



Universidad de Belgrano
Facultad de Humanidades
Licenciatura en Psicología

TRABAJO FINAL DE CARRERA

¿Volver o no volver?

**Aprendizajes de una experiencia en el ámbito de la psicología
laboral y organizacional**

Alumna: Delfina Schiopetto

Matrícula: 40221502

Tutora: Carla Dell'Acqua

Resumen

La pandemia por COVID-19 en el año 2020 forzó a las empresas a recurrir al teletrabajo para continuar cumpliendo sus propósitos, metas y objetivos sin poner en riesgo la salud de sus trabajadores. Esta modalidad, en un principio, trajo consigo numerosas resistencias y problemáticas por factores propios de la subjetividad de las personas, carencias tecnológicas y la necesidad de construir nuevos modelos de liderazgo. Sin embargo, con el paso del tiempo y la ganancia de experiencias, se evidenciaron los beneficios del trabajo remoto llevando a que las personas no quisieran volver al antiguo modelo completamente presencial.

El presente trabajo pone de manifiesto el impacto que el cambio en la modalidad de trabajo ha tenido y sigue teniendo en las personas, las culturas laborales y los modelos de liderazgo. A su vez, busca reflexionar acerca de cómo las crisis impulsan cambios y transformaciones significativas en la humanidad.

Palabras claves: Teletrabajo, Trabajo híbrido, COVID-19, tecnologías de la información y la comunicación, cultura organizacional, satisfacción laboral, liderazgo.

Índice

Introducción.....	3
Presentación del tema.....	3
Problema de investigación.....	4
Problematización y preguntas de investigación.....	5
Relevancia y justificación temática.....	5
Objetivos generales y específicos.....	6
Alcances y Limitaciones.....	7
Antecedentes.....	7
Estado del Arte.....	9
Marco Teórico.....	11
Desarrollo Metodológico.....	14
Capítulo 1: ¿De dónde venimos?.....	16
Capítulo 2: Misión Imposible.....	22
2.1 Impacto en las Personas.....	22
2.2 Liderazgo.....	28
2.3 Tecnología.....	31
Capítulo 3: Regreso sin gloria.....	34
3.1 Impacto en las Personas.....	34
3.2 Liderazgo.....	38
Capítulo 4: Reflexiones Finales.....	42
Anexo.....	45
Referencias Bibliográficas.....	51

Introducción

Presentación del tema

En el año 2020, el mundo se tuvo que adaptar, de forma drástica, a una realidad muy distinta a la que se conocía hasta ese momento. Esto se debió al surgimiento de la pandemia por coronavirus (COVID-19). Tras la necesidad de adoptar medidas de confinamiento, las empresas tuvieron que cerrar sus puertas y el trabajo se continuó realizando de forma remota. Las personas, desde sus casas, se adaptaron a una nueva modalidad de teletrabajo y limitaron sus actividades y rutinas. Algunas empresas estaban más preparadas que otras. Las que anteriormente ya habían implementado una modalidad de “*home office*”, desarrollando las herramientas digitales y las plataformas necesarias para lograrlo, tuvieron más facilidad a la hora de ajustarse a las condiciones laborales que trajo la pandemia. Asimismo, las personas que ya poseían conocimientos de herramientas digitales se vieron menos resistentes al cambio.

Las empresas no solo tuvieron que capacitar a sus empleados para que pudiesen adaptarse a la modalidad de teletrabajo, sino que debieron esforzarse por mantener el clima organizacional, la motivación y la satisfacción de sus trabajadores, a distancia durante largos meses. Las organizaciones cuentan con departamentos de Recursos Humanos que se ocupan de pensar proyectos y formas de mantener a los empleados satisfechos y motivados. Esto se debe a que un nivel bajo de satisfacción laboral y motivación con respecto a los objetivos laborales pueden producir un deterioro en la calidad del entorno organizacional, puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo y el cambio de empleo (Cardela et al. 2021).

