

Administración de despachos.

Consecuencias aceleradas de la pandemia.

Registro de las intervenciones del panel desarrollado en formato virtual el 27 de agosto de 2020, como parte de las XXXIV Jornadas Anuales de Propiedad Industrial organizadas por AAAPÍ.

Intervención a cargo de Gustavo Giay (Marval O'Farrell Mairal, Argentina)¹

Esta exposición tratará sobre las consecuencias aceleradas de la pandemia y el impacto en una organización como Marval O'Farrell Mairal, que no tiene solamente la agencia de Marcas y Patentes, sino que es un estudio *full service*. El tema lo abordaré desde cuatro ejes. El primero es el análisis de manera conjunta del contexto internacional y local antes de la pandemia para identificar cuáles son las tendencias que se aceleran como consecuencia del nuevo escenario, empezando a imaginar cómo puede ser el futuro post pandemia.

En segunda instancia detallaré la experiencia del estudio durante la pandemia, cuáles fueron las acciones que emprendimos y los desafíos que se nos presentaron.

Luego, compartiré algunas pocas certezas y recomendaciones sobre lo ocurrido y, por último, aportaré algunas hipótesis sobre lo que puede ocurrir y acerca de cómo afrontar el futuro.

¹ **Gustavo Giay** es socio del estudio Marval O'Farrell Mairal desde 2003. Actualmente lidera el área de práctica de contencioso de propiedad industrial y tecnologías de la información y privacidad de dicho estudio. Es abogado egresado de la Universidad de Buenos Aires, ha asistido a numerosos cursos en la materia y cuenta con un posgrado en Asesoramiento Jurídico de Empresas y un Máster of Law de la Facultad de Derecho de la Universidad de Northwestern, Chicago.

Hay muchísima literatura y reflexión acerca del momento que estaban viviendo el mercado de los servicios legales y los estudios jurídicos antes de la pandemia. Desde hace ya muchos años el mercado dejó de ser un contexto en el cual el proveedor de servicios jurídicos imponía las condiciones de la contratación. A partir de que la asimetría de la información dejó de ser una realidad, de la incorporación de las nuevas tecnologías y otros cambios y sobre todo a partir de la crisis económica del año 2008, podemos decir que el mercado actualmente está más dominado por el cliente, quien tiene una participación mucho más importante en las decisiones de contratación. Es como si el proveedor de servicios jurídicos hubiese sido desplazado de alguna manera del asiento del conductor al asiento del navegante, y quién maneja y por ende tiene ahora el control es el cliente. Esta tendencia existente se acentuó en el contexto de la pandemia y es razonable decir que el cliente va a seguir naturalmente imponiendo o exteriorizando las condiciones y sus expectativas respecto de la contratación del servicio jurídico.

Otra tendencia que ya observábamos con anterioridad a la pandemia era el crecimiento de los departamentos legales y la mayor contratación desde las empresas. Posiblemente esta tendencia no se acelere durante la pandemia por la imposibilidad de aumentar los *headcounts* en un contexto general de crisis económica. Al respecto, hemos observado un aumento de *secondments* y de nuevas contrataciones en los departamentos de legales.

Por otro lado, el proceso de expansión y consolidación de firmas internacionales que se venía dando, de alguna manera ha sido pausado.

En el mercado internacional, crecieron en los últimos años con mucha fuerza los proveedores de servicios legales alternativos (Alternative Legal Service Providers). En los Estados Unidos están creciendo a una tasa del 25%, y esta es una tendencia que probablemente se mantenga, pero posiblemente no se acelere demasiado hasta que comencemos a dejar atrás a la pandemia.

Lo que sí posiblemente se intensifique es la demanda del cliente de mayor calidad por un menor precio en el presente contexto.

Los temas de diversidad e inclusión que estaban muy en boga de alguna manera seguirán estando, pero no se acelerarán. Y muy posiblemente sí gane una mayor visibilidad en el periodo post pandemia la incorporación de tecnología en el servicio legal por una necesidad de buscar mayor eficiencia y también la aparición de firmas descentralizadas o nuevos modelos de firmas de estudios jurídicos que ya existían en jurisdicciones económicamente más maduras.

En cuanto a las presentaciones de marcas y patentes en general venían aumentando y creemos que esta es una tendencia que no se va a acelerar como consecuencia de la crisis. Argentina tiene reformas pendientes de consolidación en la Ley de Marcas, sobre todo, un reciente cambio de gobierno y estamos de alguna manera compitiendo con nuevos actores y plataformas de gestión de portafolios internacionales. Esto posiblemente no se acelere en el corto plazo, si bien en el mediano y en el largo plazo probablemente tengan que activarse.



Imagen 1: Tendencias internacionales aceleradas en pandemia

El contexto general de crisis económica va a requerir tomar plena conciencia de lo que se viene. Es de esperar que, la demanda de mayor calidad a menor precio seguirá muy presente en el día a día de nuestros clientes.

Las otras dos tendencias que se van a acelerar, claramente, tienen que ver con el trabajo remoto, que era muy incipiente antes de la pandemia y con el sistema de administración de justicia, para todos aquellos que litigan, que estaba mayormente basado en soporte papel. Más allá de algunas posibilidades de notificaciones electrónicas y la necesidad de subir escritos presentados en papel en forma digital una vez que habían sido presentados, el sistema se ha visto total y radicalmente afectado por la pandemia y estamos observando un gran cambio y una gran transformación en su funcionamiento comparado con el pasado, y ya empezamos a familiarizarnos con el expediente electrónico y la posibilidad de interactuar con los tribunales de manera virtual.



Imagen 2: Tendencias locales aceleradas en pandemia

Hasta aquí me he ocupado del contexto y de las tendencias detectadas antes de la pandemia y el pronóstico de los aspectos que es esperable se aceleren: una mayor crisis económica, una demanda de los clientes que va a seguir siendo de mayor calidad a menor precio, una transformación muy importante en el trabajo remoto

que debería analizarse de una manera más amplia en lo que es una firma descentralizada en contraposición con la cultura y la realidad previa de una firma muy centralizada, basada en un territorio, en un edificio, en la manera de trabajar todos juntos; y finalmente, una transformación bastante radical en el futuro de la administración de justicia.

En Marval O'Farrell Mairal la pandemia llegó en un escenario muy similar al de otros estudios y profesionales. Nuestro trabajo era prácticamente ciento por ciento presencial, si bien los profesionales seniors podían trabajar de manera remota una vez por semana, y los semiseniors una vez cada quince días. Sin embargo, de la noche a la mañana nos trasladamos a una modalidad cien por ciento remota, en la que estamos inmersos desde el 19 de marzo. Imaginar cómo va a ser el mañana de esta transformación es todavía un difícil de predecir, casi un modelo a construir, aunque probablemente nos orientemos hacia una modalidad mixta que combine el trabajo presencial y remoto.

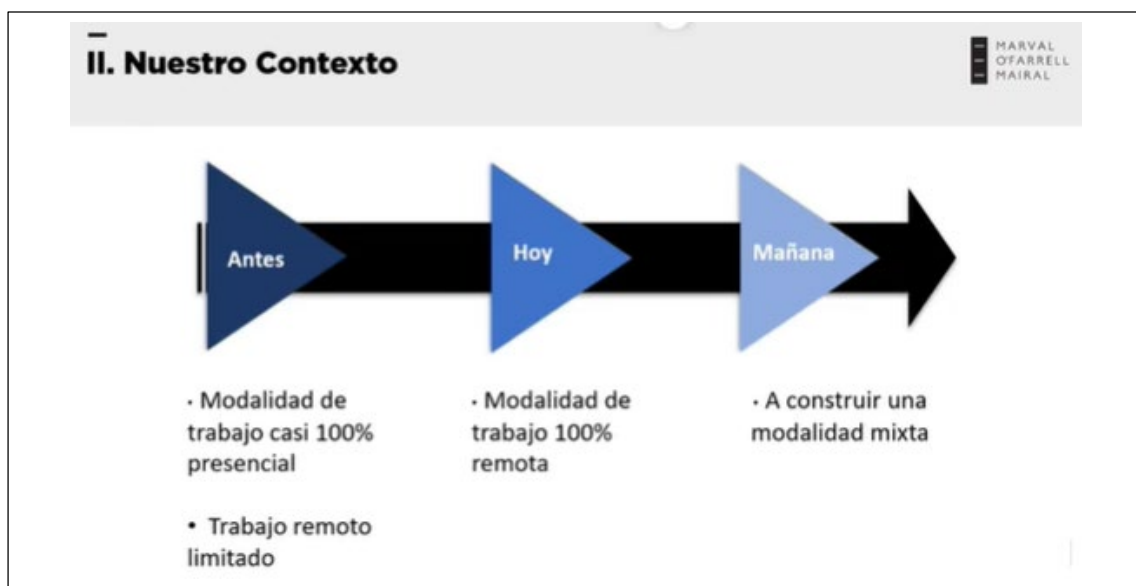


Imagen 3: Antes y después de la Pandemia en Marval O'Farrell Mairal

La pandemia dejó poco tiempo para acomodarnos. En Marval O'Farrell Mairal trabajamos sobre tres ejes. En primer lugar, cuando se estableció el aislamiento los primeros días del mes de marzo, hicimos mucho foco en la información y en la tecnología. El objetivo fue cuidar al equipo, estar cerca de los clientes y afrontar los problemas con flexibilidad y adaptabilidad. Para ello organizamos grupos de trabajo, aunque ya antes de la pandemia habíamos dividido el estudio en grupos 1 y 2, separando a los colaboradores que integraban el llamado "grupo de riesgo", a quienes les dimos *homeoffice* permanente. Una vez que pudimos equipar a todo el estudio para esa transformación radical de la noche a la mañana de pasar de trabajo físico a trabajo remoto, empezamos a hacer mucho foco en el segundo eje que tiene que ver el *mindset*, es decir en el *approach* hacia el trabajo, cómo íbamos a trabajar en esta nueva realidad. Sobre esos aspectos los departamentos de Recursos Humanos y de Sistemas hicieron un gran trabajo apoyando la tarea de cada uno de los colaboradores. Establecimos una comunicación permanente y clara, un soporte remoto para todas las cuestiones relacionadas con tecnología, empezamos a tratar de incentivar la ocupación del tiempo libre (sin saber en ese momento que el aislamiento y la pandemia iban a extenderse en el tiempo) e hicimos determinadas iniciativas focalizadas en acomodarnos a la nueva realidad de trabajar desde casa, entendiendo que no era trabajo remoto, sino estar en casa, dentro de una pandemia, tratando de trabajar. Claramente, el trabajo remoto durante la pandemia no se asemeja y tiene muchos otros componentes que atender al home office o trabajo remoto pre pandemia tal como lo conocíamos.

