

El trabajo desde la casa es tal vez uno de los aspectos más innovadores de este cambio. Este es un fenómeno relativamente reciente en América Latina y que ha tenido diferentes velocidades de desarrollo e intensidad en cada país. Su implementación varía considerablemente del 2% al 40%, dependiendo del país, de acuerdo con el estudio “Trabajar a toda hora, en cualquier lugar: efectos sobre el mundo del trabajo” publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Eurofund.

RECURSOS HUMANOS

El impacto de Internet en la actividad laboral

Por Alejandro Gardella, ArcelorMittal; y Bárbara Verino, Socia Jump Consultores

Un cierto lugar común es actualmente leer en decenas de artículos y columnas de opinión acerca de la profundidad con la que Internet modificó sustanciales aspectos de nuestra vida en comparación a décadas atrás. Ejemplos de ello son el modo en que pagamos impuestos, compramos entradas para el cine o cómo nos interrelacionamos con personas de ideas afines; cómo armamos unas vacaciones al otro lado del mundo, nos inscribimos en un posgrado en el extranjero, o concretamos un negocio a miles de kilómetros de nuestros escritorios.

Al pensar en Internet es prácticamente inevitable reconocer la manera en que ha impregnado

nuestras actividades diarias. El punto que invita hoy aquí al análisis (y permanente tema de atención de los ejecutivos de Recursos Humanos) es su impacto en nuestra fuerza de trabajo, en la gente que trabaja cada día en nuestras compañías: desde la rapidez de la circulación de la información hasta la localización física de las personas que trabajan; desde el trabajo en equipos virtuales hasta la capacitación en línea. La enumeración sería –efectivamente– extensa; en este artículo vamos a hacer hincapié en algunos de ellos, evaluar brevemente en qué punto se encuentra nuestra industria en relación a otras y qué tendencias asoman a futuro.

La revolución de lo remoto



Las distancias se achicaron. Los tiempos se acortaron. El mundo entero empequeñeció.

LA REVOLUCIÓN DE LO REMOTO

Hasta hace no mucho tiempo trabajábamos tan solo con tiempo real. La Dirección de una compañía establecía metas financieras y comerciales, y empleados de toda jerarquía se ordenaban según roles para alcanzarlas. Teléfonos y faxes cumplían un rol de “extensión” para hacer lo necesario a distancia y más rápido. Todo era más lineal y previsible: se generaban las ventas, se conseguían los respectivos insumos, se preparaba el producto y se despachaba. Con matices, este fue por mucho tiempo el modo de proceder de las empresas comerciales, entre ellas, las de la siderurgia. Pero entonces hizo su aparición en escena a mediados de los años 90 el correo electrónico: en cuestión de segundos llegaba a destino cualquier comunicación comercial. Además, el correo electrónico contaba crecientemente con una gran ventaja: a diferencia del fax, se podía tener a disposición en el propio hogar de manera mucho más generalizada que aquel; y a diferencia del teléfono doméstico, su costo de comunicación era notablemente menor. Repentinamente, entramos en una **revolución de lo remoto**.

IMPACTO EN EL LUGAR DE TRABAJO

Las empresas comerciales, bajo el atemporal mandato de hacer todo **más rápido, mejor y a menor costo**, fueron las primeras (tal vez con las universidades) en implementar masivamente estas herramientas entre su personal.

Es innegable que se masificó de esta manera un proceso de “educación informática”: una enorme proporción de la población tomó por primera vez contacto con estos recursos, mucho antes que en su hogar, desde su necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias que emanaban de sus puestos de trabajo. Miles de horas invertidas en capacitación al personal hasta que el aprendizaje se generalizó entre los empleados. Así las cosas, toda interacción se aceleró notablemente; colegas de trabajo situados en diferentes países comenzaron a vincularse como si se encontrasen en el mismo edificio; presupuestos a clientes se prepararon y remitieron de un país (¡o continente!) en cuestión de minutos, documentos extensísimos pudieron ser retransmitidos al instante y con muy bajo costo.