Cuando se dan cambios drásticos, aparecen ciertas dificultades en el mantenimiento del clima organizacional construido. Por ejemplo, la llegada de la pandemia y la orden de confinamiento alteró de manera significativa la satisfacción y la motivación de los empleados debido a la necesidad de adaptarse bruscamente a una nueva realidad. Los individuos tuvieron que continuar trabajando de forma remota y no todos lo lograron incorporar de manera positiva. Sin duda, dicha modalidad permitió que las personas pudiesen seguir adelante con sus ocupaciones y de no tener esta herramienta muchos individuos no hubieran podido trabajar por meses. Es decir, fue beneficioso para el contexto inevitable que rodeaba a los sujetos.

En la actualidad, el trabajo remoto ya no es necesario como medida sanitaria pero muchas empresas todavía mantienen esta modalidad vigente. Esto se debe a que los individuos se resisten a volver a trabajar de forma completamente presencial ya que valoran los beneficios de hacerlo desde sus casas. Al comienzo de la pandemia, algunas personas se resistieron al cambio y varias deseaban volver a la presencialidad. Pero, a medida que se fueron adaptando, los beneficios superaron las razones por las cuales se resistieron en un principio y al día de hoy son muy pocos los que prefieren trabajar de forma presencial. Si bien la mayoría de las empresas consideran que es fundamental ir a las oficinas para lograr una comunicación fluida, aprendizaje, compromiso con los objetivos de la compañía y una cultura de trabajo en equipo, no han forzado aún a sus empleados a volver todos los días a las oficinas ya que esto podría implicar insatisfacción, desmotivación y resistencia, conduciendo a la pérdida de talentos.

Por mi actividad profesional tengo acceso al detalle de cómo fueron atravesados estos cambios en la empresa Paramount. La misma, es un conglomerado multimedial de producción, creación, distribución de contenidos audiovisuales. Se encuentra en más de 180 países. Cuenta con más de 300 canales en alrededor de 40 idiomas, con aproximadamente 4.3 billones de suscriptores y más de mil millones de fans en redes sociales. En Argentina, en el año 2016 compró la cadena de aire TELEFE. El presente trabajo busca hacer dialogar lo que se vive en la compañía, con autores y conceptos vistos en la carrera.

Problema de investigación

La implementación del teletrabajo por la pandemia de COVID en el año 2020 fue abrupta y obligatoria para aquellos trabajando en empresas grandes equipadas para enviar los elementos de trabajo a los domicilios de sus empleados. Durante los dos años de duración de la pandemia hubo opiniones diversas sobre este cambio en la modalidad de trabajo. Muchos individuos se encontraron a gusto con la posibilidad de trabajar desde sus casas y pasar más tiempo con sus familias, logrando así un mejor equilibrio entre la vida profesional y personal. Sin embargo, otras personas perdieron motivación y compromiso debido a la soledad y a la falta de contacto con los compañeros de trabajo (Organización Internacional del Trabajo 2020). El tiempo fue pasando y las personas se fueron adaptando a esta forma de trabajo.

En la actualidad, la problemática es que la pandemia ha finalizado pero los empleados que tuvieron la posibilidad de trabajar remoto en los últimos 3 años no quieren volver a trabajar todos los días de forma presencial, mientras que las empresas buscan que los colaboradores vuelvan a las

oficinas. El teletrabajo ha generado grandes cambios en los modos de trabajar y de liderar, conduciendo a las organizaciones hacia modelos más flexibles y adaptables. El problema está en las empresas que no quieren abrazar el cambio y se mantienen firmes en proteger los modelos tradicionales. Esta rigidez genera grandes tensiones entre directivos y empleados, y choca con la realidad de un mundo en evolución y transformación constante.

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el impacto actual que tiene el teletrabajo implementado con la pandemia por COVID-19 en las personas que trabajan en organizaciones?
- ¿Cuáles son las opiniones actuales acerca de la modalidad de trabajo que se considera más adecuada para perdurar en el tiempo?
- ¿Cómo ha impactado el trabajo a distancia en los modos de liderazgo?
- ¿Qué reflexiones acerca del trabajo es posible hacer, desde la psicología organizacional, sobre la digitalización del trabajo desde la pandemia al día de hoy?

Relevancia de la temática

A tres años del brote de coronavirus, casi todas nuestras actividades han vuelto a la presencialidad menos una; el trabajo en las empresas. Las escuelas y universidades ya están dando las clases de forma presencial, las actividades recreativas también han vuelto a realizarse dentro de esta modalidad y la pregunta es, ¿por qué las grandes empresas mantienen un esquema híbrido o completamente remoto de trabajo?