A continuación, hicimos foco en tratar de mejorar la calidad de la experiencia del trabajo desde casa. Para ello se implementaron acciones de apoyo a través de *webinars*, actividades lúdicas que permitieran de alguna manera no estar todo el tiempo pensando en el COVID-19, en los miedos y en todas las cosas que generaban aun mayor angustia en un contexto de incertidumbre. Con estos ejes pudimos de alguna manera ir sobrellevando la pandemia de la mejor forma posible dentro de las circunstancias.

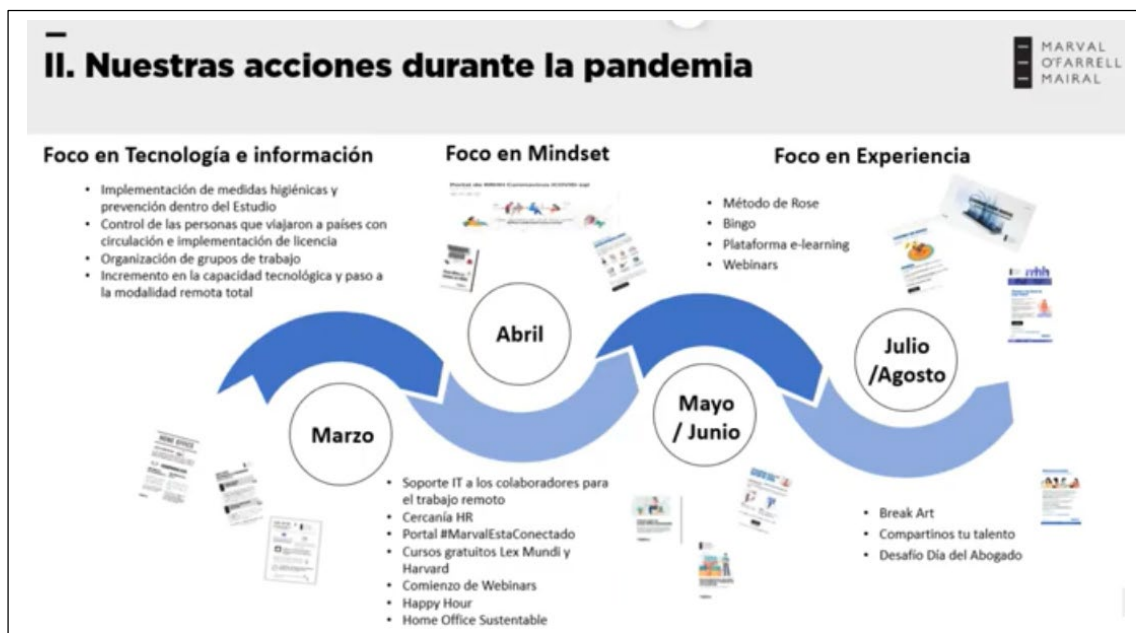


Imagen 4: Ejes de trabajo de Marval O'Farrel Mairal en pandemia

Creamos el portal “MarvalEstaConectado” para centralizar toda la información relacionada con el COVID-19 y también las acciones de apoyo a quienes trabajan desde sus hogares, a través de buenas prácticas de *homeoffice*, fomentando la salud mental y el bienestar general de cada uno en este contexto, a través de guías de pausa activas, no solo cuidando la productividad que en ese momento estaba siendo dejada en un segundo plano, sino también pensando en el bienestar de los colaboradores.

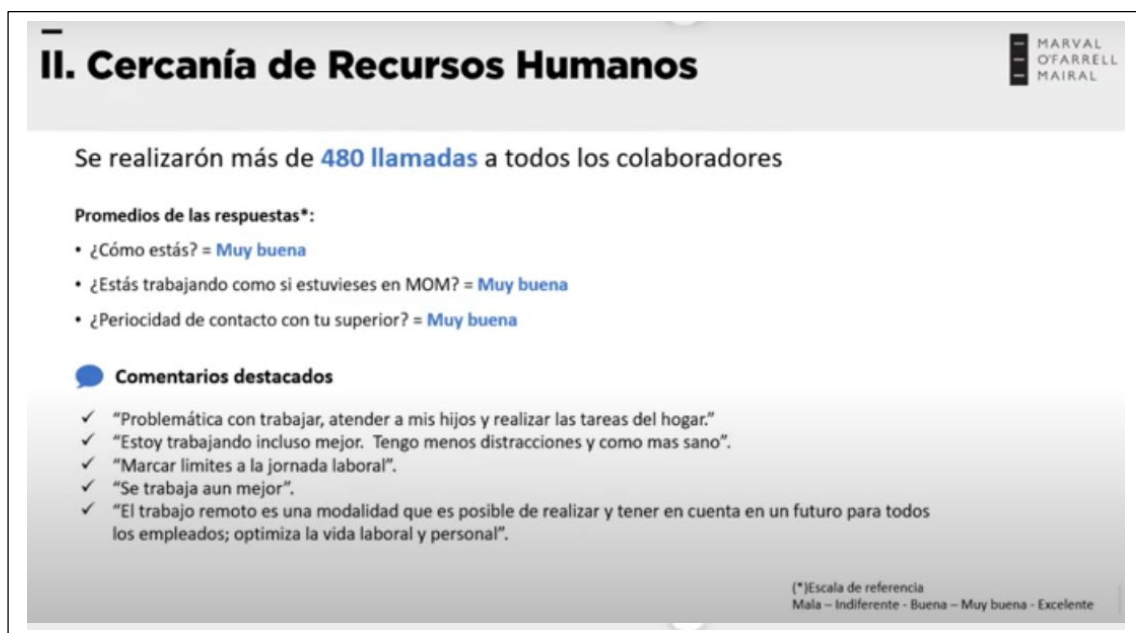


Imagen 5: Estrategia de RRHH

Hicimos mucho foco en este aspecto humano, Recursos Humanos estuvo muy cerca, se hicieron más de 480 llamadas a todos los colaboradores, haciendo preguntas muy simples, tales como “¿cómo estás?, ¿cómo te sentís?, ¿cómo la estás pasando?” y la respuesta fue muy buena. Esto permitió empezar a recibir información acerca de distintas problemáticas como por ejemplo las de las familias que tenían a los hijos que estaban en edad escolar que estaban desde su casa también estudiando, y también permitió identificar los aspectos positivos y ponerlos en relieve de trabajar de manera remota. Algunas consideraciones respecto de algo más de distracción al estar trabajando desde mi casa, o poder combinar un poco

mejor mi vida de estar en casa y estar en el trabajo, o no tener que trasladarme, poder comer más sano, aparecieron como aspectos algo positivos dentro de un contexto desafiante. También surgieron otras cuestiones como: por ejemplo, las dificultades de cortar o poner límites a la jornada laboral (“estoy todo el día trabajando”). Hicimos mucho hincapié en dar información, sobre todo de salud. Contratamos un profesional médico que colaboró con nosotros con la confección del protocolo de regreso a la oficina, organizamos dos charlas de salud preventiva sobre el COVID-19 y trabajamos mucho también sobre la mente y las emociones con un *webinar* dictado por Estanislao Bachrach. Trabajamos también en cómo sobrellevar la pandemia con los papás y mamás desbordados. Desde el departamento de Sistemas se explicaron las medidas de seguridad a tener en cuenta. Y también abordamos cuestiones de marketing, como por ejemplo cómo aprovechar las herramientas disponibles en ese momento para poder estar cerca de los clientes.

A fines de mayo de 2020 realizamos una encuesta interna para identificar cómo se estaba viviendo la experiencia del trabajo remoto en la pandemia. Se obtuvieron resultados bastante alentadores. Muchos calificaron al trabajo remoto como algo positivo y, como se observa en el gráfico de la imagen 6, en una puntuación del 1 al 10 los colaboradores evaluaron en 8,61 la experiencia, una muy buena respuesta.

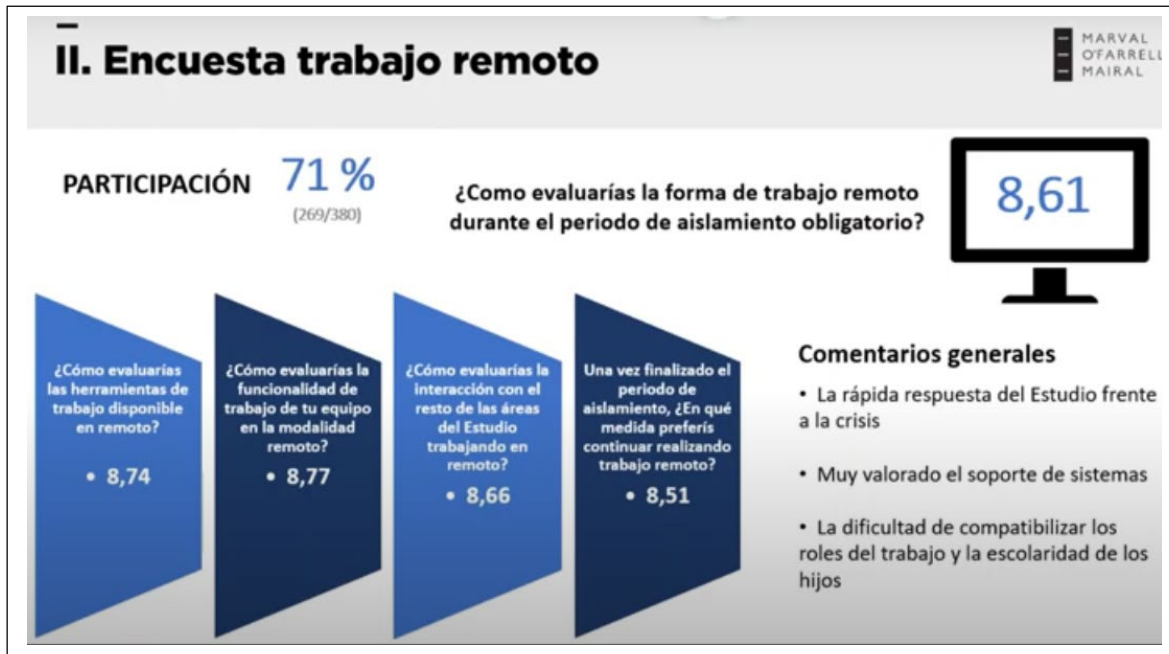


Imagen 6: Resultados de encuesta sobre trabajo remoto

También trabajamos mucho en aspectos organizacionales. Redactamos un protocolo, reconfiguramos el espacio físico para la vuelta a la oficina buscando que los puestos de trabajo estén a dos metros mínimo de distancia como lo solicitan los requisitos actuales. Hicimos protocolos para las áreas de soporte y rediseñamos toda la estructura de funcionamiento para la vuelta al trabajo presencial. También contamos con el apoyo permanente de materiales y equipamiento de trabajo para quienes estaban en su casa. Pensemos que, de la noche a la mañana, quien tenía que trabajar perdió su escritorio, no tenía las mismas comodidades que tenía en la oficina, por lo que procuramos que ese cambio no fuera tan drástico desde el punto de vista de los materiales. Una cosa interesante, por ejemplo, que uno a veces no piensa hasta que le toca la experiencia, es la importancia de tener una buena silla para trabajar, así como parece bastante simple y lógico, no es lo mismo estar sentado diez horas en la oficina con una silla cómoda que estar sentado en una silla del comedor casa, diez horas todos los días.

