



# El lado B del teletrabajo

POR VALERIA FRATOCCHI  
Profesora del IEEM

**S**egún el estudio sobre el impacto del COVID-19 en las empresas uruguayas realizado por Santiago Sena, el 44 % de los directivos que respondieron la encuesta expresó que la crisis actual afectó el rendimiento de sus equipos en forma moderada o grave.

Efectivamente, la experiencia trabajando con equipos de distintos perfiles durante esta cuarentena sanitaria nos ha mostrado algunas realidades que se repiten y que repercuten en las relaciones intraequipo y en los estándares de productividad.

Uno de los “nudos” que unen vincularmente a los miembros del equipo y que hace a la red que sostiene emocionalmente a las personas es la cotidianeidad. Esta cotidianeidad debe refundarse en el nuevo modo de interacción.

A contrapelo de la distancia social de trabajar cada uno en su lugar (en su casa), algunos equipos ya estaban en un proceso de transformación en el camino de la agilidad, modelando el nuevo lugar de trabajo con propuestas de *open offices* que promueven la proximidad adecuada para una colaboración más

fluida. La cercanía, la posibilidad de saber en qué está mi compañero de trabajo, el mandato de “todo el sector” en una misma planta, naturaliza la comunicación con su intermitencia espontánea y muy oportuna, simplifica la coordinación con encuentros “de parado” breves y enfocados. También facilita el control de progresos con un monitoreo hasta de los microavances que se van dando y de los que el equipo es observador o partícipe.

El teletrabajo o la distancia acentuada nos quita esa visibilidad del otro y, con ello, el fluir transparente para todos que tanto ayuda a sincronizar esfuerzos.

Además, con el teletrabajo, esta separación física es de algún modo también emocional y el involucramiento con el

otro no se logra de igual forma cuando media una pantalla. La empatía descendiendo y las mayores repercusiones las vemos en lo que refiere a la construcción de la confianza, que ahora es bastante más difícil, ya sea para vínculos más recientes o incluso cuando hay que reconstruirla en relaciones de larga data.

La microcotidianeidad que teje las redes de relaciones espontáneas en los equipos naufraga con el teletrabajo, pues este formato más parco y distante no alimenta la familiaridad que en otro tiempo generábamos desde ese saludo inconfundible, el debate de quién se come la última margarita, la oferta de: "¿Te voy poniendo agua en la jarra para el mate?", y la súplica de: "¿No me prestás el cargador que me estoy quedando sin bat?".

El trabajo cambió, la tarea cambió y algunas condiciones quizá son más propicias para producir, pero aparecieron otras que atentan contra la previsibilidad de lo que uno es capaz de hacer en el día. El teletrabajo que conocíamos antes del 13 de marzo era una situación bastante controlada y acotada en la cual nos organizábamos para trabajar desde una casa que mantenía todas sus rutinas y en la que estaba todo dispuesto para poder concentrarnos en aquella tarea que habíamos programado para el día de trabajo desde casa.

En un formato que aparenta ser el mismo, esta cuarentena nos ahorra tiempos de transporte, trancazos en el tránsito y minutos frente al espejo cuando el código de vestimenta desaparece. Sin embargo, el contexto de teletrabajo que vivimos incluye variables que no estaban presentes en el formato teletrabajo que antes era un beneficio al personal. Las distracciones e interrupciones vienen dadas por una capacidad de concentración disminuida por el estrés emocional y por una agenda

de otras cosas que deben ser atendidas en carácter imperativo y muchas veces impostergable. No tenemos ayuda en el hogar y hay que hacer la tarea, debemos apoyar las clases *online* de nuestros hijos y atender la sucesión de *deliveries* tocando a la puerta con los víveres de la casa mientras vemos qué pasa con Internet, pues no es todo lo estable que desearíamos cuando todos nos conectamos.

La sensación de inadecuación e ineficacia se presenta antes o después, tanto asociada con algunos de los nuevos roles domésticos como por notar que el tiempo que podemos dedicar al trabajo es menor y muy fragmentado. Y que la calidad de ese tiempo tampoco es la que teníamos antes.

Para compensar la baja productividad, se dedica una cantidad mayor de horas y eso instala la sensación de estar todo el día sentado frente a la computadora. Con la progresiva adaptación a la nueva agenda, se va ganando en eficiencia y, paralelamente, se van definiendo nuevos estándares más realistas de cuánto trabajo es realizable en una jornada en la que, además, debe quedar tiempo para atender a la familia, los cuidados de la casa

y las pausas imprescindibles para el descanso reparador. La tolerancia con uno mismo y con los demás miembros del equipo pasa por proponer estos estándares realistas y por adoptar un sistema de trabajo y de coordinación que pueda acompañar los tiempos domésticos sin que el conflicto entre ambas agendas agregue otro factor de estrés.