Por más que en la actualidad ya no tenemos la necesidad sanitaria de quedarnos en nuestras casas, las personas no quieren volver a la modalidad de trabajo totalmente presencial. Esto se debe a distintas razones como la comodidad, la reducción de costos en transporte o el mayor equilibrio de vida personal – laboral que se alcanzó con este nuevo esquema virtual de trabajo. La nueva normalidad de trabajo es el esquema híbrido presencialidad-virtualidad y, considerando que se estima que será mantenido en el tiempo, resulta importante revisar el impacto que tiene sobre las personas, la cultura y el clima laboral, el liderazgo y la productividad, para que las empresas puedan trabajar sobre ello. Es importante seguir evaluando la satisfacción laboral en los distintos contextos para entender cuál es la mejor forma de encarar el futuro y retener al talento más allá de los cambios contextuales.

Por otro lado, resulta muy importante investigar cuáles son las limitaciones percibidas por los individuos sobre el trabajo remoto. Si bien la gran mayoría de las personas se encuentran muy satisfechas con el esquema híbrido, es importante revisar aquellos casos que no están del todo de acuerdo y perciben un deficiente clima organizacional, para así conocer las principales problemáticas que conducen a la insatisfacción laboral y poder planificar estrategias que reduzcan estas incomodidades y tensiones que resultan del teletrabajo. Es pertinente encontrar estas soluciones ya que el teletrabajo no es algo que va a desaparecer.

Los últimos tres años han resaltado la importancia de estar preparados para cambios y transformaciones. La crisis de la pandemia no solo modificó las formas de trabajo, sino que también nos transformó como individuos, volviéndonos más adaptables y flexibles a la hora de enfrentar el futuro.

Objetivos

Objetivo general:

- Describir el impacto que ha tenido la incorporación del teletrabajo, en los empleados, desde que fue implementado como medida ante la pandemia de COVID-19, hasta el presente.

Objetivos específicos:

- Identificar las distintas perspectivas que surgieron en torno al teletrabajo, desde su adopción como medida ante la pandemia, hasta el día de hoy.
- Recorrer desde el inicio de la pandemia hasta la actualidad, como fueron siendo modificadas las personas, las culturas organizacionales y los modelos de liderazgo en las organizaciones, utilizando como referencia a la empresa Paramount.
- Reflexionar acerca de los posibles efectos a largo plazo que puede haber traído el teletrabajo implementado por la pandemia, en los formatos de trabajo de las empresas y acerca del futuro de las mismas.

Alcances y límites

Este trabajo se concentra en empleados de empresas multinacionales que recibieron dispositivos por parte de estas para realizar su trabajo a distancia. Se trabajará exclusivamente con la empresa Paramount como referente. Quedan excluidos otros trabajos como, por ejemplo, los trabajos en instituciones educativas. El rango etario en el que se enfoca este trabajo es el de adultos jóvenes que ya tenían manejo de diversas tecnologías a la hora de pasar al trabajo remoto.

Por otro lado, no se distinguen los efectos del teletrabajo en distintos ámbitos laborales o niveles socioeconómicos, sino que el grupo de estudio son aquellos empleados de organizaciones que pudieron acceder al teletrabajo gracias a la posibilidad de tener un dispositivo que les permita esta modalidad. Tampoco se hace una distinción entre personas con patologías específicas y aquellas sin, ni se abarca la temática de la depresión y la ansiedad que trajo consigo la pandemia a muchos trabajadores. Por último, este trabajo se limita a estudiar el impacto en la psicología laboral y organizacional exclusivamente y no incluye otros aspectos de las organizaciones que se vieron afectados por el trabajo remoto como, por ejemplo, los beneficios económicos.

Antecedentes

La variedad de actividades humanas se multiplicó aumentando la necesidad de hacer una división y especialización del trabajo. En la antigua tradición grecorromana, el trabajo era considerado como una actividad propia de los esclavos, quienes realizaban toda clase de labores pesadas y donde hacerlo era un castigo. A través de los años esta concepción del término fue cambiando y en los inicios de la época moderna el trabajo asumió un papel más protagónico, tomando un sentido incluyente y permitiendo que se logre una igualdad entre las personas que trabajan (Romero Carballo 2017).