Asimismo, fomentamos las reuniones de equipo virtuales y trabajamos mucho en el soporte a través de la creación de nodos o *pools* de asistentes para los colaboradores.

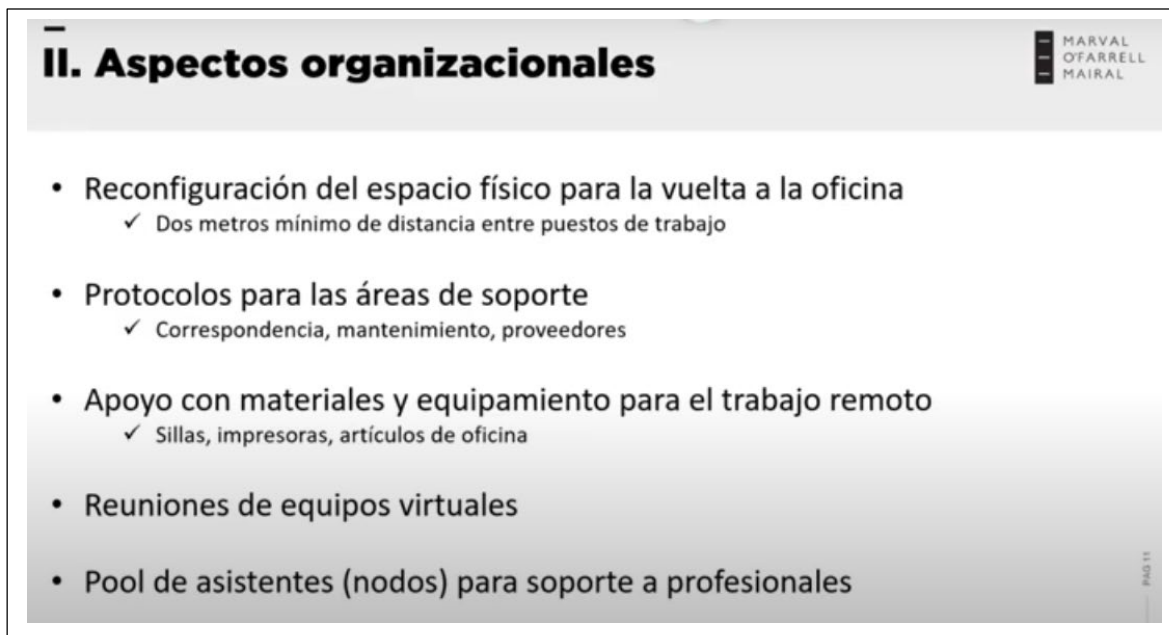


Imagen 7: Aspectos organizacionales contemplados

En los temas tecnológicos, reforzamos el equipo de seguridad informática, aceleramos y completamos la migración de Office 365 a la nube, incorporamos un factor de doble autenticación y ampliamos el uso de las herramientas de Teams a todo el estudio, que estaba en curso al momento de inicio de la pandemia. También se lanzamos una plataforma de *e-learning* para que todos pudieran seguir capacitándose durante el aislamiento.

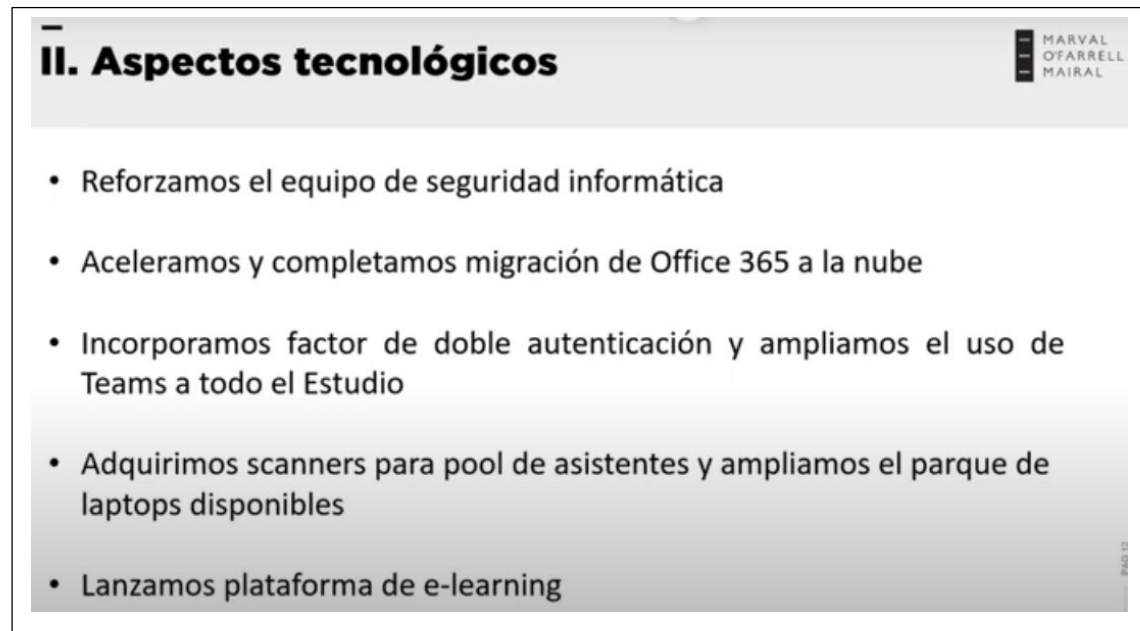


Imagen 8: Estrategia de Sistemas

En términos de relaciones con los clientes, empezamos a desarrollar nuevas herramientas. Lanzamos el canal de podcast “Marval Legal Voice”, brindamos charlas en LinkedIn y también abrimos un canal nuevo a través de “Marval Live Talks”, con charlas permanentes para poder estar en contacto con los clientes que tuvieron muy buena aceptación. También respondimos con agilidad a las nuevas necesidades ya que muchos clientes estaban en una situación muy complicada desde el punto de vista de lo que se esperaba que iba a ocurrir, y en ese sentido se realizó el mayor acompañamiento posible para que los clientes sientan que en este momento complicado nosotros estábamos a su lado acompañándolos de igual manera. Empatizamos con los clientes, esta característica de ponerse en el lugar del otro, de entender cómo siente, cómo estaba viviendo la pandemia, sin perder la propia identidad, permitió una cercanía mayor que construye y de alguna manera cimenta también la relación para el futuro.

Todas las métricas de marketing arrojaron buenos resultados, tuvimos muchas más visitas en los sitios, en los canales, etc.

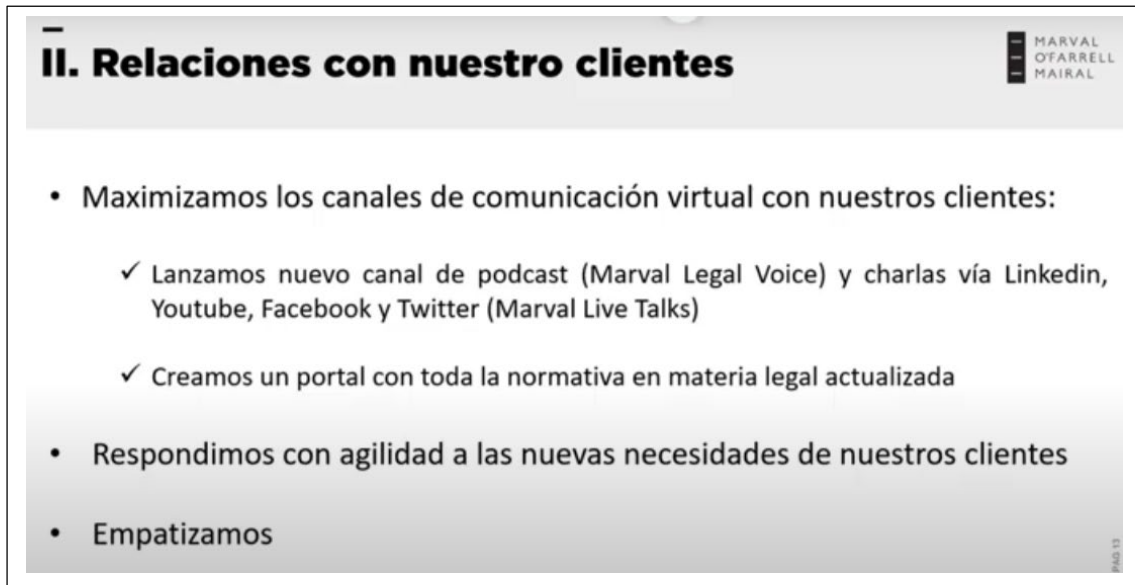


Imagen 9: Vínculo con clientes

A modo de conclusión comparto algunas certezas de lo que hemos vivido hasta ahora

1. No todos están preparados o afrontan de igual forma el trabajo remoto. Tenemos que tener presente que hay una gran diversidad de realidades, hay una diversidad de *mindsets*, hay una diversidad muy grande respecto de lo que significa tener que estar en su casa trabajando en este contexto. Los profesionales con más autonomía son aquellos que se desarrollaron un poco mejor y aparecieron algunos desafíos que para el futuro los vamos a tener que tener en cuenta, respecto de la dificultad que existe muchas veces en tratar de trabajar de manera coordinada en equipo, que cuando estábamos todos juntos era algo que ni pensábamos que ocurriría.

