar eficientemente su tarea el teletrabajador debe contar con una computadora con todas las actualizaciones, una conexión eficiente y segura, un espacio físico propio y adecuado y un espacio familiar vivible.

También es muy importante conocer las características que deben reunir las personas que conducen a teletrabajadores. Un breve pasaje por ellas nos ayuda comprender la importancia que tiene este rol para una gestión eficiente de teletrabajo. Estas personas deben contar con autodisciplina para trabajar sin necesidad de supervisión directa, buen manejo de las tecnologías de la comunicación e información, capacidad de manejo del tiempo, autodisciplina para organizar el trabajo, capacidad para trabajar por objetivos y aptitud para trabajar con equipos virtuales.

Esta forma de empleo redundará en ventajas considerables para el teletrabajador dentro de las que podemos destacar: conciliar el ámbito laboral con el familiar, reducir los gastos de transporte y vestimenta, reducir el stress por puntualidad, mejorar la alimentación y posibilitar dar trabajo a las embarazadas, a los padres con hijos pequeños y a las personas con capacidades diferentes.

También se afirma que producirá beneficios para los empleadores dado que les permite procurar acciones de responsabilidad social empresaria permitiendo incluir a personas con capacidades diferentes que no puedan trasladarse a una oficina a diario, incluir a los grupos

más vulnerados, reducir los gastos de transporte y vestimenta que paga la empresa, ahorrar los costos fijos que implica mantener una posición en una oficina y adecuarse a las demandas de los “millennials” y “centennials”.

Los jóvenes de las generaciones denominadas Y y Z y los empleados que trabajan en algún espacio relacionado con las TIC’s apoyan fuertemente la posición positiva del teletrabajo y se convirtieron en adalides del movimiento pro teletrabajo. En primer lugar, la premisa fundamental ha sido la independencia para realizar las tareas sin presiones del jefe y del tiempo. En segundo lugar, el mayor tiempo que pueden compartir con sus afectos (familia, pareja, amigos, mascota). Es decir, una mejor calidad de vida. Sostienen su razonamiento en las horas que aprovecharán por no tener que viajar al trabajo y en el ahorro en indumentaria y comidas. Hay efectos también en el entorno que se manifiestan a través de una mejora considerable en lo que respecta al medio ambiente como así también una disminución de los accidentes de tránsito.

En cuanto a las desventajas es importante reconocer que se ha hecho notorio que esta forma de trabajo acarreará algunos perjuicios para el teletrabajador como ser: el aislamiento, la pérdida del sentido de pertenencia, una probable reducción de oportunidades de crecimiento por tener menos contacto con las personas claves de la organización, la posibilidad de generar una adicción al trabajo y trastornos músculos-esqueléticos y dificultades en la visión.

Como vemos hay varios elementos a considerar y es evidente que el paso de la modalidad presencial a la modalidad de teletrabajo no es automática y que su aceleración ha generado la necesidad inmediata de capacitación, mejora de procesos e infraestructura asociados.

El impacto de la implementación inmediata

Desde aproximadamente marzo del 2020 nos encontramos trabajando desde nuestra casa, domicilio propio o de alguien con quien convivimos. Pero conforme a lo que detallamos hasta aquí anterior no se trata de teletrabajo. En primer lugar, el trabajador no se encuentra en la mayoría de los casos en un hábitat adecuado. No se halla instalado en un espacio propio ajeno a la vida familiar con un mobiliario recomendado (altura de la mesa o escritorio, silla ergonómica, iluminación correcta, etc.), con una instalación de internet con plena conexión y probablemente con una PC propia sin la actualización necesaria.

Por otro lado, este teletrabajador de emergencia que fue convocado/confinado no reúne (en muchos casos) las características personales que debe reunir un teletrabajador competente. No existió una selección profesional ni una capacitación pertinente. También se desconoce si las personas que los conducen poseen las especificaciones personales, los conocimientos, las habilidades y la motivación necesaria para llevar a cabo el cumplimiento de las actividades laborales.

Principalmente, los puestos de trabajo no fueron diseñados para trabajar a distancia y, por lo tanto, incumplen los principios básicos de una dirección por objetivos ya que se realizan las tareas con demandas específicas que muchas veces no poseen dimensiones de tiempo y ocurrencia programadas y estandarizadas.

Sin embargo, nadie puede negar que esta ha sido y es la mejor solución para atender algunos trabajos ante la emergencia. De esta forma se pudo y se pueden llevar a cabo diversos trabajos (operadores de call center, diseñadores, docentes, supervisores de riesgo, programadores, vendedores on-line, etc.). Muchos empleos y tareas que anteriormente eran inimaginables sin la presencialidad, ahora se desarrollan naturalmente por medio del teletrabajo. Se afirma que se produjo y se produce un beneficio concreto que es la realización del trabajo, donde además causa un efecto bidireccional mutuo como pocas veces sucede

dado que el empleador pudo de esta manera cumplir con sus compromisos laborales y el empleado pudo ofrecer su fuerza de trabajo.

Lo supra citado afirma que no nos encontramos teletrabajando, nos mandaron a trabajar desde la casa. No existe una “nueva normalidad” del trabajo. Existe una extraordinaria modificación en la forma de trabajar acaecida por un acontecimiento inédito, diferente, inimitable y sorpresivo. Un cambio que ya era una tendencia pero el suceso pandémico aceleró. El teletrabajo ya estaba instalado. Ahora se profundizó y vino para quedarse.