Con el paso del tiempo fueron apareciendo diversos sistemas productivos y surgió la fábrica industrial. Se desarrollaron nuevas tecnologías que condujeron a la posibilidad del trabajo masivo. En el año 1908 Henry Ford implementó un sistema de producción en cadena donde el sujeto quedaba mecanizado formando parte de un todo (López 2020). El fordismo fue creciendo y su metodología para producir en masa fue utilizada por la mayoría de las industrias a nivel mundial. De todas formas, este modelo presentaba varias desventajas al ser un trabajo tan monótono e intenso para los trabajadores y terminó derivando en el posfordismo o el toyotismo.

Elton Mayo (1949) fue, en gran medida, responsable de humanizar el modelo organizacional mecánico que predominó durante muchos años. Fue uno de los precursores junto a Taylor y Fayol, de lo que se entiende actualmente como Recursos Humanos en el que, un departamento integrado por profesionales cualificados organiza y maximiza el desempeño de los trabajadores o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad (De la Parte Chana 2018). Mayo observó, a través del experimento Hawthorne, que la motivación en el trabajo, y en consecuencia, un mejor rendimiento en el mismo se debían a las condiciones de trabajo y las relaciones humanas que se establecían en él. Es decir, el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de sentido de pertenencia y la eficacia de la administración en su relación con los trabajadores (De la Parte Chana 2018).

Fue durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII que los científicos comenzaron a aportar novedades en el proceso de selección de empleados, analizando el factor psicológico relacionado con el bienestar entre el empleado y la empresa (De la Parte Chana 2018). Posteriormente y gracias a las aportaciones de Frederic. W. Taylor, Henri Fayol, Elton Mayo, entre otros, fue posible el desarrollo y la expansión del movimiento de los recursos humanos.

Si bien con la Revolución Industrial comenzó este movimiento, no fue hasta los años 60 que se produjo una ruptura con la etapa anterior y un cambio verdadero en la administración de personal más centrada en los empleados. Aquí se empezaron a considerar las necesidades de tipo social, buscando la adaptación de las personas y la organización. La función de los Recursos Humanos tomó un papel más relevante y protagonista en las organizaciones durante la década de los 60 que, posteriormente logró ser establecido como un departamento específico e independiente dentro de las empresas siendo un recurso estratégico e influyendo de forma directa en el resultado de la empresa (De la Parte Chana 2018). Con su fundación, se comenzaron a estudiar distintos temas como la motivación, el desarrollo, el clima y la cultura organizacional, el bienestar del trabajador, entre otros.

Con los años, surgieron las encuestas de clima laboral, las medidas para mejorar los resultados de estas, los focus groups, las entrevistas de salida, las reuniones de feedback etc. Se puso en el centro a la persona y se comenzó a hablar de la retención de talento. A su vez, se empezó a poner el foco en el management. Se comenzaron a estudiar los distintos tipos de liderazgo como el autoritario, paternalista, integrador, inclusivo, disciplinador, controlador, democrático, integrador, motivador, participativo, permisivo, etc. (Neffa & Henry, 2017). Se tomó conciencia de cuales impactan de manera positiva en el rendimiento laboral de los empleados y cuales son contraproducentes. Todos

estos conceptos mencionados tienen un mismo objetivo en común: priorizar el bienestar de los empleados para mejorar la productividad y los resultados del trabajo. El fin siempre es beneficiar económicamente a la compañía, pero lo que se descubrió en los últimos años es lo fundamental que resulta tener empleados satisfechos para conseguir este resultado.

Con el paso del tiempo, estos temas no permanecieron estáticos, ya que el mundo, las organizaciones y las dinámicas laborales evolucionaron, y como resultado, estos factores se vieron influenciados de igual manera. Con los avances tecnológicos muchas tareas que antes realizaban las personas fueron reemplazadas por máquinas, y las computadoras le fueron facilitando el trabajo a los individuos. La tecnología también fue permitiendo el trabajo a distancia, la flexibilización de la presencialidad y el surgimiento del *“home office”*.