2. A futuro, la mayoría como vimos preferiría una combinación de trabajo remoto y presencial.

3. Claramente algo que aprendimos es que los procesos de trabajo van a tener que ser revisados, no con la idea del ahorro, sino con la idea de cómo hacer para trabajar mejor en un nuevo contexto. Esa distinción es sumamente importante porque hay

una tentación muy grande a través del trabajo remoto de decir que este es un buen momento para ahorrar, cuando en verdad, es una oportunidad para revisar cómo hacemos las cosas.

4. El foco tiene que estar en el proceso de cómo trabajar mejor y tiene que hacerse teniendo en cuenta que el cliente demanda más por menos y hay una necesidad de ser más eficientes.

5. Como en toda crisis, mantener una comunicación clara y permanente es clave para fortalecer esos valores culturales que toda organización tiene.

The slide is titled "III. Algunas (pocas) certezas" and features a list of five points. The text is white on a dark background. In the top right corner, there is a logo for "MARVAL OFARRELL MAIRAL". In the bottom right corner, it says "Pág. 18".

- 1. No todos están preparados o afrontan de igual forma el trabajo remoto
- 2. A futuro, la mayoría preferiría una combinación de trabajo remoto y presencial
- 3. Los procesos de trabajo deberán ser revisados
- 4. La demanda de mayor calidad a menor precio se mantendrá por un buen tiempo
- 5. Mantener una clara y constante comunicación es clave en tiempos de crisis

Imagen 10: Conclusiones

Y a continuación comparto con Ustedes algunas recomendaciones intentando pensar en lo que viene:

1. No apresurarse a tomar decisiones. Si algo hemos aprendido es que el contexto cambia permanentemente, el *timing* de las decisiones es importante pero también es importante no apresurarse.

2. Los valores culturales de la organización se han puesto a prueba. Seguramente en cada una de las organizaciones, estudios y empresas los valores culturales son los que los han sostenido y han permitido sobrellevar estos momentos complicados de la mejor manera.
3. Mantener el foco en la calidad del servicio y el cliente es algo que no se debe dejar de lado. Vivimos por los clientes que tenemos.
4. Cuidar el capital humano. Esta ha sido una crisis que nos ha pegado enormemente desde el punto de vista emocional, desde el punto de vista afectivo y desde el punto de vista sociocultural. Cuidar el capital humano es lo mejor que se puede hacer en este contexto.
5. Tener una mirada hacia fuera, ver qué está pasando, no reinventar la rueda, ver qué hacen los competidores para ir identificando buenas prácticas que se pueden poner en funcionamiento en la propia organización.
6. Reforzar la seguridad informática. Esto es algo sumamente importante porque en el contexto de la pandemia los ataques cibernéticos crecieron un 70% y es fundamental proteger la confidencialidad de la información a través de sistemas que la resguarden.

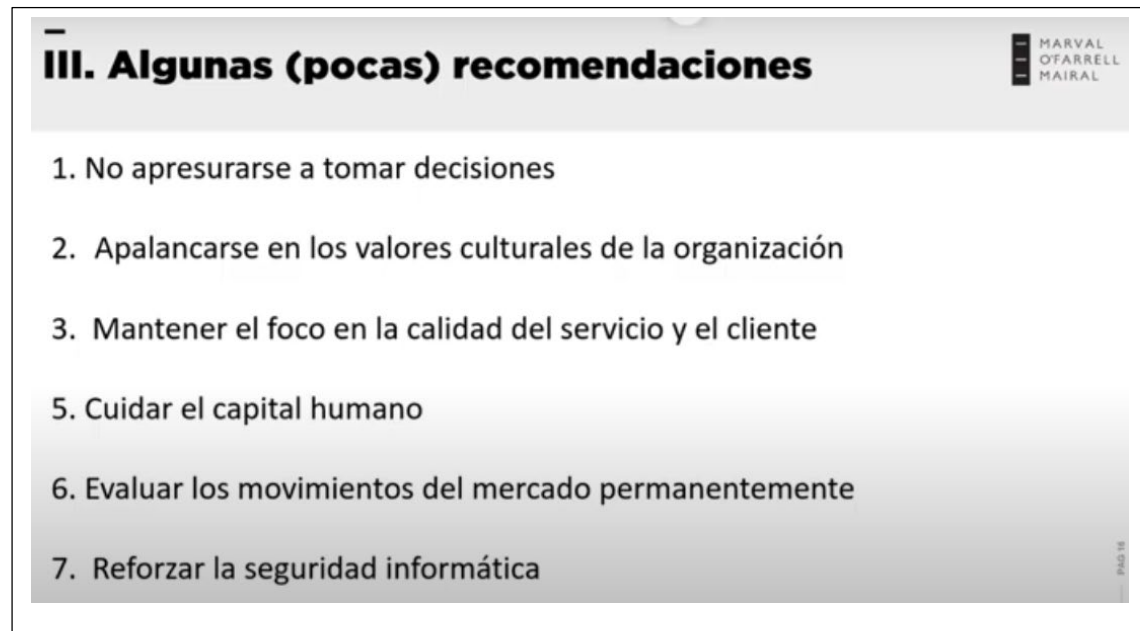


Imagen 11: Recomendaciones

El futuro va a ser distinto, pero dentro de este futuro hay algunas cuestiones en el mediano plazo, en lo inmediato, que necesariamente van a surgir. Habrá menos interacción personal, hasta que se encuentre la vacuna, y aun así cuando la vacuna se encuentre es probable que las condiciones de 2020 se mantengan también durante 2021. Habrá que redescubrir cómo hacer marketing en este contexto, cómo estar en contacto con los clientes, cómo poder desarrollar nuevas ideas, nuevos servicios. Es un desafío muy interesante y en este caso la innovación será clave para mantener el negocio. No se puede enfrentar una crisis de estas dimensiones sin apertura de mente para considerar una transformación necesaria, para tratar de mantener esos aspectos y cualidades del negocio de cada uno que los hacen únicos y agregarles aquellos que el contexto exija.

Mantener el foco en el cliente en este contexto de tanta preocupación e incertidumbre va a ser un gran desafío.

Intervención a cargo de Ricardo M. Gordó Llobell (Gordó Llobell & Asociados, Argentina)²

Esta exposición tratará el tema desde el enfoque de un estudio boutique. Se denomina boutique a los estudios medianos o chicos especializados. En este caso, Gordó Llobell es una boutique especializada en temas de propiedad intelectual y asuntos regulatorios que ya lleva 74 años en el mercado.

Si bien es un Estudio mediano de PI, tiene una gestión bastante ordenada que parte de una reorganización realizada en el año 2000 con una consultora especializada en empresas familiares que facilitó la transformación de su modelo de negocio, modificando el formato de estudio familiar a un formato profesional de empresa; entendiendo en ese momento, previo a la crisis argentina del 2001, que había que dar un golpe de timón porque en el diagnóstico de empresa familiar se detectaba que algo estaba fallando. Con este parámetro se tomó la decisión de transformarnos en empresarios profesionales.

Ser empresarios profesionales, aparte de ser agentes de marcas, aparte de ser abogados, aparte de tener equipos técnicos de ingenieros, farmacéuticos y tecnólogos en alimentos, implicó darle valor agregado a la profesión, transformarnos en consultores y abrir también el abanico de posibilidades. Fue muy importante contar en ese momento con lo que llamamos “tips del cambio”, que podemos resumir de la siguiente forma: información para la toma de decisiones, desarrollar Administración y Finanzas como un área estratégica y tener claro el objetivo,

² **Ricardo M. Gordó Llobell** es socio del estudio Gordó Llobell & Asociados. Abogado de la Universidad de Belgrano, Agente de la Propiedad Industrial y posgrado en Derecho de la Propiedad Intelectual de la Universidad de Buenos Aires. Es miembro de la Comisión Directiva de la AAAPI y presidente de la subcomisión de Actividades Académicas. Fue profesor de grado y posgrado en distintas universidades y autor de diversos artículos y publicaciones.

consistente en definir “qué queríamos ser cuando seamos grandes”. En ese momento se dio un cambio a lo que sería la nueva generación de gestión.



Gordó Llobell Establecidos en 1946

NUESTRO PERFIL

ESTUDIO BOUTIQUE ESPECIALIZADO
PROP. INTELECTUAL + ASUNTOS REGULATORIOS

AÑO 2000

TRANSFORMACION MODELO DE NEGOCIO
FORMATO FAMILIAR A FORMATO PROFESIONAL EMPRESA

SOMOS EMPRESARIOS PROFESIONALES
API + ABOGADOS + EQUIPO TECNICO = CONSULTORES

TIPS DEL CAMBIO
INFORMACION PARA LA TOMAS DE DECISIONES
ADMINISTRACION Y FINANZAS (AREA ESTRATEGICA)
DEFINIR OBJETIVO. QUE QUEREMOS SER CUANDO SEAMOS GRANDES

www.gllobell.com.ar Ricardo M. Gordó Llobell (h)

Imagen 12: Estudio Gordó Llobell

Hoy por hoy, el mayor activo de Gordó Llobell & Asociados es el buen nombre y los equipos de trabajo. Es decir, nombre y recursos humanos.

Tenemos claro que sin los equipos de trabajo no se puede dar contención al cliente y por eso hay que darle la misma importancia al cliente interno (equipo de trabajo) como al cliente externo. En ese sentido, se apunta a la calidad laboral como estímulo a los colaboradores, por ejemplo, el respeto por el horario. En el estudio no existen las horas extras y no se trabajan horas extras porque estamos organizados. Están claramente definidas las funciones y responsabilidades y eso también permitió desarrollar cinco años atrás un formato 4 x 5 que implicaba 4 días en la oficina y uno remoto en la casa.

La propuesta implicaba evitar un día el traslado al centro, un día que no se gastara dinero en almuerzo y no se enfrentaran problemas con el transporte. Este formato fue satisfactorio para algunos miembros del equipo mientras que para otros no fue tan cómodo. En otros casos se otorgó un régimen part-time presencial y remoto. En todos los casos se fueron buscando diferentes posibilidades con miras a mejorar la calidad laboral.

