

# El trabajo en tiempos del coronavirus

*Patricia López Aufranc*\*

Enfrentábamos el futuro con la experiencia que nos daba el espejo retrovisor. Hoy solo contamos con la tabla de surf.

## **Resumen**

Estamos inmersos en un experimento global de teletrabajo forzado en condiciones difíciles, compartiendo el ámbito con otros miembros de la familia en iguales circunstancias y sumando las responsabilidades propias del cuidado de la familia.

Los desafíos del teletrabajo son: encontrar un lugar adecuado para desarrollarlo, elegir las herramientas tecnológicas, establecer parámetros de seguridad informática, respetar la confidencialidad, organizar el trabajo, motivar los equipos y mantener una comunicación fluida. La escucha activa, la comunicación efectiva, el espíritu de equipo y la empatía son cruciales.

En el futuro, el distanciamiento social, los barbijos, la higiene de manos serán la nueva norma. Habrá que crear un lugar de trabajo seguro según los nuevos parámetros, lo que ocasionará muchos cambios: nuevas reglas, hábitos y recomendaciones. Sacrificaremos libertades individuales en pos de la salud colectiva. ¿Nos debería asustar el riesgo del tiranovirus?

Palabras clave: trabajo remoto, teletrabajo, coronavirus, herramientas tecnológicas, confidencialidad, motivación, comunicación, Técnica del Pomodoro, habilidades blandas, libertades individuales, tiranovirus.

\* Argentina. Abogada (UBA, 1975); (LLM (1985), ALI (2015) Harvard); especializada en derecho empresario; Socia de Marval, O'Farrell & Mairal por más de treinta años. Actualmente consultora de la firma; asesora también en temas de gestión, innovación y liderazgo, con énfasis en liderazgo femenino; pla@marval.com.

## Work in the Time of Coronavirus

### Abstract

We are immersed in a global experiment of forced remote working under difficult conditions, sharing space with members of our family in similar circumstances while performing household chores and caring for our family.

The challenges of teleworking are: finding an appropriate place to carry out the tasks; choosing technological tools, establishing appropriate parameters of cyber security, ensuring confidentiality, organizing work, motivating teams and keeping fluid communication. Active listening, effective communication, team spirit and empathy are crucial.

In the future, social distancing, face-masks, hand hygiene, shall be the new norm. We will have to create a secure workplace according to the new parameters, which entail numerous changes: new rules, habits and recommendations. Will we sacrifice our personal freedom in view of collective health? Should we be afraid of the risk of this tyrant virus?

Keywords: Remote Working, Teleworking, Coronavirus, Technological Tools, Confidentiality, Motivation, Communication, Pomodoro Technique, Soft Skills, Personal Freedom, Tyrant Virus.

### I.

El 10 de marzo pasado el coronavirus era algo que había pasado en China y que estaba pasando en Italia. El 20 de marzo estábamos todos en cuarentena, con prohibición de dejar nuestros hogares. No sabemos cómo termina esta odisea, pero intuimos que somos testigos del fin de una era y que nada volverá a ser igual.

Algunos lo vieron venir y se prepararon trabajando a contrarreloj día y noche. A otros, los tomó por sorpresa. En quince o veinte días han cambiado nuestra vida, costumbres, forma de trabajar y hasta nuestras relaciones personales. ¡Ni que hubiera pasado un siglo!

Leí que solo alrededor del 29% de las empresas estaban en condiciones de lanzar un operativo masivo de trabajo remoto. No sé exactamente a qué lugar o sector corresponde la cifra, pero en la Argentina el porcentaje debe ser mucho menor, aun en el área de servicios. En todo caso, se considera

que es el mayor experimento de trabajo a distancia llevado a cabo hasta la fecha a nivel global. No lo decidieron los líderes políticos, ni los líderes de las organizaciones, sino el virus. Se plegaron hasta los más reticentes. En este, como en otros aspectos, habrá un antes y un después.

Sorprende la rapidez con la que nos adaptamos y con la que la gente dio rienda suelta a la creatividad para responder al desafío. En cuestión de horas, con Microsoft Teams, Google Hangouts, Whatsapp, Skype, Zoom y el abanico de herramientas tecnológicas se organizaban conferencias, seminarios, cursos y reuniones online, se instruían equipos y se prestaban servicios. Hasta escuché al Coro de la Ópera de Roma, cantando “Va Pensiero” de la ópera *Nabucco* de Verdi con cada miembro del coro y el director en sus respectivos hogares. Si eso puede hacer un coro de esa magnitud, ¡qué no podrá hacer un equipo en otras disciplinas!