Lo que siguió exacerbó esta tendencia: plataformas de interacción virtual (*SharePoints*); bancos de conocimiento colectivo; sistemas de gestión a distancia. De a poco, se pasó a prescindir de la obligación de estar físicamente en un determinado lugar. Se flexibilizaban las nociones más tradicionales de localización real y tiempos. Las distancias se achicaron. Los tiempos se acortaron. El mundo entero empequeñeció.

En efecto, múltiples aspectos de la cotidianidad laboral comenzaron a verse impactados de modo visible por estos cambios. Algunos de ellos se han naturalizado entre nosotros; como por ejemplo el que podamos compartir entre escritor y lector este mismísimo artículo sin papel impreso ni traslados físicos mediante. Esta misma crónica que usted está leyendo fue solicitada en Santiago de Chile, trabajada a distancia entre Rosario y Buenos Aires (Argentina) citando datos de la Organización Internacional del Trabajo, que los publica desde Ginebra (Suiza). Algo impensado tan solo 20 años atrás. La Internet en su conjunto pasó de 40 millones de usuarios en 1996 a 2.500 millones en 2013; de estos, se calcula que unos 200 millones se encuentran en América Latina.

Un estudio de principios de esta década señalaba que el aporte de Internet al PIB de México era del 2,5% (y en aumento proyectado hasta el 4% en años subsiguientes), con una penetración del 34% de la población. A modo comparativo, Brasil tenía el 41% de penetración y Argentina el 64%. En este último caso, el aporte de la “red de redes” al PIB era del 2,2%. Como referencia, Gran Bretaña, Alemania, Japón, y los EE. UU. lideran el uso de Internet en la economía, con impactos entre el 3,2% y el 5,4% del PIB. Esto puede haber variado más recientemente, siempre en tendencia al aumento.

Estas cifras dejan inferir que son algunos de los sectores productivos de un país los agentes propulsores de los cambios de hábito basados en las nuevas tecnologías entre la población, especialmente el comercio electrónico, desarrollo de *software* y gastos en dispositivos móviles, equipos, conectividad e infraestructuras. La industria pesada (entre ellos la siderurgia) es en líneas generales más conservadora en cuanto a

estas innovaciones, en la que se manejan plazos más prolongados.

PROS Y CONTRAS

Naturalmente, estos impactos traen consigo tanto mejoras como desafíos. Entre las primeras, claramente se generan mayores cantidades de trabajo, de mejor calidad y en tiempos abreviados, lo que también habilita a los empleados a hacer mejor uso de sus tiempos. Esto se visualiza tanto en la relación entre colegas, como en la relación con los clientes. Pero igualmente, el uso de las nuevas tecnologías genera distracciones que impactan en la productividad y, a veces, comprometen aspectos básicos de la seguridad.

LA TECNOLOGÍA Y EL TRABAJO A DISTANCIA

El trabajo desde la casa es tal vez uno de los aspectos más innovadores de este cambio. Este es un fenómeno relativamente reciente en América Latina y que ha tenido diferentes velocidades de desarrollo e intensidad en cada país. Su implementación varía considerablemente del 2% al 40%, dependiendo del país, de acuerdo con el estudio “Trabajar a toda hora, en cualquier lugar: efectos sobre el mundo del trabajo” publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Eurofund.

De acuerdo con este estudio aunque el teletrabajo es un fenómeno que crece y beneficia ya a casi un tercio de los empleados en algunos de los países analizados, “no es aún una práctica generalizada”. El porcentaje de empleados que ejercen el teletrabajo y el trabajo móvil varía del 20% de media en los EE. UU., al 19% en la India en la economía formal y el 16% en Japón, a solo el 2% en Argentina, Chile o Uruguay, como ejemplos de referencia en la región.

Mientras la tecnología posibilita la extensión de este tipo de prácticas, es cierto que es también una condición. Es difícil teletrabajar en contextos en que la banda ancha es lenta y el nivel de transferencia de datos pobre. Según el estudio “Teletrabajo en América Latina” preparado por 5G Américas “resulta fundamental

continuar impulsando la conectividad para ampliar las oportunidades laborales.

