



¿El teletrabajo llegó para quedarse?

Una vez superado el confinamiento que obligó al teletrabajo, la permanencia de este esquema de trabajo desde casa dependerá del impacto en el bienestar de las personas una vez que haya desaparecido el riesgo de contagio. Habremos de sopesar los efectos del cambio de las operativas, las mejoras en las condiciones de higiene de los lugares de trabajo, la prevalencia de las telerrelaciones, la reducción de tiempos de traslado y del tiempo fuera de casa por viajes de negocios, así como por el aumento de oportunidades laborales para trabajadores del conocimiento.

La pandemia ha probado que el teletrabajo es posible, pero aún tenemos poca información para rebatir algunas posiciones que van fortaleciéndose en torno a los efec-



HAY QUE VERIFICAR UN BUEN *MATCH* ENTRE LA ESTRATEGIA DE TRABAJO REMOTO Y LOS PERFILES DEL EQUIPO



Valeria Fratocchi

Profesora de Comportamiento Humano en la Organización en el IEEM

tos negativos en el ámbito de las relaciones interpersonales y de la productividad. En definitiva, podemos afirmar que habrá más teletrabajo que antes, que será bajo la forma de flexibilidad, con la alternancia de presencial y a distancia que beneficie a los colaboradores y que su generalización dependerá, en gran medida, de las seguridades jurídicas que logremos construir y de los resultados de negocio que se logren.

¿Cómo afecta esta forma de trabajo en la dinámica de una organización?

El *workplace design* tomará una relevancia cada vez mayor, no solo por su impacto en la gestión de la cultura de la organización, sino para el reacondicionamiento de la infraestructura de las instalaciones que deben ofrecer condiciones de higiene, espacio

de trabajo y ventilación atendiendo exigencias sobre las que ya no habrá marcha atrás.

Por otro lado, la gestión cultural deja de ser un *nice to have*. El teletrabajo presupone un ambiente de confianza en que el empoderamiento de los colaboradores está naturalizado y no se plantean dilemas de control del horario, de la producción o de la calidad del trabajo realizado.

El sostenimiento de la operación y la cultura requerirán la reestructuración de los procesos de comunicación, de socialización y coordinación, para que el trabajo remoto sea efectivo.

Esta reconfiguración, pensada en un escenario de recesión económica, llevará inevitablemente a revisar los modelos de dotación de personal, tanto en la cantidad de colaboradores como en la modalidad.

También se producirán cambios en las proporciones de empleados *part time* y *full time*.

En la medida en que los trabajos más sencillos de controlar sean los que tienen un *output* verificable por la vía de entregables concretos, la relación de trabajo tiende a instalar un contrato psicológico de pago a destajo, en función de lo producido.

La reducción de las reuniones personales ya era reclamada en muchas organizaciones que padecían una agenda de encuentros largos y poco productivos. Seguramente se defiende la permanencia del Zoom para instancias de intercambio de información, en las que incluso se valora como positivo el uso de la versión gratuita de 40 minutos, para ganar en foco.

“ UN BUEN EQUILIBRIO ES ALTERNAR TRABAJO A DISTANCIA CON TRABAJO EN EL LUGAR HABITUAL: TELETRABAJAR UNO O DOS DÍAS A LA SEMANA ”

Los viajes de negocios se retomarán muy lentamente, tras un proceso gradual. Seguramente la presión competitiva llevará a retomarlos, pero la agenda se construirá con más cuidado de costos económicos y personales, valorando la efectividad de otras alternativas, según los objetivos del traslado.

¿Estaban las empresas uruguayas preparadas para el teletrabajo?

No hay una respuesta general para las empresas uruguayas en cuanto a su preparación para el teletrabajo, son muy distintas las realidades de negocio, tamaño y la viabilidad de una estrategia digital.

Siempre hay visiones críticas sobre la falta de previsión, pero a mi juicio son excesivamente duras. La capacidad de adaptación que se tuvo para migrar equipos enteros a sus casas en tiempo récord, así como para implementar ventas *online*, merecen un reconocimiento muy fuerte a las personas que integran esas empresas que a veces se critican.

También es cierto que, cuando un cambio viene impuesto desde una crisis, la adaptación es casi un automatismo de supervivencia. Eso potencia tanto el foco en la resolución del problema como los comportamientos colaborativos más altruistas. Creo que estas dos cosas son las que prevalecieron en la rápida acomodación al #QuedáteEnCasa. Los clientes toleraron desvíos en la propuesta de valor y los equipos toleraron altos niveles de estrés con tal de cumplir las promesas del mejor modo posible.

¿Cuál es el mejor equilibrio entre el trabajo a distancia y el presencial?

Tenemos limitantes al estar aprendiendo a partir de un caso vivo y en tiempo real. Más allá de esto, creo que las condiciones ideales, en términos de impacto positivo en la productividad y en el bienestar de los colaboradores, requieren de cinco ingredientes.

Primero, alternar trabajo a distancia con trabajo en el lugar habitual. Es decir, teletrabajar uno o dos días a la semana. Las organizaciones deben adecuar sus procesos e incentivos para habilitar este tipo de flexibilidad. También deben brindar la seguridad psicológica necesaria para que ese ambiente de flexibilidad tenga el dinamismo necesario sin generar un ambiente de caos o incertidumbre, que a la postre conduciría a comportamientos oportunistas.

Segundo, que durante el tiempo dedicado al teletrabajo no haya nadie más en la casa, ningún menor o mayor a cargo, y que se cuente con la ayuda doméstica habitual. En casos en que la casa no reúna estas condiciones, apoyar al colaborador para que pueda teletrabajar desde un *cowork*.