De la noche a la mañana, muchos expertos descubrieron que eran anal-fabetos funcionales. Quien hoy no pueda manejar las herramientas tecnológicas queda fuera del partido. Quienes no tienen una computadora por miembro activo de la familia, también, aunque más no sea hasta que les toque el turno de usarla. Hasta los más reticentes revisamos tutoriales y nos adaptamos. No había alternativa. En esto los jóvenes nos llevaban ventaja.

“El futuro es ahora, pero está distribuido de forma despareja”, decía William Gibson. Quien tenía una computadora personal y sus archivos en alguna plataforma que permitiese accederlos remotamente pudo seguir trabajando, sin mayores inconvenientes. Quien no, enfrenta problemas. ¡En el futuro, todos invertiremos más tiempo y dinero en tecnología! La *laptop* personal ocupará un lugar similar al del teléfono inteligente.

Sin embargo, creo que no hay que confundir “un experimento de trabajo remoto a nivel global” con lo que estamos atravesando. En realidad, estamos confinados y, los que podemos, tratamos de trabajar. A la mayoría se le debe hacer bastante difícil. Cuando digo “tratamos”, me refiero a que además de trabajar, debemos ocuparnos del cien por ciento de las tareas domésticas, del entretenimiento y la escolaridad de los niños; del cuidado de la familia y de las tareas de intendencia. Todo al mismo tiempo, en el mismo lugar, y simultáneamente con los otros integrantes del grupo familiar. No todos disponen de un lugar adecuado para el teletrabajo, y menos de dos o tres lugares, según las necesidades del grupo familiar. Esto presenta desafíos mucho mayores que los que se dan normalmente en el teletrabajo, que hay que tener en cuenta en el día a día, y habrá que tener muy en cuenta cuando se haga el balance.

¿Cuáles son los principales desafíos propios de este teletrabajo forzoso?

- Encontrar un lugar adecuado para el teletrabajo.
- Fijar límites entre el trabajo y la familia.
- Determinar las herramientas tecnológicas que va a utilizar el equipo.
- Establecer parámetros de seguridad informática.
- Respetar la confidencialidad.
- Organizar el trabajo.
- Motivar a los equipos.
- Comunicación.

Lo primero que recomiendan los gurús del teletrabajo es que se debe identificar un lugar tranquilo, bien iluminado, preferentemente estable y separado del resto del hogar. ¡Quién pudiera asegurarlo en estas circunstancias para todos los miembros de la familia que deban intentar cumplir con sus tareas remotamente!

Lo segundo es tener sentido del tiempo: ¿cuándo comienza y cuándo termina la jornada laboral? ¿Cómo mechamos las tareas domésticas? Pensar que en estas circunstancias los colaboradores podrán dedicar ocho horas a la tarea y no morir en el intento es utópico. Cada caso es un mundo: no es lo mismo la persona que está aislada sola que la que está con toda su familia, o la que tiene la familia desperdigada y debe asegurarse de que no les falte nada. Para enfrentar el problema de las interrupciones constantes, sugiero adoptar la “Técnica del Pomodoro”, que recomienda lapsos de veinticinco minutos de alta concentración, durante los cuales uno no debe ser interrumpido, ni por la familia ni por mensajes entrantes, seguidos de descansos de cinco o diez minutos. Se llama así, por la forma del *timer* que usaba quien la creó. Si se respeta a rajatabla, se pueden conciliar mejor las “dos vidas” y mantener un nivel razonable de productividad. También es recomendable evitar el *multitasking* y entrenarse en el arte del *serial tasking*, aprendiendo a concentrarse rápidamente cuando uno cambia de tema, pero no tratando de hacer muchas cosas a la vez.

Una buena conexión de internet se ha vuelto indispensable. Determinar las herramientas tecnológicas aprobadas por la organización es crucial, como lo es que todos los miembros de la organización las dominen rápidamente. Los profesionales y personal directivo de muchas empresas tenían cierta práctica con el teletrabajo y se adaptaron fácilmente. La magnitud del

desafío de subir al barco al personal de apoyo, capacitando, acompañando y haciendo seguimiento, es función de la nómina. Asegurarse de que las herramientas tecnológicas elegidas cumplan con los parámetros de seguridad es lo siguiente. Es probable que no todos tuviéramos antivirus o *antihacking* adecuados para trabajo profesional, sobre todo si para trabajar usamos la computadora familiar y sus múltiples usuarios visitan todo tipo de sitios y bajan aplicaciones sin restricciones.