”Para que el teletrabajo pueda extenderse en forma equitativa, es necesario que los distintos países de América Latina continúen impulsando la conectividad, principalmente favoreciendo el despliegue de infraestructura de redes y colaborando para que los dispositivos –teléfonos inteligentes, tablets y computadoras portátiles– sean más asequibles”, destaca José Otero, Director de 5G Américas para América Latina y el Caribe.

IMPACTOS EN LA FUERZA DE TRABAJO

A lo largo de estos últimos años, la tendencia ha ido en crecimiento obligando progresivamente a las compañías a implementar políticas para regularlo, en respuesta a una demanda creciente. Entre las ventajas aportadas por esta modalidad (teletrabajo) puede mencionarse la **caída de costos** para la empresa, ya que reduce la necesidad de dotar de espacio de oficinas a todos sus empleados, o favorece los espacios comunes; también porque habilita a contrataciones que prescindan de la restricción geográfica, o flexibiliza horarios. Otra de las ventajas es que **reduce los traslados físicos** de empleados, favoreciendo el equilibrio vida-trabajo, impactando en los niveles de densidad de tránsito (e impacto ambiental) y por lo tanto costos y salud implicados. Otro beneficio es el **del aumento de la productividad**, por una mayor concentración libre de distracciones. Esto tendría asimismo un impacto en el **clima organizacional** y en el **grado de pertenencia** de los empleados, que valoran estos aspectos y contribuyen a su retención (esto será desarrollado más adelante).

Pero por otro lado, no es una “panacea”: del mismo modo en que el trabajo a distancia presenta ventajas innegables en comparación con el formato **más tradicional**, existen otros aspectos que también deben ser adecuadamente sopesados. El teletrabajo hace más difícil, por definición, las interacciones cara-a-cara. Las implicancias no son menores. Tareas de innovación, o creativas, que frecuentemente encuentran un ámbito propicio en la interacción presencial, no son las más favorecidas. Las reuniones de equipo también se complican. El

Entre las ventajas aportadas por esta modalidad (teletrabajo) puede mencionarse la caída de costos para la empresa, ya que reduce la necesidad de dotar de espacio de oficinas a todos sus empleados.

No puede sustituirse totalmente la interacción con colegas o jefe. Ni es aconsejable.

Ventajas	Desventajas
<p>Reduce costos (espacios, etc.)</p> <p>Favorece el equilibrio vida-trabajo</p> <p>Reduce traslados</p> <p>Aumenta la productividad</p> <p>Mejora el clima organizacional</p> <p>Promueve el sentido de pertenencia</p>	<p>Dificulta las interacciones presenciales</p> <p>Obstaculiza la innovación y la creatividad</p> <p>Impacta en las relaciones de equipo</p> <p>Erosiona la capacidad de liderazgo</p> <p>Disminuye el debate y el intercambio</p>

factor de liderazgo o motivación de un jefe de área no es definitivamente lo mismo cuando están todos en una misma sala, que en una teleconferencia. Las tormentas de ideas, el intercambio de conocimientos, la resolución de asuntos que requieren un “clima de debate”, todos estos son aspectos impactados negativamente por el trabajo remoto.

En ámbitos industriales más basados en planificación-y-rutina (como podría ser la siderurgia) el impacto de estas desventajas puede hasta ser acotado, y de bajo nivel de interferencia. Sin embargo en otras áreas, llamémoslas creativo-dependientes, esto puede ser crucial para el resultado del negocio. Como en todo: el teletrabajo no significa una solución total a los desafíos del ámbito laboral, pero sí emerge como una alternativa de enorme impacto positivo (ver **RECUADRO**).

