



ieem.edu.uy



Lo mejor de la vieja y la nueva normalidad: el híbrido

El teletrabajo vino para quedarse, así que debe cumplir reglas de corrección legal, funcional y emocional para legitimarse en la nueva normalidad



Por Valeria Fracocchi
Profesora del IEEM

Los días 12 y 13 de noviembre se realizó el Tercer Encuentro Internacional Ifrei (virtual) sobre trabajo remoto y teletrabajo, que congregó a académicos y empresarios en un espacio de diálogo diseñado para conocer tendencias y mejores prácticas en lo que respecta al teletrabajo.

El primer aporte fue hacernos caer en la cuenta de lo relevante que es separar el teletrabajo, como modalidad que “vino para quedarse” y que será por tanto un nuevo formato de organización del trabajo, de lo que es el trabajar desde casa y en pandemia.

Mientras que el primero puede diseñarse como un beneficio para el colaborador, que con laptop al hombro busca un lugar adecuado para trabajar cómodo; el segundo es un confinamiento obligado, con presiones triplicadas: seguir entregando la tarea como si nada hubiese pasado, administrar la vida doméstica y familiar, gestionar tensiones vinculares online y offline, y adquirir las competencias demandadas por el nuevo esquema de trabajo que lo obliga a aprender y desarrollar hábitos en lo que fue una transformación digital no planificada.

Por otra parte, al pensar la permanencia del teletrabajo pospandemia, surgen consideraciones interesantes para compartir.

Desde Davos nos llega el dato de que el 78% de los líderes empresariales piensan que el trabajo híbrido tendrá un impacto negativo en la productividad y plantean tres argumentos:

1. Lo presencial como “normal” es lo que siempre se hizo, y eso de por sí baja los niveles de alerta de nuestro cerebro reptil. Si hacemos lo mismo de siempre, estamos menos exigidos en nuestros hábitos y eso nos libera para ocuparnos del trabajo.

2. Estar en el lugar de trabajo favorece el estar enfocado sin interrupciones domésticas y sin estar a cargo del cuidado de ni-



D. BATTISTE

ños y adultos mayores; además nos libera del multitasking permanente que tanto descende nuestra capacidad de respuesta.

3. Y, por último, recuperar el sentido de comunidad en los equipos de trabajos es un factor de bienestar que no es posible replicar con telerrelaciones, volviendo a poner sobre la mesa lo importante que ese microinter-

● ● Alternar trabajo a distancia con trabajo en el lugar habitual

cambio en la máquina de café es para sentir que pertenezco a un equipo.

Con las limitantes de estar aprendiendo a partir de un caso vivo y en tiempo real, acerco una hoja de ruta para considerar al momento de rediseñar nuestras organizaciones a partir de las condiciones ideales en términos de impacto positivo en la productividad y en el bienestar de los colaboradores:

- Teletrabajar uno o dos días a la semana. Alternar trabajo a distancia con trabajo en el lugar habitual.

- Durante el tiempo dedicado al teletrabajo, que no haya nadie en la casa o que se cuente con ayuda. En casos en que la casa no reúna estas condiciones, teletrabajar desde un cowork.

- Es posible teletrabajar cuando el jefe ofrece apoyo emocional e instrumental.

- La efectividad del esquema híbrido depende de que el compañero de vida del colaborador reconozca el valor y la necesidad del teletrabajo, y que haya colaboración espontánea en torno a la distribución de roles en el hogar.

- Lo que ya sabíamos: para objetivos específicos que requieren mayor concentración y trabajo individual, el teletrabajo es ideal. Aislarse del “ruido” de la oficina para pensar tranquilo resulta muy productivo.

Desde la perspectiva de la per-

sona, hemos visto que no todos nos adaptamos del mismo modo, algunos lo pasan bien, pero otros no tanto.

Hay algunos perfiles que funcionan mejor con teletrabajo y fueron identificadas las claves de su destacada adaptabilidad a esta modalidad:

1. Quienes tienen alta capacidad de autogestión, organizados, orientados al logro y con fuerte disciplina personal.

2. Colaboradores bien embebidos en la cultura de la empresa. Hay un tiempo de alineamiento inicial que debe ser presencial.

Habilitar el teletrabajo supuso empoderar a las personas para autoorganizarse. Pero esa delegación no siempre fue hecha desde la confianza, en algún caso no hubo otra opción, fue la forma de adaptarse a la situación sanitaria. Lo que estamos viendo en la práctica es que la telerrelación funciona cuando el jefe puede confiar. Por el contrario, algunos ejemplos de control y monitoreo de horarios han afectado muy

negativamente la confianza, con un clima muy persecutorio, que agota a las dos partes.

En definitiva, la importancia del teletrabajo y del balance trabajo-familia ha quedado en evidencia durante la pandemia, con posiciones que alzan la voz con la misma contundencia que antes cuestionaban interminables jornadas en las oficinas y la pérdida de tiempo en el tránsito en grandes ciudades.

Del lado humano, se ha comprobado, una vez más, la riqueza intangible que se genera en la convivencia cotidiana y esto ocurre en el equipo de trabajo y también en la familia.

Desde la gestión de personas, pensemos entonces en un esquema híbrido que compense las complejidades de administración con una mejora en la calidad de vida de las personas.

● ● La telerrelación funciona cuando el jefe puede confiar

Ese híbrido puede y debe ser un duplicador del espacio de relación, potenciando tanto las relaciones intrafamiliares antes amenazadas por la ausencia durante horarios laborales extendidos, como la relación con los compañeros de trabajo en un ámbito privilegiado de aprendizaje, de socialización e intercambio.

En el trabajo, la superación de la pandemia nos permitirá reencontrarnos con el contacto: no nos conformaremos con volver a la oficina, sino que recuperaremos el saludo y la broma mientras esperamos el ascensor...

Mientras tanto, en casa, es probable que la crisis económica ajuste muy a la baja lo que aparece bajo el árbol y nuestras manos tengan poco trabajo abriendo regalos... Las tendremos más disponibles para escribir mensajes que lleven cariño y renueven la ilusión de quienes estén acompañando a la distancia; pero sobre todo para largos abrazos seguros entre los que se reúnan a esperar la Navidad. ¡Felicidades! ●