El tema de la confidencialidad también se complica cuanto más gente ajena al ambiente laboral comparte el mismo ámbito o pueda escuchar lo que allí transcurre. Por eso se recomienda no dejar encendida la computadora cuando uno se aleja de ella y bloquearla cuando no se usa; buscar un lugar discreto y aislado para las llamadas telefónicas; no tirar papeles importantes a la basura, sino guardarlos para destruirlos oportunamente en el destructor de documentos. No es que desconfiemos de nuestros allegados o vecinos, pero los descuidos y los comentarios inocentes son una fuente de riesgo, aun sin mala intención.

Otro desafío es la organización del trabajo y la planificación de tareas. En las circunstancias se impone el empoderamiento: dar autonomía a los colaboradores y estar presentes para asistirlos en lo que necesiten es clave, las reuniones de equipo también. Es bueno programar reuniones periódicas virtuales para marcar el comienzo de la jornada laboral. Deberíamos comenzarlas preguntando cómo están sobrellevando la situación.

Si el encierro se prolonga, la motivación de los equipos debe estar en la agenda de todo líder. Algunos postean videos compartiendo experiencias, enseñanzas y perspectivas. Mostrar vulnerabilidad, al mismo tiempo que respuesta rápida al cambio de circunstancias, aumenta la credibilidad y da aliento. Por otra parte, conviene reconocer y agradecer constantemente el esfuerzo que todos hacen para cumplir con sus tareas.

La empatía con los colaboradores es fundamental. Como no todos están en las mismas circunstancias, debemos conocer las situaciones específicas de cada uno, para no esperar lo que no es razonable en los casos particulares y prestar apoyo cuando sea necesario.

Por eso la comunicación fluida también es crucial y debe necesariamente producirse de arriba hacia abajo: para dar las pautas, calmar ansiedades y timonear la organización, lateralmente, entre pares, para que los equipos funcionen bien; pero sobre todo, los líderes deben sumar a su infinita lista de tareas de crisis, ser muy receptivos a la comunicación de abajo

hacia arriba, para estar al día sobre los problemas que enfrentan sus colaboradores y conscientes de sus angustias. Solo así, serán respetados y podrán navegar la crisis sin naufragar.

La importancia de las habilidades blandas, como la escucha activa, la comunicación efectiva, el espíritu de equipo y la empatía en las funciones de liderazgo, en la era del conocimiento era indiscutible. Se exacerba en tiempos de crisis, para escuchar, motivar y tomar decisiones. Aquellos que las han hecho carne, prestarán un servicio invaluable a su organización.

### *¿Qué nos depara el mundo del trabajo del futuro?*

El *business as usual* será cosa del pasado. El distanciamiento social, los barbijos, la higiene de manos serán la nueva norma, por lo menos por un buen tiempo. Cambiarán la forma de saludarnos y la distancia entre nosotros. Habrá que crear un lugar de trabajo seguro según los nuevos parámetros. Es probable que se repense la disposición de los puestos de trabajo, se realicen cambios a los comedores de empresa (o aun al hábito del almuerzo) y a las salas de reuniones; se deberá contemplar la posibilidad de crear turnos o alternar la presencia en la oficina con el trabajo remoto para reducir las aglomeraciones; se minimizarán las reuniones y los viajes. Aparecerán nuevos protocolos, reglas, hábitos y recomendaciones. ¿Cómo protegemos a nuestros colaboradores mayores? ¿Dónde trazaremos la línea entre lo conducente y lo que nos reclame la sociedad?

Probablemente muchas de nuestras libertades individuales se ofrenden en el altar de la salud colectiva. ¿Deberemos acostumbrarnos a registros de temperatura al ingresar al trabajo o a una oficina pública, al seguimiento cibernético, al chip, al pasaporte de salud para desplazarlos (como en el pasado fue el certificado de vacuna antivariólica) y a la cuarentena intermitente?

Como abogada, a veces no sé qué me asusta más, si el coronavirus o el riesgo del tiranovirus, que asoma en algunos países con casi igual virulencia y tasa de contagio, y excesivo beneplácito de la sociedad.