TRABAJO A DISTANCIA Y CLIMA

Como se ha mencionado, una de las principales ventajas señaladas por empleados y empleadores a la hora de hablar de teletrabajo está relacionada con las oportunidades de conciliación familiar, un aspecto muy valorado por los trabajadores con hijos pequeños o familiares dependientes. Los especialistas señalan también como factores destacables la reducción del tiempo de desplazamiento y la mejora de la salud, al evitarse el estrés que producen los traslados, una alimentación más equilibrada y por disponer de mayor tiempo para realizar ejercicio físico.

No es extraño que el teletrabajo sea considerado por las empresas no solo como una práctica que mejora la productividad y permite reducir el espacio necesario de trabajo, sino que impacta de manera positiva en el clima organizacional y contribuye a fidelizar a los colaboradores. Según indica Fabio Boggino, director y fundador de Jobing, consultora especializada en la implementación de teletrabajo, trabajar a distancia genera un ahorro de aproximadamente el 64% sobre el costo anual de cada puesto de trabajo y, además, contribuye a disminuir el ausentismo.

Para que la puesta en práctica sea efectiva es muy importante que la organización y su cultura estén preparadas para trabajar por objetivos y que el equipo de gerentes conozca cómo potenciarlo. Es importante que un líder de equipo establezca metas claras y resultados deseados; de este modo, el empleado hará un uso más flexible de su tiempo y recursos, pero siempre con un ojo puesto en lo acordado. Por el contrario, la condición de trabajo remoto (en casa, con distracciones domésticas y familiares) lejos de ayudar, empeorará el rendimiento ante la falta de claridad en los objetivos; esto es central. Las metas deben ser claras, consensuadas y siempre de ser posible, tener cantidades y plazos explícitamente acordados.

Está claro que no todos los empleos admiten esta modalidad de trabajo. Es un esquema que preferentemente es adoptado en puestos administrativos, gerenciales y, en general, todos aquellos que gestionan información y servicios como base de su desempeño.

LA CAPACITACIÓN, A LA VANGUARDIA EN PROCESOS A DISTANCIA

Durante 2015, las empresas de todo el mundo invirtieron un total de \$130 mil millones de dólares en capacitación, el 14,2% más que el año anterior, de acuerdo con Forbes. Al tiempo que aumenta la inversión en capacitación, también está cambiando la modalidad de la misma.

De hecho una de las áreas que primero aprovechó el potencial de la tecnología para el trabajo ha sido precisamente la de capacitación. Sin bien la modalidad *on line* no reemplaza en todas las ocasiones la formación presencial, es una tendencia creciente, que permite ahorros en costos, aprovechar la producción de contenidos para un grupo mayor e incluso adaptar el horario en que se realiza el entrenamiento a cada persona.

Hoy también la capacitación se realiza de manera cada vez más flexible, integrada al trabajo diario. Si bien sigue vigente la idea de generar espacios específicos para el desarrollo de cursos, clases presenciales y a distancia, el aprendizaje se está integrando cada vez más en la rutina diaria de los trabajadores. Es lo que en ArcelorMittal y otras empresas de gran porte llaman el modelo 70-20-10 (70% experiencia real en el lugar de trabajo, 20% vínculos y relacionamientos con colegas, y tan solo 10% de contenidos académicos formales).

En ese 10% destinado a la capacitación en la empresa nos encontramos con cuatro tendencias recientes que aprovechan las nuevas tecnologías para facilitar los procesos de aprendizaje. Cada vez es más frecuente el uso de herramientas *web*, como los *Learning Management Systems* (LMS) o plataformas informáticas donde las empresas incluyen distintos tipos de contenidos y cursos.

También se han extendido los MOOCs, o cursos masivos, abiertos y *on line*, que son utilizados como canales para el aprendizaje de saberes específicos. Algunas empresas del sector el acero como Tenaris han desarrollado sus propios MOOCs, con el objetivo de capacitar a sus propios empleados y de compartir conocimiento con otros profesionales externos a la organización.