Tercero, que el jefe ofrezca apoyo emocional e instrumental en los dos mundos, el presencial y el virtual. Debemos estar listos como líderes, pues la disponibilidad efectiva del jefe es clave cuando se trabaja en la oficina, y más aún cuando se trabaja desde casa.

Cuarto, la importancia de conocer el entorno familiar de nuestros colaboradores, venciendo el argumento de “es la vida privada”. Si queremos que alguien trabaje en su casa, ya estamos instalados en su vida familiar y privada. ¿Qué hay más privado que el hogar de una persona? Ese hogar pasa a marcar las condiciones de trabajo y estas pueden ser facilitadoras u obstructivas. Hay que conocerlas, pues la efectividad del esquema híbrido en lo que refiere al teletrabajo depende de quién es el compañero de vida del colaborador. Cuando la pareja reconoce el valor y la necesidad del teletrabajo, hay una colaboración espontánea en torno a la distribución de roles y la estructuración de las agendas es mucho más simple.



DEBEMOS ESTAR LISTOS COMO LÍDERES, PUES LA DISPONIBILIDAD EFECTIVA DEL JEFE ES CLAVE CUANDO SE TRABAJA EN LA OFICINA, Y MÁS AÚN CUANDO SE TRABAJA DESDE CASA

Quinto, desde el punto de vista de la organización del tiempo de trabajo presencial y remoto, es clave recordar lo que ya sabíamos: para objetivos específicos que requieren mayor concentración y trabajo individual, el teletrabajo es ideal. Poder aislarnos del “ruido” de la oficina para pensar tranquilos resulta muy productivo.



mosca

GRÁFICAMOSCA

Comprometidos con la
Responsabilidad Empresarial

EMPRESA
VERDE



Reciclamos más del
95% de desperdicios

TECNOLOGÍA
DE VANGUARDIA



Ecológica
HUV: Reducción
de emisiones CO₂

APOYO
SOLIDARIO



A emprendimientos
ecológicos

IMPRIMIMOS EN
PAPEL PIEDRA
VIA STONE



No deforestación
No consumo de agua
Consumo bajo de energía
Reciclable



Guayabos 1672



2408 3049*



graficamosca.com



graficamosca



@graficamosca



grafica mosca



mosca@graficamosca.com

¿Qué recomendaciones les podés dar a las empresas que tienen a parte de su equipo teletrabajando y planean continuar así?

Primero, verificar un buen *match* entre la estrategia de trabajo remoto y los perfiles del equipo, pues no todos somos efectivos teletrabajando. Quienes se adaptan y sostienen buenos niveles de bienestar y productividad son los colaboradores que tienen alta capacidad de autogestión, organizados, orientados al logro y con fuerte disciplina personal; y aquellos que ya están bien embebidos en la cultura de la empresa, asumiendo que hay un tiempo de alineamiento que debe ser presencial para que la relación real sea sostenedora del vínculo virtual con la organización.

“ ES RECOMENDABLE INAUGURAR UN PROCESO DE FORMACIÓN EN HABILIDADES DURAS Y BLANDAS E INICIAR CON LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS POR LA NUEVA FORMA DE TRABAJO ”

Es importante monitorear permanentemente los efectos del aislamiento e instalar una rutina preventiva “obligatoria” para los teletrabajadores que implique que hagan ejercicio, mediten, vean y hablen con personas y que una proporción de esos vínculos sean presenciales. Instruirlos y apoyarlos para el mantenimiento de hábitos estructurantes con horarios de trabajo definidos, código de vestimenta (no pijama ni ropa de deporte), pausa en horario de almuerzo habitual, etc.

Se deben multiplicar las acciones de comunicación, con *briefings*, reuniones, *town hall* a

través de los líderes, pero también generando un equipo de comunicación profesional y potente que pueda sostener la intensidad de comunicación multinivel que se requiere para que no se pierdan los sentimientos de pertenencia, la afectivización de la relación con el equipo y la conciencia sobre el propósito de la organización y de mi propia tarea.

Es recomendable inaugurar un proceso de *reskilling* sin fecha de finalización, apelando a la formación disponible *online* y *offline* y al *cross training* a nivel de los equipos para fortalecerlos en colaboración y polivalencia. El proceso de formación en habilidades duras y blandas debe iniciarse con las competencias requeridas por la nueva forma de trabajo y evolucionar hacia todo aquello que renueve buenas prácticas con impacto en la productividad y el bienestar de hoy; y luego abordar la gran preocupación de los colaboradores, de la OIT, de DAVOS y de todos los gobiernos responsables: que las personas sean empleables y cuenten con las habilidades que se requerirán en un escenario de competencia conflictiva con la tecnología por los puestos de trabajo y de crisis económica con achicamiento del mercado laboral, aumento del subempleo y precarización del trabajo.

Hay que clarificar el propósito de la empresa, del equipo y del puesto de trabajo personal, aunque parezca que ya se sabe de memoria. Para quien no va todos los días al edificio corporativo y no interactúa presencialmente con clientes ni tampoco con compañeros y jefes, la percepción de qué hacemos y por qué es importante se diluye rápidamente.

Debe recordarse la misión para renovar el compromiso con la causa, y llevarlo hasta el nivel personal para destacar la importancia de la contribución de cada uno. Igual atención deberá darse a poner en vigencia los valores que alimentan criterios de decisión que debemos fortalecer si queremos empoderar a la gente para que tome decisiones rápidas como exige la virtualidad. ●