Estado del Arte

En los últimos años aparecieron numerosos estudios sobre el teletrabajo. Algunas empresas ya habían implementado la modalidad de *“home office”* de forma parcial, previo a la pandemia, para brindarle a sus empleados una mayor flexibilidad sumado a sus beneficios económicos y logísticos. Es decir, con los avances tecnológicos, muchas organizaciones fueron incorporando de a poco el teletrabajo y estas fueron las que se lograron adaptar de mejor manera al trabajo remoto obligatorio en el año 2020.

En el 2017 se publicó el informe: “Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral” escrito en conjunto por Eurofound y la Oficina Internacional del trabajo. Este informe es muy completo y estudia el avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) alrededor del mundo y sus usos en el mundo laboral. Las empresas comenzaron a implementar el uso de las TIC para desarrollar programas de teletrabajo parcial como estrategia de motivación. Claudia Patricia Aquije Niño de Guzman escribió la siguiente tesina en el año 2018 titulada: “Home office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional”. Estudia cómo las personas perciben mejores condiciones de trabajo cuando reciben la posibilidad de trabajar de forma flexible y pudiendo elegir trabajar algunos días de la semana desde sus casas.

La psicología organizacional ha tenido que adaptarse al nuevo contexto que surgió con la llegada del COVID-19. Se tuvieron que replantear las culturas organizacionales y los modelos de liderazgo ya que los tradicionales se volvieron obsoletos con la digitalización y el trabajo a distancia. Hector Horacio Bonafina (2022) escribió un trabajo titulado "Liderazgo y motivación de equipos en entornos virtuales" donde plantea las características de un líder efectivo en un contexto virtual, así como las claves para motivar a los equipos con el fin de impactar positivamente en la productividad. Gartner (2022) publicó "Evolve Culture and Leadership for Hybrid World" detallando los beneficios de los modelos híbridos centrados en las personas y el futuro del liderazgo empático. Por otro lado, Carlota Bobillo Hernández (2015) escribió "La oficina flexible. Nuevos escenarios en la organización del trabajo y su efecto en el clima laboral". En este trabajo se ponen de manifiesto las características positivas del trabajo a distancia y de las culturas laborales flexibles que han sido impulsadas con la adopción del teletrabajo.

La motivación está profundamente relacionada al clima organizacional y a la satisfacción de los empleados, así como al rendimiento laboral. Hay numerosos estudios que postularon las ventajas del teletrabajo con respecto a estas temáticas, sin embargo, es imposible dejar de lado sus desventajas que, en general, están asociadas al aislamiento y al trabajo solitario. Javier Andrés González Ariza (2017) realizó una descripción bibliográfica titulada: "Incidencia del teletrabajo en el clima organizacional de las empresas" donde postula los beneficios y los perjuicios del teletrabajo.

La Organización Internacional del trabajo escribió la guía titulada "El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella" en el 2020 donde traza desde los inicios de la pandemia hasta fines de ese año, los efectos detectados en las organizaciones con respecto a la temática del trabajo remoto. Julio Cesar Neffa y otros autores (2020) abordaron en su obra "Pandemia y riesgos psicosociales en el trabajo: una mirada interdisciplinaria y la experiencia sindical" el impacto de la pandemia poniendo el foco en las personas que adoptaron el trabajo virtual.

Resulta interesante recorrer la manera en que fueron cambiando las perspectivas sobre la modalidad de trabajo en los últimos años, desde los inicios de la pandemia, cuando predominaba el miedo y la incertidumbre, hasta la actualidad. Diego Quindimil (2021) escribió el libro "Mundo Post Covid. La Psicología del trabajo tras la pandemia" donde indaga, desde la psicología, todos los cambios y transformaciones que atravesaron las organizaciones durante la pandemia y plantea reflexiones acerca del futuro de las mismas.

Marco Teórico

El presente proyecto toma como marco teórico referencial a la **Psicología Organizacional**, definida por Zepeda (2000) como “la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas”.

A través de la historia, la psicología fue dejando de encontrarse solamente en los consultorios clínicos para expandirse hacia todas las instituciones. Llegó a los ambientes de trabajo, al ambiente tributario, a las instituciones educativas, entre otros. La psicología actualmente está presente en todos lados, especialmente en organizaciones grandes. Los avances de la psicología laboral han demostrado la importancia del bienestar personal sobre el rendimiento laboral y el alcance de los objetivos. Los profesionales de la salud mental trabajan como mediadores para facilitar el relacionamiento entre las personas y asegurar el bienestar de las mismas en sus ambientes laborales.