Otra de las tendencias que está creciendo, aplicando metodologías propias de otros ámbitos de estudio es el *Adaptive Learning* (aprendizaje adaptativo) que consiste en el uso de distintas aplicaciones de *software* para realizar ejercicios, que se van adaptando a la capacidad del estudiante de resolverlos con éxito, incrementando su nivel de dificultad, o facilitando nuevas oportunidades para su resolución efectiva. Y por último, se está usando cada vez más el *blended learning*, que es la combinación del uso de herramientas *on line* con clases y conferencias presenciales.





Estamos inmersos indudablemente en una marejada de profundos cambios en todos los órdenes, y entre ellos en el empleo.

Puestos operativos dependientes de máquinas (como una gran mayoría de los empleados de planta en la siderurgia) no tienen esta posibilidad.

No puede sustituirse totalmente la interacción con colegas o jefe. Ni es aconsejable. Como todos debemos haber experimentado en repetidas ocasiones, un correo electrónico carece de emocionalidad, tono o énfasis (necesarios para la priorización de tareas, o ajustes permanentes) que conlleva una conversación “en vivo”. El contacto periódico es irremplazable.

También cobra relevancia el lugar elegido para teletrabajar por parte del empleado, en un entorno que favorezca la conectividad, la concentración, ergonomía, privacidad y seguridad.

Un aspecto que ha comenzado a generar cierta inquietud y que en países como Francia ha puesto sobre la mesa el “derecho a desconectar” está asociado a cómo se borran a veces los límites entre trabajo y oficina.

En este sentido advierte Jon Messenger de la OIT y coautor del estudio “Trabajar a toda hora, en cualquier lugar: efectos sobre el mundo del trabajo”: “el uso de las tecnologías de la comunicación modernas contribuye a conciliar mejor la vida profesional y personal, pero al mismo tiempo, confunde los límites entre el trabajo y la vida personal”. Por ello, recomienda limitar a dos o tres días semanales las jornadas que los trabajadores pueden pasar fuera de la oficina.

EL FUTURO YA LLEGÓ

No es sencillo concluir en forma acabada el impacto total de estas transformaciones. Estamos inmersos indudablemente en una marejada de profundos cambios en todos los órdenes, y entre ellos en el empleo, y el impacto se va dilucidando a medida que va ocurriendo.

En las líneas arriba expuestas solo se mencionan algunos pocos casos visibles en los que esto se manifiesta en el día a día, pero ignoramos aún el alcance de los cambios por venir. Si ya se hablaba, hace años, de los progresos de la

robotización o de la inteligencia artificial, estos nuevos modos de trabajar, reunirnos o aprender a distancia definitivamente han alterado mucho de lo que hemos conocido como “trabajo” en su forma más tradicional. Nos obliga a repensar muchas cosas desde cero. Pensemos en el caso del sindicato de transporte, que quiso obligar a los bancos a no emitir resúmenes financieros en línea, porque les quitaba trabajo al irse reduciendo la necesidad de llevar los enormes volúmenes de papel impreso; atinó a organizar algunas movilizaciones de protesta, y consiguió algún compromiso de algún banco de prorrogar la emisión de documentación en papel. Pero duró muy poco, porque la tendencia era irreversible.

Pensemos en las quejas de los conductores de taxi ante la irrupción de Über, la aplicación que vincula a quienes ofrecen un traslado en automóvil particular y quienes lo necesitan. Quienes han visto amenazadas sus fuentes de trabajo por la llegada de esta nueva modalidad

han organizado un sinfín de protestas en todas las urbes del planeta. Pero tampoco han podido conseguir mucho, porque no pueden interponerse fácilmente entre el contacto hecho entre quien ofrece y quien compra a través de Internet.

CONCLUSIÓN

Como fuera mencionado más arriba, y para concluir: estas han sido solo unas pocas ilustraciones de cambios paradigmáticos que se están dando en el mundo del empleo y los Recursos Humanos.

El mundo de la siderurgia aparenta estar algo más resguardado que otras industrias, pero no sale indemne de la tendencia. Por estos temas, probablemente, pasan los mayores desafíos para las políticas laborales en lo que nos resta de este siglo. Por más que parezca un contrasentido, el futuro ya llegó. ●●