Gordó LlobellEstablecidos en 1946

MAYOR ACTIVO BUEN NOMBRE Y RRHH

ESTIMULOS RRHH
CALIDAD LABORAL

RESPECTO POR EL HORARIO DE TRABAJO

CLARIDAD DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

DESARROLLAMOS EL FORMATO 4 X 5
(4 DIAS EN OFICINA Y 1 DIA REMOTO EN LA CASA)
REGIMEN PART TIME PRESENCIAL Y REMOTO

RESTRUCTURACION ESPACIOS DE TRABAJO Y COMEDOR

OBTENEMOS CALIDAD PROFESIONAL

www.gllobell.com.arRicardo M. Gordó Llobell (h)

Imagen 13: Estrategia de RRHH

En este enfoque del estímulo de la calidad laboral, también se pensó en la reestructuración de los espacios de trabajo y en el área social comedor, entendiendo una vez más que con calidad laboral se obtiene calidad profesional.

Sin embargo, van a advertir con lo que se cuenta en esta presentación que no es necesariamente el estudio de un caso de éxito. Tal es así que, el día 6 de marzo de 2020, pre pandemia, se inició en el Estudio una obra importante de reestructuración

del espacio de trabajo, donde además de despejar el espacio físico a remodelar se trasladaron 16 de las 25 personas que trabajan a otro piso; dando comienzo al rediseño de un nuevo espacio de trabajo y salón comedor. Esta obra pudo desarrollarse solamente una semana y al momento de esta disertación llevaba 159 días suspendida.

Quizás esta sea la frase disparadora para comprender el objetivo de este panel y es que por la pandemia: el futuro se adelantó. El 11 de marzo de 2020 el Director General de la OMS (Organización Mundial de la Salud) decía que había más de 118.000 casos, 114 países afectados, y que 4291 personas habían perdido la vida y por esas razones habían llegado a la conclusión de que el COVID-19 podía considerarse una pandemia, palabra que en este siglo se había utilizado poco, o que no la teníamos muy clara.

A esto se sumó también el Decreto de Necesidad y Urgencia del Presidente de la Nación instalando el aislamiento social y preventivo, desde el 20 de marzo hasta el 31 de marzo, situación que al momento de esta presentación todavía se sostenía y se prolongaría por mucho tiempo más.

En este caso los socios del estudio tuvimos una reunión el fin de semana previo a que se decretara el aislamiento en la cual definimos que se oficializaría un aislamiento preventivo para personas de riesgo del estudio, definiendo un protocolo de trabajo para el resto de las personas que estaban fuera de riesgo. Más allá de eso, la primera reacción al problema que se avecinaba fue lo que se podría llamar “pisar los papeles”. Es decir, analizar el problema, concentrarse en los recursos humanos y en la tecnología disponible.

A partir de ahí y con un pre diagnóstico casero de la situación se activó toda nuestra capacidad tecnológica consistente en habilitar los accesos remotos que daban conexión al sistema Damlong y al sistema contable. Se configuraron las PCs de escritorio para que no se apagaran durante el aislamiento y se realizó una migración de carpetas de *users* con todo el repositorio de documentos a una carpeta One

Drive de Microsoft, que ya hacía tiempo teníamos disponible por licenciamiento del paquete Office 365, pero sin implementar. One Drive fue una de las primeras herramientas que se puso en práctica a distancia, pero el problema era el tema de los recursos tecnológicos en los hogares, la conectividad y cómo capacitar al equipo fuera de las oficinas.

Para eso se recurrió a un listado de links de interés promoviendo la autocapacitación y generando tutoriales caseros compartiendo experiencias. Así de rústico se resolvió el tema de la capacitación a distancia.

La segunda reacción fue darle contención al equipo e informar que había un plan sobre la base de tres pilares: confianza, compromiso y comunicación. Para ello se entablaron videoconferencias grupales e individuales y después se hizo foco en la contención personalizada.

El problema de este punto era cómo llegar con el mensaje y cómo transmitir seguridad y estabilidad. En ese sentido, se garantizó el cumplimiento del pago íntegro del salario, que era algo también que empezaba a entrar en el debate de los medios de comunicación por los acuerdos que estaban realizando los sindicatos. Por eso y para evitar el fantasma del problema económico se garantizó la estabilidad laboral y el pago íntegro del salario.

El tercer punto fue analizar la reacción de los clientes y la cadena de pago, entablado comunicación directa con ellos. El mensaje era: cómo están ustedes, nosotros estamos bien, seguimos trabajando, estamos operativos, estamos disponibles, cuenten con nosotros, pero cuéntenos cómo van ustedes.

Era muy preocupante un eventual corte de la cadena de pago, dado que durante la primera semana de la cuarentena se habían caído unos cuantos pagos anticipados de clientes, con cheques rechazados y se demoraban otras promesas de pagos de trabajos adelantados, activándose una alerta frente a la posibilidad de que la situación se profundizara.

Por suerte la gran mayoría de la clientela respondió bien, pero de todas formas y por las dudas, se tomó financiamiento bancario, y también se decidió una suspensión de los retiros de utilidades de los socios hasta que pasara el temporal.

Fue muy importante para este punto cómo organizarse y para ello que las oficinas públicas, entre ellas el INPI, estuvieran trabajando online y que los plazos legales estuvieran suspendidos, como asimismo que hubiera feria judicial en Tribunales. Eso permitió organizar el trabajo sin riesgo de vencimientos y definir que podíamos seguir trabajando, aún de manera remota, en las casas.

Las estadísticas facilitadas por el INPI muestran cómo fueron las presentaciones de marcas en el primer semestre de 2019 y el primer semestre de 2020. Aun con pandemia las presentaciones fueron mayores en 2020, como se puede observar en la imagen 14.

ESTADISTICAS DE PRESENTACIONES INPI

1 SEMESTRE 2019 - 1 SEMESTRE 2020

Marcas

		Solicitudes Marcas		Mensual	Total Trimestre	Total Periodo	Promedio Mensual
		Nuevas	Renovaciones				
Trimestre I	Enero 2019	4.575	1.545	6.120	19.691	53.525	7.646
	Febrero 2019	4.868	1.542	6.410			
	Marzo 2019	5.103	2.058	7.161			
Trimestre II	Abril 2019	5.484	2.430	7.914	26.138		
	Mayo 2019	5.576	2.972	8.548			
	Junio 2019	6.012	3.664	9.676			
	Julio 2019	5.690	2.006	7.696			
Trimestre I	Enero 2020	4.558	2.459	7.017	21.023	56.347	8.050
	Febrero 2020	4.458	2.185	6.643			
	Marzo 2020	4.549	2.814	7.363			
Trimestre II	Abril 2020	3.666	2.533	6.189	24.280		
	Mayo 2020	5.818	2.505	8.323			
	Junio 2020	7.476	2.292	9.768			
	Julio 2020	8.431	2.613	11.044			

Imagen 14: Comparativo de presentaciones de marcas (fuente INPI)

Algo parecido ocurrió en patentes y modelos de utilidad, aunque con una leve baja de apenas 7 patentes mensuales en promedio respecto del periodo del año pasado, tal como se observa en la imagen 15. También se advirtió un incremento de presentaciones en modelos y diseños industriales, como refleja la imagen 16.

ESTADISTICAS DE PRESENTACIONES INPI

1 SEMESTRE 2019 - 1 SEMESTRE 2020

Patentes y modelos de utilidad

		Solicitudes Patentes		Mensual	Total Trimestre	Total Periodo	Promedio Mensual		
		Patentes	Modelos						
Trimestre I	Enero 2019	227	5	232	828	2.142	306		
	Febrero 2019	260	6	266					
	Marzo 2019	313	17	330					
Trimestre II	Abril 2019	276	15	291	967			2.142	306
	Mayo 2019	328	18	346					
	Junio 2019	311	19	330					
	Julio 2019	334	13	347					
Trimestre I	Enero 2020	246	19	265	851				
	Febrero 2020	238	8	246					
	Marzo 2020	327	13	340					
Trimestre II	Abril 2020	321	6	327	908	2.095	269		
	Mayo 2020	272	18	290					
	Junio 2020	279	12	291					
	Julio 2020	320	16	336					

Imagen 15: Comparativo de presentaciones de patentes y modelos de utilidad (fuente INPI)

ESTADISTICAS DE PRESENTACIONES INPI									
1 SEMESTRE 2019 - 1 SEMESTRE 2020									
Modelos y diseños industriales									
		Solicitudes Modelos		Mensual	Total Trimestro	Total Periodo	Promedio Mensual		
		Nuevas	Renovaciones						
Trimestre I	Enero 2019	113	62	175	563	1.526	218		
	Febrero 2019	143	63	206					
	Marzo 2019	107	75	182					
Trimestre II	Abril 2019	249	54	303	729				
	Mayo 2019	160	53	213					
	Junio 2019	135	78	213					
	Julio 2019	194	40	234					
Trimestre I	Enero 2020	147	66	213	675	1.598	228		
	Febrero 2020	133	44	177					
	Marzo 2020	159	126	285					
Trimestre II	Abril 2020	152	53	205	678				
	Mayo 2020	148	47	195					
	Junio 2020	202	76	278					
	Julio 2020	196	49	245					

Imagen 16: Comparativo de presentaciones de modelos y diseños industriales (fuente INPI)

Sin embargo, la cuarentena continuaba y había que seguir trabajando en este complejo escenario. Las noticias eran malas, el encierro estaba acentuando la ansiedad, se desgastaban los roles de los líderes y la gente tenía miedo. En realidad, nadie había sido preparado para esto y era difícil mantenerse blindado. Había terror a la falta de facturación, a la falta de trabajo, porque no éramos una necesidad primaria, entonces el problema era cómo manejar la incertidumbre.

En ese momento se optó por la transparencia con la gente. El mensaje fue: “la vida continúa, todos vivimos de este trabajo, no queremos cambiarlo, aunque quizá debamos adaptarlo”.

La nueva normalidad sin duda será diferente, hay un cambio de cultura y la redefinición de algunos aspectos. El fortalecimiento de esta nueva “cultura” requiere la presencia de una palabra bastante olvidada en el vocabulario que es “resiliencia”. Para refrescar un poco el concepto, resiliencia es la capacidad para adaptarse levemente con resultados positivos frente a situaciones adversas. Son procesos de competitividad donde la persona debe adaptarse positivamente a estas situaciones adversas.

