



ieem.edu.uy



# Será difícil salir de esta todos juntos si estamos separados...

Controlada la pandemia e ilusionados con que la langosta migre hacia otro destino, nos ocupa la vuelta a clases y retomar con vigor las actividades productivas



Por **Valeria Fratocchi**  
Profesora del IEEM

Algunos trabajadores están viviendo la impotencia de no ser convocados a trabajar, sea porque fueron despedidos y no ven oportunidades de reinserción en un mercado de trabajo contraído; o porque desde el seguro de paro conviven con una fuerte incertidumbre en cuanto al momento y a la forma en que podrían reincorporarse.

En una situación más afortunada están quienes se saben con empleo, pero están lidiando con los cambios en las condiciones de trabajo a las cuales se vienen adaptando desde mediados de marzo. Muchos no dejaron de trabajar. Otros comenzaron a teletrabajar en forma inmediata en condiciones dispares según el contexto de vida de cada uno.

Encontramos un abanico de variantes en lo que refiere a la infraestructura de la vivienda y se observa que el nivel de estrés generado por el teletrabajo depende en gran medida del espacio efectivamente disponible para montar una oficina dentro de la casa y de la confiabilidad de la conexión a Internet.

En paralelo, hay otra corriente de estrés que proviene de las interacciones, porque el vínculo laboral por pantalla tiene limitaciones que obligan a más contactos y coordinaciones.

Además, en el entorno inmediato los vínculos presenciales se reconfiguran y se intensifican: se trata de interactuar con los hijos, pero quizás desde el lugar de facilitación de aprendizajes escolares, un rol que no tuvimos tiempo de ensayar.

Incluso la mayor interacción con los adultos con los que se convive nos hace valorar positivamente las oportunidades de encuentros muy enriquecedores, pero no neutraliza el estrés emocional de la demanda continua de socialización con personas que quizás veíamos pocas horas al día antes del 13 de marzo.

La superposición del tiempo de trabajo con la atención del hogar



instaló un multitasking no siempre eficiente, que a muchos perfiles les ayuda para cumplir con todo, organizándose con flexibilidad, pero a otros los desgasta y los lleva a desear volver a la empresa con tal de poder enfocarse y trabajar sin interrupciones.

Por otra parte, la coexistencia de casa y oficina en el mismo espacio aflojó el código de vestimen-

## ●● Nos adaptamos al teletrabajo; ahora es tiempo de diseñarlo

ta y posibilitó pausas intermedias más significativas, jugando un rato con los niños o preparando un almuerzo más elaborado. Pero rompió con el límite de la jornada laboral y en esa flexibilidad la sensación prevalente es que se trabajaron muchas horas y a cualquier hora.

## La nueva normalidad laboral

El teletrabajo impuesto por el

#QuedateEnCasa no tuvo mucho tiempo de diseño y en general sus términos no quedaron documentados, así que —terminada la cuarentena— cada organización está dando forma a la nueva normalidad a su manera y cada trabajador está reevaluando su posición frente al lugar de trabajo, la fijación de un horario y la extensión/frecuencia de las pausas intermedias.

Hay trabajadores que sienten el teletrabajo como un derecho adquirido, con prueba suficiente en cuanto a su adecuación a los objetivos de su puesto; y esperan mantener la posibilidad de trabajar desde su casa. Han ensayado nuevos equilibrios familia-trabajo a los que no quieren renunciar sin una justificación válida y analizan la eventual vuelta a la empresa sopesando criterios complementarios de productividad y bienestar.

El empleador que eventualmente plantea volver al esquema anterior, asumiendo la reversibili-

dad automática tras un momento de crisis particular, podrá verse enfrentado a una nueva identidad laboral de su equipo, integrado por teletrabajadores que quieren ser parte de una nueva normalidad, sin retroceder a un horario fijo y continuo, en un lugar de trabajo.

Otros trabajadores anhelan justamente ese “viaje al pasado”, piden recuperar su orden, sus rutinas, sus espacios en un formato claramente compartimentado de dedicación, que les permita enfocarse y trabajar con la fluidez de la coordinación cara a cara.

Podrían aparecer tensiones si sus empleadores les plantean continuar en forma indefinida con el régimen de teletrabajo y habrá que laudar posiciones en cuanto a si el teletrabajo es una prerrogativa de la empresa que fija condiciones de trabajo o debe reflejar un acuerdo de partes que presupone que el trabajador tiene que consentir voluntariamente a estas condiciones de trabajo.

## ¿Estamos juntos en esto?

Parecería que optar por un sistema híbrido de teletrabajo parcial es un prudente equilibrio, al menos en el corto plazo, mientras aprendemos juntos —empresas y empleados— si las ventajas del teletrabajo se sostienen en un contexto sin cuarentena y mientras dialogamos cómo incorporarlo a las políticas de gestión de personas sin vulnerar el principio de equidad y el valor subyacente a este principio que es la justicia.

¿Estamos seguros de que cuando llegue el momento de ascender a alguien tendrán igualdad de oportunidades quienes teletrabajan que quienes van todos los días a la empresa?

¿Contamos con una fórmula económica que contemple en forma equitativa todos los ahorros y sobrecostos de cada una de las modalidades, desde la conexión a

## ●● Necesitamos nuevas políticas y prácticas para refundar la colaboración

Internet hasta el diferencial entre el transporte escolar y la cadena de madres?

¿Podemos verificar que la casa es un ámbito de bienestar físico y psicológico para que el teletrabajador brinde su potencial? ¿Seremos capaces de mantener el espíritu de equipo y el involucramiento con los objetivos si segmentamos “jefes en oficina - resto teletrabajo” o “administrativos teletrabajan y fábrica viene todos los días”?

Como nunca fue más cierto que “de esta salimos todos juntos”, la unidad de los equipos de trabajo es el valor central a proteger y —para ser consecuentes con él— es clave determinarnos a innovar cuando toca el rediseño de la propuesta de valor para el empleado. Inexorablemente inclusiva de quienes teletrabajen y quienes se constituyan en el núcleo presente en la empresa, la nueva cultura de colaboración debe contar con su propio set de buenas prácticas que instrumentalicen lealmente políticas consistentes y justas, pero para todos. ●