La perspectiva holística

Desde la ensoñación del beneficio mutuo donde el empleador vislumbra que podrá cumplir sus trabajos con un ahorro en metros cuadrados de ocupación, con una disminución de los beneficios para su personal y con reducción de la plantilla y el empleado sueña que dominará su espacio de trabajo, asistimos a una declaración que pregona que esta es la forma ideal de trabajar y que modificará sustancialmente las formas de organización y realización de las tareas.

La no adopción de una perspectiva holística del tema del empleo ciega las consecuencias inmediatas y mediatas, directas o colaterales que implica centrarse en un argumento y no ver más allá. Es indudable que todo cambio en la forma de empleo acarreará consecuencias en los procesos, procedimientos y operaciones, como así también en las técnicas de captación, formación y remuneración y, sobre todo en las relaciones laborales que conllevará consecuencias en los actores. Por lo tanto, se debe analizar desde una perspectiva sistémica y revisar las conexiones existentes con otros acontecimientos. No podemos negar que este cambio no sólo se circunscribirá a la demarcación del puesto de trabajo y su relación con las diferentes técnicas de la gestión humana. La irrupción plena del teletrabajo sin analizar las

múltiples variables afectadas producirá resoluciones originales o conflictos de difícil resolución.

Si bien su origen fue monocausal, sus consecuencias son múltiples. Por lo tanto, se debe necesariamente adoptar una perspectiva holística y no cegarse por las consecuencias inmediatas y directas. Deberá trabajar arduamente en diseñar puestos diferentes, producir cambios en los procedimientos y en los procesos, analizar la estructura organizacional, reformular las técnicas del área de recursos humanos, por ejemplo; el método de selección, las evaluaciones de desempeño y potencial, el plan de carrera, etc., facultar al hombre y/ o la mujer teletrabajadora a potenciar su condición de sujeto, cuidar al teletrabajador en todo lo atinente a la salud y capacitar a los jefes y supervisores con conocimientos acabados en tecnología a gestionar a distancia en el cumplimiento de objetivos (no contar con estos atributos puede ser un gran obstáculo para dirigir eficientemente un equipo de teletrabajadores).

Pero los efectos no sólo se circunscribirán a las relaciones formales del trabajo y en el trabajador. Se modificarán las relaciones de poder. Puede ser que cambien los “pasajes” y “atajos” de los caminos en las tomas de decisiones. Ahora existen trabajadores que no vemos pero que están y se comunican. Pueden generar versiones y movimientos laborales ocasionales y sorpresivos. Y ahí en ese entramado se debe “navegar” para garantizar una buena convivencia laboral y una alta productividad.

Reflexiones finales

La irreversibilidad del tiempo histórico que nos toca vivir ocasionado por este advenimiento tormentoso de la pandemia y de su correlato del teletrabajo seguramente producirá un nuevo espacio en la convivencia laboral entre los dueños de los medios de producción y la fuerza del trabajo pudiendo reaparecer contradicciones y limitaciones que se consideraban definitivamente superadas. Por lo tanto, todo empresario verá su capacidad de liderazgo interpelada desde una perspectiva diferente donde la presencialidad desaparezca y la virtualidad sea el vínculo para generar motivación.

No se puede desconocer que deberá dominar sus habilidades de comunicación para que se conviertan en el insumo necesario para desarrollar a los integrantes del equipo. Y no podemos dejar de asociar a esto último el modo de trabajar en equipo como condición imprescindible para alcanzar los objetivos propuestos.

Todas estas transformaciones producirán mutaciones en la cultura de algunas organizaciones. La rigidez en los procedimientos, estructuras jerárquicas verticales y la poca o nula propensión a los cambios en ritos, ceremonias y forma de relacionarse pueden ocasionar el estallido de la organización o la negación a la implementación de esta modalidad de trabajo. La conmoción en la forma de ser de la organización obligará a las empresas a trabajar para realizar el cambio cultural necesario para afrontar aquello que no se conoce pero que obligatoriamente debe conocerse.

Mientras que para algunas empresas la pandemia ha sido y es un catalizador de transformaciones, para otras en cambio la no adopción tanto al teletrabajo como la asistencia remota y el comercio en línea las pone en riesgo de caer en el aislamiento definitivo.

Mantener la continuidad del negocio y seguir avanzando en una economía pendular requerirán de parte de los empresarios de una puesta a prueba constante y de una capacidad

de adaptación que les permita contar con una estrategia flexible orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes. Si bien estas son condiciones necesarias para todo empresario, deberán sumarle la resiliencia para afrontar las circunstancias traumáticas que podrían ocurrir. Por último, deberían promover una actitud proactiva referenciando el ayer, pero mirando al futuro de manera constante.

El teletrabajo vino para quedarse, pero sus efectos o consecuencias merecen un tratamiento muy delicado para lograr un equilibrio en las relaciones entre las partes: el empleador y el empleado. Podemos decir entonces que: *“Analizar los cambios a lo lejos puede ser visto como una comedia, pero sufrir los cambios de cerca puede ser visto como una tragedia”*.

Y como dijo Eric Hoffer:

“En los tiempos de cambio, quienes están abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para el mundo que ya no existe”.



*Autor: **Juan Carlos Ayala***

Licenciado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Doctorando en Ciencias Económicas, Orientación Administración. Ex Gerente de Recursos Humanos de CABAL C.L. Sistema de Tarjetas de Crédito, desde 1992 hasta Julio del 2018. Jefe de la Cátedra de Administración de Personal en la Facultad de CCEE de la UBA. Subdirector de la Maestría de RRHH en la Facultad de CCEE. Director y autor de varios libros sobre la especialidad.



***TRANSFORMANDO
EL CONOCIMIENTO
EN ACCIÓN***

Propiedad exclusiva de GEO – Estudio y Opinión

Prohibida su reproducción sin autorización

@2021