Gordó LlobellEstablecidos en 1946

LA NUEVA NORMALIDAD SERA DIFERENTE

CAMBIO DE CULTURA – REDEFINICION DE ALGUNOS ASPECTOS

FORTALECIMIENTO CULTURAL REQUIERE RESILENCIA *

* “capacidad para adaptarse levemente con resultados positivos frente a situaciones adversas”

* “proceso de competitividad donde la persona debe adaptarse positivamente a las situaciones adversas”

PRIMERA FASE DEL CAMBIO YA PASO. NO HUBO TIEMPO DE PENSAR

LO QUE VEIAMOS COMO ANORMAL YA NOS PARECE MAS AMIGABLE

www.gllobell.com.arRicardo M. Gordó Llobell (h)

Imagen 17: Aprendizajes

En este momento, ya la primera fase del cambio había pasado, no hubo tiempo de pensar. Lo que se veía como anormal ya nos estaba pareciendo más amigable.

Una vez que se fue aclarando un poco el panorama y habiendo obtenido un permiso como actividad esencial por la relación con los asuntos regulatorios de la industria alimenticia, se habilitó a que un socio tres veces por semana fuera al estudio a recibir alguna llamada perdida y la correspondencia.

Se definió que la comunicación con los clientes fuera vía mail, salvo urgencias o necesidades imperiosas de hablar. Y el mensaje era “no queremos invadir a la gente, sabemos que están trabajando con condiciones anormales, tienen hijos en edad escolar, tienen diferentes horarios de trabajo. Entonces nos parecía interesante enviar un mensaje previo del cliente como, por ejemplo: “¿te puedo llamar, en qué horario estás disponible?”

También se afinó la puntería con el tema de cobranzas, el tema financiero y cómo disponer de los recursos, sobre todo porque la prioridad eran los salarios y los costos de estructura. Y lo más importante era sostener el concepto de equipo. El mensaje fue “el problema lo resuelve el equipo y las personas que lo integran”.

¿Qué llegó para quedarse?

Sin duda, el teletrabajo y el trabajo a distancia en el proceso y la gestión. La amenaza es que este nuevo modelo de gestión permita cumplir las funciones y responsabilidades asignadas.

Es cierto que hay una nueva cultura, pero esta nueva cultura no cambia el objeto del trabajo, solo cambia el modo o la forma de gestionar. Sin embargo, hay que redefinir algunas cuestiones del trabajo presencial y remoto, diseñar organigramas claros con funciones y responsabilidades objetivas, porque ahora el trabajo empieza a estar más relacionado con objetivos y no tanto a un horario de trabajo. Pero esto tiene que estar claramente balanceado tanto para el teletrabajador como para el teleempleador y ambos tienen que ser responsables.

Gordó LlobellEstablecidos en 1946

¿QUE LLEGO PARA QUEDARSE ?

**“TELE TRABAJO. TRABAJO A DISTANCIA”
(PROCESOS Y GESTION)**

AMENAZA: NUEVO MODELO DE GESTION PERMITA CUMPLIR LAS
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASIGNADAS

NUEVA CULTURA
NO CAMBIA EL OBJETO DEL TRABAJO.
SOLO CAMBIA EL MODO O LA FORMA DE GESTIONAR.
REDEFINIR EL TRABAJO PRESENCIAL Y REMOTO
DISEÑAR ORGANIGRAMA. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

TELE TRABAJADOR Y TELE EMPLEADOR RESPONSABLES

www.gllobell.com.arRicardo M. Gordó Llobell (h)

Imagen 18: Lo que se mantendrá post pandemia

¿Cómo adaptar los despachos?

Este era otro de los interrogantes. La virtualización de la organización y la despapelización, y nosotros estábamos un poco atrasados en ese punto. Por eso ya nos pusimos a trabajar en el tema de la despapelización y cómo digitalizar ordenadamente el trabajo nuevo. Sin embargo, todo esto que suena muy lindo tiene otra gran amenaza y es la infraestructura tecnológica del país y el costo de actualizarse. Aun así, siendo más barata la inversión de reponer el parque informático de computadoras de escritorio con notebooks y el software licenciado que pagar mantenimiento de metros cuadrados para alojar personas, o viajar para hacer *networking* al exterior. Esto, por más que resulte difícil en el contexto económico del país, debe verse como inversión y no como un gasto. Es clave la inversión en equipamiento, conectividad y capacitación para poder ser más competitivos. Recuerden que el futuro se adelantó.

Gordó Llobell

Establecidos en 1946

¿COMO ADAPTAR LOS DESPACHOS?

**“VIRTUALIZACION DE LA ORGANIZACION Y DESPAPELIZACION”
(TECNOLOGIA Y CAPACITACION)**

AMENAZA: LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA DEL PAÍS Y EL COSTO

ES BARATO EQUIPARSE (HARDWARE, SOFTWARE, REDES Y SISTEMAS PARA LLEGAR AL CLIENTE): **NO**

PERO ES MAS BARATO QUE PAGAR EL MANTENIMIENTO DE M2 PARA ALOJAR PERSONAS O VIAJAR PARA HACER NETWORKING EN EL EXTERIOR!!!!

INVERSION
EQUIPAMIENTO CONECTIVIDAD CAPACITACION
PARA SER MAS COMPETITIVO

www.globell.com.ar

Ricardo M. Gordó Llobell (h)

Imagen 19: Adaptación de despachos

Con respecto a recomendaciones y sugerencias, hay que ser creativos, porque el futuro, repito, se adelantó. Innovar es reinventarse y también trae otros interrogantes que se vienen estudiando o analizando en los últimos dos años, incluso en las jornadas de AAAPI que han incluido un panel dedicado a la administración de los despachos y el *management* de los estudios, porque se advierte que el modelo tradicional de agencia de PI está agotado.

Ahora, ¿cuál es el costo de reinventarse, y qué pasa con la pandemia económica? ¿Qué nos va a dejar todo esto? ¿Podemos decir que estamos frente a la tormenta perfecta?

Agotamiento de modelo, pandemia económica, reinventarse... ¿Por dónde comienzo?

Gordó Llobell

Establecidos en 1946

RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS
“opiniones sobre el tema”

HAY QUE SER CREATIVO PORQUE EL FUTURO SE ADELANTO

REINVENTARSE
(CREATIVO E INNOVADOR)

¿ESTA AGOTADO EL MODELO DE AGENCIA DE PI ?
¿CUAL ES EL COSTO DE REINVENTARSE?
¿QUE PASA CON LA PANDEMIA ECONOMICA?

¿ESTAMOS FRENTE A LA TORMENTA PERFECTA?

¿POR DONDE COMIENZO?

www.glllobell.com.ar

Ricardo M. Gordó Llobell (h)

Imagen 20: Recomendaciones

No tenemos la respuesta o una solución para este problema, pero las intuiciones van por analizar cuáles son las necesidades de los clientes y las nuevas áreas del negocio ligadas a la propiedad intelectual, por detectar talentos y liderazgos dentro de la organización para afrontar esa eventual nueva demanda de los clientes, analizar otros modelos de contratación como por ejemplo el *freelance*.

Ya no va a ser necesario tener que tener todo el equipo contratado in situ para el nuevo trabajo. Claramente, se puede contratar esporádicamente personas que asistan y colaboren en los nuevos trabajos, analizar los acuerdos de colaboración entre despachos y quizás empezar a hablar seriamente de fusiones de estudios para mejorar la rentabilidad. Hay que animarse a este tema. Es un tema muy difícil, pero en otros países ya avanzaron en estas cuestiones.

¿Cuáles serían los tips de este cambio, de la nueva normalidad?

Primero adaptarse al cambio, con solidaridad y empatía. Ser empático con la gente, saber qué le pasa. La inversión, así como Gordó Llobell en el año 2000 fue por el lado de la administración y las finanzas, claramente hoy es estratégico tener un área de sistemas y, por último, redefinir el objetivo de tener claro qué queremos ser cuando seamos grandes.

Gordó Llobell

Establecidos en 1946

**NO TENGO LA RESPUESTA
MI OLFATO VA POR ACA**

- ✓ ANALIZAR CUALES SON LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y LAS NUEVAS AREAS DE NEGOCIO LIGADAS A LA PI
- ✓ DETECCION DE TALENTOS DENTRO DE LA ORGANIZACION PARA AFRONTAR ESA EVENTUAL DEMANDA DE NUEVOS TRABAJOS
- ✓ ANALIZAR OTROS MODELO DE CONTRATACION. (EJ). FREE LANCE
- ✓ ANALIZAR ACUERDOS DE COLABORACION ENTRE DESPACHOS Y FUSIONES

TIPS DEL CAMBIO

ADAPTARSE A LOS CAMBIOS. SOLIDARIDAD Y EMPATIA
INVERSION EN EL AREA DE SISTEMAS (ESTRATEGICA)
REDEFINIR EL OBJETIVO. QUE QUEREMOS SER CUANDO SEAMOS GRANDES

www.glllobell.com.ar

Ricardo M. Gordó Llobell (h)

Imagen 21: Caminos posibles y tips del cambio

Intervención a cargo de Matías Ghidini (Ghidini Rodil)³

Es muy difícil pensar todavía en una nueva normalidad, saber si el escenario actual es nuevo o es transitorio. Estamos en otro contexto y no sabemos dónde vamos a terminar ni cómo. En este marco hablaremos del mercado laboral, del teletrabajo y de la tecnología a los que podría llamarse los “mitos de la pandemia” y se explicará por qué.

Es importante partir de entender el mercado laboral argentino, un mercado laboral muy imperfecto, heterogéneo y con un alto grado de trabajo informal. Según datos del Ministerio de Trabajo: solamente el 50% de los trabajadores son asalariados registrados, es decir, la gente que a fin de mes cobra un sueldo de un empleador, hay un 25% de empleo público formal, estamos hablando aproximadamente 3 millones de personas. La desocupación en el primer trimestre de 2020 fue de 10,4 y se había tocado el pico en el segundo trimestre de 2019 con 10,6, el valor más alto de lo que fue el gobierno de Mauricio Macri. El 10,4 es aproximadamente 1.200.000 personas sin trabajo.