Gil Rodríguez y Alcover de la Hera (2003) Definen a las **organizaciones** como “sistemas sociales estructurados compuestos por individuos coordinados y dirigidos por un conjunto de normas, entre los que existe una diferenciación de roles, tareas, funciones y niveles jerárquico, orientados hacia la consecución de unos objetivos específicos”.

Para definir el **trabajo** citaremos a Guerra (2001):

El trabajo es aquella actividad propiamente humana, que hace uso de nuestras facultades tanto físicas como morales e intelectuales; conducentes a obtener un bien o servicio necesario para la satisfacción propia y a veces ajena de algún tipo de necesidad.

En la presente tesina, al utilizar la palabra trabajo nos enfocaremos solamente en el trabajo remunerado dentro de una organización que también puede ser definido como empleo, ya que una forma de trabajo puede ser también la labor de una persona en su propia casa sin retribución económica.

Para definir **satisfacción laboral** citaremos a Robbins (1996):

La actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

La satisfacción laboral se encuentra relacionada con la motivación del empleado para trabajar. Se define **motivación** como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.” (Robbins 2009) Es decir, la motivación en el trabajo se podría conceptualizar como el deseo de hacer un esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer algún objetivo personal. La motivación es fundamental, porque, además de favorecer el compromiso y potenciar el rendimiento, contribuye a aumentar la satisfacción laboral. (Cardela et al. 2021). La motivación, a su vez, aumenta la **productividad**. Cequea y Rodríguez-Monroy (2012) definen productividad del factor humano (PL) como “el resultado del sistema productivo generado por el desempeño de las personas en un lugar de trabajo y está asociado con la optimización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos de la organización.”

La psicología organizacional estudia el clima laboral para lograr mejoras en el rendimiento, en la calidad de trabajo, en la motivación y en la retención de talento. Tomaremos la siguiente definición de **clima organizacional** de González (2010) como “un conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización que influyen en las actitudes y comportamientos de sus miembros, o sea a las descripciones que hacen los individuos de su situación laboral”. Las percepciones varían desde factores objetivos como la estructura, políticas y reglas, hasta factores subjetivos como la cordialidad y el apoyo (García Solarte 2009). Es importante destacar que la percepción de los trabajadores sobre su situación laboral mantiene una relación directa con la satisfacción, el rendimiento y la calidad en lo que hacen. Un clima organizacional favorable promueve un mayor compromiso por parte de los individuos y esto a su vez influye en el esfuerzo por un desempeño eficiente. (González 2010).

Muchas empresas grandes tanto nacionales como multinacionales miden el clima organizacional con distintas consultoras especializadas como Great Place to Work, Gallup, entre otras. El Modelo Grace Place to Work mide el clima laboral de distintas organizaciones que luego forman parte del reconocido ranking “Best Workplaces” que reconoce a las mejores empresas todos los años. El objetivo del Instituto Great Place to Work es investigar, asesorar y capacitar a las organizaciones para que mejoren sus ambientes laborales. Existen otras consultoras especializadas como Gallup que

también brinda este servicio de medición de clima y hace comparaciones para definir percentiles, pero luego no publica los resultados en un ranking prestigioso. Por último, hay empresas que no tercerizan la medición del clima laboral y crean sus propias encuestas que muchas veces están basadas en los modelos de las consultoras mencionadas anteriormente u otras.

Resulta importante diferenciar el término clima organizacional de otro fundamental para la psicología laboral: **la cultura organizacional**. La diferencia principal entre ambos es que el clima laboral es un término evaluativo y la cultura organizacional es descriptiva. Robbins (2009) define este segundo concepto como “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. La cultura organizacional tiene que ver con el modo que los empleados ven su organización, no si les gusta (Robbins 2009). Hay culturas que estimulan el trabajo en equipo, otras que buscan la innovación, otras que están orientadas a resultados, etc. Es posible conocer cuál es la cultura de una organización mientras que el clima laboral se basa en opiniones subjetivas a las cuales sólo acceden quienes toman las encuestas de satisfacción.