### **La microcotidianeidad que teje las redes de relaciones espontáneas en los equipos naufraga con el teletrabajo.**

Las circunstancias cambiaron y cuesta darse cuenta de que, lógicamente, se redefinieron las posibilidades de colaboración e interdependencia, no por falta de voluntad, sino por el desborde de una rutina que debió diseñarse con muchas restricciones en el caso de quienes viven en familia.

El trabajo desde casa tiende naturalmente a ser asincrónico y cada miembro del equipo trabaja cuando puede. Durante buena parte de las horas productivas del día la presencia en el proceso es intermitente y no coinciden todos los integrantes del equipo.

Según el nivel de interdependencia de las tareas, más esfuerzos se asignarán a la comunicación y coordinación para que no se resienta el producto final; intentando que ello no obligue a más reuniones virtuales que se empiezan a evitar. No son tan productivas, se pueden extender demasiado y la cámara es, además, bastante persecutoria. Así que se fue desvaneciendo el entusiasmo por la batería de sistemas que, además, ocupan lugar en nuestros teléfonos cuando en realidad mucho podría resolverse sin involucrar a tantos y con "una llamada". La no simultaneidad complica y Zoom complica por otras razones... En definitiva, estamos reaprendiendo cómo administrar nuestro tiempo y ejerciendo el derecho a retomar el control de



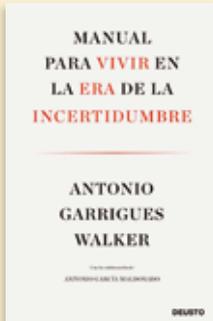
nuestra agenda para racionalizar la cantidad y la extensión de las videollamadas.

Los médicos han sido secundados por los informáticos en la labor heroica de salvar lo salvable en esta crisis. Con equipos y conexiones, han migrado a los hogares buena parte de la comunidad empresarial en brevísimos tiempos y con óptimas soluciones. Podemos felicitarlos y felicitarnos por haber hecho

factible la continuidad de las operaciones casi *overnight*. Pero el merecido aplauso por la acomodación a las circunstancias y por un espíritu de solidaridad generalizado no desconoce que este esquema de trabajo no es sostenible para muchos de los puestos de trabajo, ni para muchas personas. ●



## RECOMENDAMOS LEER



Por Antonio Garrigues Walker

### Manual para vivir en la era de la incertidumbre

Que vivimos tiempos de incertidumbre parece requerir pocas explicaciones. Las viejas certezas de prosperidad y progreso se han desdibujado con la misma facilidad con la que los gobiernos nacionales y los organismos multilaterales han perdido eficacia en la gobernanza de la globalización. Los efectos de la crisis económica, la revolución digital y la aceleración exponencial del tiempo y los cambios agudizan esta sensación de desamparo.

Esta situación nos hace cuestionarnos si perderemos nuestros empleos frente al auge de la inteligencia artificial o si el futuro pertenecerá a una China liberal que abraza la causa del comercio libre. Estados Unidos y Reino Unido se repliegan, los populismos y nacionalismos regresan a Europa, y cabe preguntarse si el orden liberal-democrático que había dado forma al mundo se descompone. Incluso dudamos de si nuestra vida en el planeta no está condenada a perecer por el cambio climático.

Desde su dilatada experiencia profesional y su empeño intelectual como observador, Antonio Garrigues Walker ofrece una visión panorámica del malestar global y lo analiza. Lejos de catastrofismos y de optimismos ingenuos, el autor matiza algunos de los hechos que nos preocupan y propone, desde un liberalismo político clásico y empático, algunas formas de abordarlos.

Un repaso a las fuerzas, cambios y retos de un mundo globalizado que muestra cómo hemos llegado hasta aquí y explica cómo podemos seguir creyendo en un mundo abierto que ahora se nos presenta lleno de incertidumbres.

# Informática y telemática

Ahora con cuota bonificada de hasta el

## 60%

Ingeniería en la UM

### CARRERAS

- Ingeniería en Informática
- Ingeniería Telemática
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Civil
- Ciencia de Datos para Negocios\*

 **UM**  
UNIVERSIDAD DE  
MONTEVIDEO



PRIMERA  
UNIVERSIDAD  
URUGUAYA ENTRE  
LAS **500 MEJORES**  
DEL MUNDO\*

## #UMONLINE

[info@um.edu.uy](mailto:info@um.edu.uy) / Tel.: 2707 4461 / [um.edu.uy](http://um.edu.uy)

\*Sujeto a la aprobación de la autoridad pública competente

\*\*Según el ranking QS 2020

**15%**  
DE DESCUENTO  
PARA HIJOS DE  
ANTIGUOS  
ALUMNOS DEL  
**IEEM**