Si se quiere ser un poco más riguroso, dentro de la gente que no tiene un trabajo pleno, según datos del INDEC, hay “subocupados permanentes”, “subocupados demandantes” y “no demandantes”. Del total del mercado que mide el INDEC en los aglomerados urbanos, 1/3 de la gente no tiene pleno empleo, o está desocupado totalmente, o está subocupado. Si se toman los datos del Ministerio de Trabajo, de marzo a febrero de 2020 se perdieron 105.000 asalariados registrados y de abril a marzo 185.000, es decir de abril a febrero se perdieron 300.000 puestos de trabajo en Argentina. Lo preocupante es que esta información a abril toma solamente el principio de la pandemia, con lo cual ese número tiende a subir. Esa pérdida de

³ **Matías Ghidini**, que es licenciado en Administración de Empresas, egresado de la Universidad Católica Argentina. Posee un MBA en IAE Business School, Universidad Austral, desarrolló su carrera de más de diez años en gestión ejecutiva directa en empresas multinacionales, ocupando posiciones comerciales y de marketing en Unilever y Anheuser-Busch InBev. Actualmente se desempeña como General Manager de Ghidini Rodil, compañía líder en atracción y selección de profesionales y ejecutivos en Argentina y Latinoamérica.

trabajo son aproximadamente 2,6 puntos de desocupación, con lo cual ese 10,4 es un 13%, esto es abril. Con esta proyección, al momento de la exposición, en agosto de 2020 en Argentina, estaríamos hablando de un 15% de desocupación. Y es un dato que tiempo atrás compartía la UCA, hablando de un 15%. Seguramente en los meses restantes de 2020 la cifra se acercará al 18%, hablando de casi 2.500.000 de personas sin trabajo. Es válido aclarar que estos números son para el trabajo registrado formal. En el caso del trabajo informal se habla de cifras que podrían duplicar y hasta triplicar estos porcentajes.

La situación del empleo en Argentina es compleja. En Argentina, en 2019 y 2018, el trabajador dentro del convenio y fuera de convenio ha perdido dos dígitos de salario real contra la inflación. Es mucho y todo parece indicar que en 2020 va a perder de vuelta contra la inflación, posiblemente no en dos dígitos, pero volverá a perder. Tres años de pérdida de salario real es un dato muy duro. Encuestas como las presentadas por la consultora Willis Towers Watson en relación con compensaciones indica que al 14 de agosto de 2020 el promedio de ajuste que darían las empresas a personal fuera de convenio sería de 36%. Este cálculo asume una inflación del 40%. Al momento de la presente exposición el estudio relevó que solamente un 13% de las empresas consideraba otorgar ese incremento, mientras dos tercios todavía dudaban sobre si el número iba a modificarse.

Otro aspecto relevante en Argentina es la diferencia sectorial, tanto en términos de demanda laboral como de salarios. Las fintech (empresas que trabajan en el sector financiero a través de productos o servicios tecnológicos, pago digital, bancos online, etc.) tienen proyectado según la misma encuesta dar en 2020 45% de aumento y, al momento de la presente exposición, han dado un 16%. Las compañías de IT, de tecnología tienen proyectado un 40% de ajuste para salarios por fuera de convenio en 2020 y, también al momento de este análisis, ya han dado un 19%. En las antípodas, la construcción a la fecha ha dado 0% de aumento y estimaba dar un 25%, y energía ha dado un 2% y proyecta un 36%.

El grupo de empresas relevadas por la encuesta son mayormente medianas o grandes, cabe la aclaración, no se hace referencia a pymes. En la Argentina las pymes proveen por lo menos el 70% del empleo.

Otro aspecto relacionado con la demanda laboral tiene que ver con las búsquedas. Ghidini Rodil se dedica a hacer búsquedas ejecutivas, por lo cual maneja un termómetro bastante preciso sobre el tema. Las búsquedas en marzo y abril de 2020 se frenaron por completo, y han caído un 60 a 70%, al momento de esta exposición se detecta una ligera recuperación, pero también en este punto se detecta diferencia sectorial. Hay sectores donde búsquedas laborales no solo se detuvieron, sino que comenzó a presentarse destrucción de empleo, como por ejemplo en entretenimiento, restaurantes, ocio, hoteles, y líneas aéreas comerciales. También, sectores relacionados con comercio, automotrices y autopartes fueron muy golpeados. Todos esos rubros son los grandes perdedores en pandemia en relación con demanda laboral y búsquedas. Es importante entender que en esta pandemia no solo a nivel negocios, sino también a nivel laboral, hay perdedores y ganadores. Asimismo, hay empresas con muchas búsquedas laborales en curso, principalmente de sectores como salud, donde están incluidos servicios e insumos, laboratorios y tecnología en sus diferentes variantes; *marketplace*: marketing digital, correo electrónico, y correo y logística, especialmente logística liviana, la famosa “última milla”, ya sea con los modelos tradicionales, así como también nuevos modelos tecnológicos de logística inversa y aplicaciones tecnológicas de correo.

Tecnología, salud, logística, consumo, bienes esenciales, el campo, y también agroindustria, que más allá de algunas tormentas políticas es un sector activo que ha sido declarado como esencial y que, al menos inicialmente, no fue tan alcanzado por la pandemia, porque había pegado más fuerte en el AMBA, en la provincia de Buenos Aires y el área metropolitana mientras que la agroindustria se mueve mucho en el resto de las provincias. También la naturaleza del trabajo hizo que esté un poco más indemne. Agroindustria entonces también con mucha demanda, logística, IT, salud, y algo de consumo de bienes esenciales.

En un mercado tan imperfecto y heterogéneo como el argentino obviamente la demanda laboral ha caído, y en su conjunto tiene una tendencia de caída, pero hay sectores que han salido de alguna manera beneficiados.

Con respecto al teletrabajo se amplían a continuación algunos aspectos desde la mirada de Recursos Humanos, complementando las exposiciones anteriores. Actualmente no deberíamos hablar de *homeoffice* sino de *working from home*, o trabajar desde la casa. La diferencia no es solamente semántica, sino que la diferencia es de concepto. Un homeoffice es replicar la oficina en tu casa. La imagen 22 grafica la diferencia entre esos dos conceptos. Trabajar en el hogar hoy implica conciliar con la familia, con los hijos, implica a veces no tener la tecnología adecuada, todavía sigue siendo un obstáculo para mucha gente la conectividad, hay problemas para tener espacio de trabajo más allá de contar con una silla adecuada, que sería un escenario ideal, sino de cosas más básicas como con contar con un espacio de la casa donde se pueda tener tranquilidad para encarar una conversación difícil, por ejemplo, con un reporte que le tengo que decir algo que está haciendo mal, o con alguien a quien se debe dar un reconocimiento.



Imagen 22: Trabajar desde casa en pandemia

Asimismo, existe la sensación de que todos trabajamos más en esta modalidad. Es algo generalizado, probablemente lo sea, porque también tenemos dificultades o falta de experiencia para cortar y puede ser también por cansancio o por falta de orden, etc.

Tres aspectos importantes a considerar sobre el teletrabajo desde una mirada de Recursos Humanos, tanto desde la teoría como desde la práctica. El primero es que no todo trabajo es teletrabajable, eso es una gran definición. Quien trabaja en un hotel no puede hacerlo desde la casa, quien trabaja en una planta productiva o en una línea de producción que requiere intervención manual, no puede hacerlo desde la casa, quien trabaja en un taxi no puede hacerlo desde la casa, no todo trabajo se puede hacer de manera remota.

El segundo punto es que no toda persona puede trabajar de manera remota, no porque no lo pueda hacer físicamente, sino porque no alcanza su potencial, porque no tiene las competencias adecuadas para desempeñarse adecuadamente. Las competencias necesarias para teletrabajar son autonomía, proactividad, capacidad de organización, capacidad de trabajar por objetivos. La pandemia nos ha puesto frente a situaciones donde algunas personas responden mejor que otras.

El tercer aspecto, no menor, es que no todas las empresas tienen la cultura para teletrabajar. Esa cultura tiene que ver fundamentalmente con cómo los líderes conceptualizan o entienden la filosofía de trabajar.Cuál es la capacidad del líder para definir objetivos, cómo los define, si el líder confía en su equipo o está persiguiéndolo (ya sea por Whatsapp, por e-mail o con llamadas telefónicas). En definitiva, si realmente hay una cultura genuina de *homeoffice* o la realidad nos pasó por encima y estamos tratando de adaptarnos a un teletrabajo que en el fondo no creemos.

Es muy distinto el teletrabajo dependiendo del sector y, arriesgo posiblemente desde un prejuicio, tal vez los despachos de abogados eran son los lugares donde más se trabajaba de manera remota. Pero, por ejemplo, las compañías de

tecnología sin importar su tamaño, ya teletrabajaban. Algunos de sus fundadores, señalan que el único aspecto que están evaluando al momento es cubrir el costo de la conexión a internet, pero el resto de los aspectos ya los estaban implementando, se trabajaba de manera remota y también con un espacio físico donde la gente pudiera “ir a trabajar” eventualmente dos o tres días a la semana.

De qué situación se parte es importante para comprender cómo se resolverá la cuestión del teletrabajo. Y lo que subyace en todo esto tiene que ver con la filosofía de qué es trabajar desde la casa. La ley de teletrabajo parece un tanto imperfecta, apresurada, pero es observable el gap filosófico que hay entre la norma y lo que representa el teletrabajo. Porque el teletrabajo, trabajar desde la casa, implica confianza, autonomía, capacidad de liderar virtualmente y esto es un desafío enorme, porque ese liderazgo aplica no solo a los socios, sino también a los mandos medios. Los mandos medios en una organización son aquellas personas que tienen gente a cargo, qué experiencia tienen para liderar virtualmente, para comunicar, tiene que ver con el trabajo por objetivos. Implica saber definir esos objetivos, saber comunicarlos y cómo medirlos. Es decir, implica una filosofía de trabajar de manera remota por resultados que se da de bruces contra el trabajo por horarios. Por eso, cuando la ley de teletrabajo habla del derecho a la “desconexión digital”, se entiende que busca que el trabajador no sea explotado, pero si se trabaja por objetivos y yo me conecto a las diez de la noche porque es cuando más rindo ¿cómo juega eso con la desconexión digital? Y lo segundo, más de color, es que pedir desconexión digital hoy, cuando la vida es digital para bien o para mal, me parece que realmente atrasa.

Uno de los mitos que pareciera extenderse con la pandemia es que todo el mundo va a teletrabajar. No, posiblemente el futuro avanza hacia un mix entre trabajo en la oficina y trabajo remoto. El 80% de las personas encuestadas por Willis Towers Watson indican que querrían ir a la oficina dos o tres días a la semana. Solamente el 10% manifiesta que quiere ir un solo día y otro 10% dice que quiere ir cuatro. La mayoría indica que se querría un mix.

Último punto es el referido a la tecnología: existe también el mito de que la tecnología es todo, de que sin la tecnología es imposible vivir. Obviamente la tecnología es muy importante, si hoy tenemos trabajo, salud, educación es por la tecnología y por poder mantener la conexión. Las compañías que hoy más crecen en la Argentina son las tecnológicas, los perfiles que más se buscan en la Argentina, pleno empleo, son todos los perfiles de tecnología. Pero los vínculos personales también son importantes, diría al cincuenta por ciento, por eso sostengo que se volverá a las oficinas y por eso, más allá de pensar cómo será el día de mañana la vinculación virtual con los clientes, sigue siendo importante compartir un café. Para los niños en edad escolar está buenísimas las clases, el Zoom, pero se extraña a los maestros y no por su capacidad de transmitir conocimientos, sino por su capacidad de poder vincularse, de “soportar” y de llevar los chicos, así como extrañamos a los médicos en persona.

Un dato de color, en Argentina hay falta de enfermeros, con pleno empleo en Argentina y no es un fenómeno regional, tecnología y enfermeros. En Argentina faltan 50.000 enfermeros, sobre una base más o menos de 150.000, un tercio. Si uno estudia enfermería, que puede ser licenciado en Enfermería, son cinco años, pero el enfermero profesional son tres, tiene pleno empleo y un empleo de calidad. Una profesión eminentemente de relacionamiento, vincular, de servicio, con afecto, con empatía, con emocionalidad, con estar cerca.

Entonces, la tecnología es muy importante, pero tiene sus límites, el futuro, con el nombre que cada uno le quiera poner, va a ser un mix. Será importante lo que tenga ver con los vínculos, con la emocionalidad y con la cercanía, y que se vincula también con cómo gestionar mi negocio. Se necesita la inversión en sistemas para poder llegar a la gente, pero también es importante la charla, la capacidad para empatizar, para comunicar, para leer estados de ánimo, o por ejemplo, para tomar la decisión de desvincular a alguien de manera virtual. Eso tiene que ver con el relacionamiento, tiene que ver con los vínculos y no hay que perderlo, se debe mantener un balance.

Descreo de que la tecnología es todo y de que el teletrabajo es la única solución. Seguramente vamos a volver a un lugar, hacia atrás, que no va a ser el mismo de antes, seguro, pero tampoco va a ser donde estamos en agosto de 2020 en plena pandemia. Seguramente el mañana esté en un lugar intermedio, donde tendremos cosas ventajosas de trabajar en la casa, contacto con la familia, evitar traslados largos, incluso menor contaminación, pero también hay cosas importantes en la oficina que hacen a la cultura y demás. Y con la tecnología, lo mismo.

Preguntas de los participantes y respuestas de los panelistas

Moderación a cargo de Juan Berton Moreno (Berton Moreno + Ojam, Argentina)

Pregunta: Con respecto a la tecnología ¿en Argentina ha habido una gran cantidad de virus informáticos? ¿Qué problemas ha habido al respecto? (La pregunta es efectuada por un participante de México, donde según manifiesta, éste ha sido un problema de consideración)

Ricardo Gordó Llobell: Nosotros no hemos tenido ningún episodio de ataque, y el hecho de tener muchas cosas en la nube también nos dio una doble protección porque ahora también está protegido por el antivirus de la nube. Pero a lo mejor Gustavo seguramente da más información.

Gustavo Giay: Francamente no tenemos conocimiento de situaciones locales. Hace poco salió una noticia de que un estudio muy importante internacional a través de ingeniería social hackearon una cuenta de email y desviaron un pago de una transacción y fue a parar a una cuenta de un hacker, y recibió un juicio por mala praxis profesional, salió en los medios. La verdad que localmente no conocemos que haya habido más ataques, lo que sí hay son dos cosas, primero que los estudios jurídicos, en primer lugar, son blancos de ataques, eso está confirmado por la literatura que hay, por la información que existe afuera, que hay en promedio un 70% más de ataques que en la etapa pre pandemia, no específicamente a los estudios jurídicos sino en general, también información pública, no sé cuál es la fuente ni cómo la han sacado adelante. Y te diría que eso sería la información que tenemos. Lo que hay que tener en cuenta también, el otro día parafraseando entre el COVID-19 y lo que es una pandemia de salud y una pandemia cibernética o un apagón digital, si ustedes piensan que el COVID-19, la tasa de reproducción está entre el 2 y el 3 y medio, y todos los esfuerzos son para tratar de bajarla al 1, para que se amesete la tasa de contagios, se estima, y estos son estudios de la Organización Mundial de Comercio, publicados por ellos, que una tasa de

reproducción de un incidente digital es de 27. O sea, si nosotros pensamos que el COVID-19 se reproduce rápido, un ataque cibernético se reproduce a una tasa de 27 contra una tasa de 2 y de 3,5. Por lo tanto la necesidad de proteger la información y protegernos de ataques hoy es una prioridad, en este contexto más que nunca. No hay información precisa local sobre que haya ocurrido en Argentina.

Pregunta: ¿Es necesario implementar programas que supervisen los trabajadores si están atendiendo el trabajo en la computadora?

Ricardo Gordó Llobell: Para mí es un poco invasivo, es un tema delicado, por eso quizá definiendo claramente los objetivos sea mucho mejor el trabajo en equipo. Pero es mi punto de vista.

Matías Ghidini: Me parece que quien hace esa pregunta no está entendiendo la filosofía del teletrabajo. O sea, trabajar del hogar implica confianza, implica autonomía, implica definir objetivos en conjunto, entonces creo que no tiene mucho sentido monitorear. Obviamente se deben tener buenas prácticas para definir objetivos concretos, poder medirlos, obviamente que sean objetivos realizables y confiar en esa persona, porque creo que no hay, más allá que sea el marco legal posible o no posible, algo infalible. Alguien va a encontrar la manera de dejar computadora prendida, no pasa por ahí, es como marcar la ficha o tarjeta como era antes. El mundo del trabajo va hacia otro lugar, va en otro sentido. Creo ahora, más allá de la broma, entiendo de dónde viene la pregunta porque es un cambio cultural, y venimos de ese lugar. Pero me animo a proponer pensar cómo se puede generar confianza, cómo se puede cambiar la cultura, que no es algo sencillo porque la cultura es la sumatoria de las conductas de las personas y lleva tiempo ese cambio. Y a veces, la gente no quiere cambiar y no es fácil cambiar. Con lo cual, a veces hay que ver si esa gente puede pensar distinto. Otro problema mayor es si tengo la gente para trabajar en este nuevo modelo de negocio.

Gustavo Giay: Y si puedo agregar a eso, que coincido con vos, Matías, me gusta mucho el tema de los valores culturales de cada organización que la hacen única. Y la realidad es que, si en tu ADN cultural no está implementar una solución de este tipo, es contra natura que uno lo hace. Me parece que es todo lo contrario, la mirada debería ser identificar esos valores culturales que nos hacen fuertes y sólidos, y construir a partir de ellos. Pero generar valores contraculturales en un proceso de cambio, me parece por definición que tiene que tener más consecuencias negativas que positivas.

Pregunta: ¿Cuál es el impacto psicológico y productivo derivado de esta pandemia?

Ricardo Gordó Llobell: Es un problema y ahí el desafío es balancearlo, el poder darle contención al equipo, para poder balancear ese tema, eso es lo que nosotros quisimos hacer focalizándonos en llamadas puntuales y estar en el cara a cara con el colaborador.

Matías Ghidini: Creo que hay mucho de incertidumbre, creo que se da mucho la ansiedad también, una ansiedad que bien canalizada es positiva, porque te puede ayudar a enfocar, pero mal canalizada puede ser negativa. Y creo que es muy difícil dar certezas en este momento, pero creo que la única certeza que uno puede dar es saber uno adónde va, cuál es su norte, y no el cómo. Creo que hoy el cómo lo vamos a hacer no lo tenemos claro, pero creo que como líderes que muchos escuchen lo que gestiona la motivación de la gente es que nosotros sepamos adónde queremos ir. Después, el cómo lo vamos a ir viendo, porque coincido con todos que el futuro es eminentemente incierto. Ahora, si yo no sé adónde voy, eso es un rol o un deber que no podemos tener, por más que adónde voy sea a tres meses, y puede permitir reperfilarlo. Pero trabajaría de ese lado, tener claro adónde estoy yendo, y creo que es honesto decir “no sé cómo”, y en el equipo entre todos pensar la solución.

Gustavo Giay: Sí, yo le agregaría sin duda que el miedo te paraliza o te mueve a actuar mucho más rápido de lo que actuás en una situación normal, en esta pandemia el miedo tendió a hacer lo primero. La realidad es que me parece importante la cercanía con todo tu equipo, con tus colaboradores, porque lo primero que tenés que tratar de identificar es dónde está ese miedo que paraliza, o esa angustia, y tratar de comunicar de la mejor manera y ayudar a que ese miedo se disipe. Pero si uno no tiene claro, por ejemplo, a través de los llamados que se hacen uno puede identificar quién está viviendo solo, quién tiene contención familiar, quién no la tiene, y eso lo tenés que hacer a través de estar cerca, estar en contacto, y una vez que se identifica tratar de ayudarnos a trabajar esos miedos, porque son humanos. Es difícil pensar que alguien no haya atravesado esta pandemia con algún nivel de angustia o miedo que lo lleve a paralizarse, no solo en el trabajo si no en las relaciones con sus familias, con sus amigos, etc. Así que me parece que es muy importante el proceso de identificación de dónde están esos miedos para poder actuar.

Pregunta: ¿Han podido generar alguna red estratégica comercial durante esta pandemia?

Gustavo Giay: Lo que ha sido muy importante es estar en contacto con nuestros colegas de siempre, para ver cómo están llevándola, cómo les ha afectado la pandemia qué soluciones están pensando. El diálogo entre pares en esta pandemia, más allá de las redes institucionales que uno tenga, ha sido clave también para tener un intercambio de información fluido que ayude a un mejor análisis, porque la realidad es también diferente. No es lo mismo lo que ocurre en Uruguay, que no tuvo inicialmente aislamiento como Argentina, y estamos cruzando el Río de la Plata. Entonces, tienen una mirada distinta de lo que puede ser una actividad. Las de contención son aquellos mismos contactos y colegas que están atravesando lo mismo, conversar con ellos.

Ricardo Gordó Llobell: Se ha dado un tema de humanismo global en esas conversaciones donde se ha acortado un poco la distancia del cliente asesor, y uno empieza a ser más humano en ese tipo de conversaciones, como todos estamos padeciendo lo mismo, compartiendo experiencias, y estamos todos del mismo lado, básicamente sacás esa conclusión. Así que las conversaciones con clientes han sido muy buenas, y hasta incluso superadoras de cualquier red estratégica que puedas planificar.