El mundo avanza, la tecnología avanza y genera cambios en el mundo organizacional que a su vez generan cambios a nivel de clima y cultura laboral y debemos adaptarnos constantemente a ellos. El eje fundamental de este proyecto es como el teletrabajo implementado durante la pandemia por COVID-19 del año 2020 tuvo un impacto en los modos de liderazgo, en las culturas organizacionales y en las personas que conforman una gran cantidad de organizaciones. El **teletrabajo** es “el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador” (Eurofound & International Labour Office, 2017, p.3). Este trabajo buscará poner de manifiesto los debates que generó la implementación obligatoria del teletrabajo y las transformaciones que produjo en las organizaciones.

Desarrollo metodológico

Procedimiento

En el presente trabajo se realizará una revisión bibliográfica de tipo descriptiva y explicativa sobre la temática del teletrabajo implementado en la pandemia por COVID-19 y sus efectos actuales en las organizaciones, visto desde la psicología laboral y organizacional. Para llevar a cabo este desarrollo se han seleccionado diversos artículos, textos, estudios, encuestas realizadas etc. Recopilando material actual de los últimos tres años atravesados por la pandemia por coronavirus, es posible detectar significativas transformaciones en las culturas laborales, los modos de liderazgo y en las personas. Por ende, la revisión bibliográfica está fuertemente enfocada en evaluar estos cambios y, a partir de lo recopilado, reflexionar sobre los desafíos que tiene y tendrá la psicología laboral en los próximos años y por último, proponer las formas correctas de afrontarlos desde el área de RRHH. A su vez, compartiré mi investigación realizada en Paramount para analizar el impacto que tuvo y sigue teniendo el trabajo a distancia en la compañía.

Índice comentado

A continuación, se detallarán los títulos y contenidos que se encontrarán en los cuatro capítulos que componen la presente tesina.

Capítulo I: ¿De dónde venimos?

Este primer capítulo introduce el contexto de coronavirus y el teletrabajo obligatorio como resultado de la pandemia en el año 2020. Analiza las distintas respuestas al cambio en un contexto de crisis mundial.

Capítulo II: Misión Imposible

El segundo capítulo consiste en describir los efectos que tuvo el trabajo remoto durante la pandemia por coronavirus, en las personas, en los modos de liderazgo y en los avances tecnológicos.

Se ponen de manifiesto los efectos de este cambio, tanto los positivos como los negativos, en el clima organizacional de las empresas, poniendo el foco en la empresa Paramount.

Capítulo III: Regreso Sin Gloria

El tercer capítulo analiza la vuelta a las oficinas una vez finalizada la pandemia. Describe la discusión entre las personas y las empresas, y plantea la determinación del mejor modelo de trabajo para ser mantenido en el tiempo.

Capítulo IV: Reflexiones finales

En este capítulo se realiza una reflexión, basada en la bibliografía recopilada y el ejemplo de Paramount, con respecto a los impactos de la digitalización en el entorno laboral. Es decir, se exploran las lecciones que aprendimos de esta experiencia, las expectativas para el futuro del trabajo y sus aportes a la psicología laboral y organizacional.

CAPÍTULO I

¿De dónde venimos?

1. Año 2020: Pandemia Mundial

A comienzos del año 2020, se declaró la emergencia sanitaria por COVID-19 debido a su rápida expansión a nivel mundial. Los primeros contagios surgieron en China a finales de 2019 y gradualmente se propagaron por todo el planeta, lo que llevó a la Organización Mundial de la Salud (OMS) a anunciar el inicio de una pandemia global. Inicialmente solo se sabía que esta enfermedad resultaba letal para las personas más vulnerables, como personas mayores, aquellos con enfermedades preexistentes o sobrepeso, entre otros. No se contaba con suficiente información sobre la problemática. La cantidad de muertes diarias aumentaba y no existía un tratamiento efectivo para mitigar los efectos del virus ni una medicina conocida que pudiera inmunizar a la población y prevenir el contagio. Debido a esto, los gobiernos apuntaron a la aplicación de políticas de aislamiento social (Neffa et al., 2020)

De un día para otro aparecieron las restricciones de circulación y de aglomeración en espacios cerrados. Debido a la falta de información sobre lo que estaba pasando, las personas acataron las indicaciones con total confianza. Durante una entrevista en el año 2020, el historiador Yuval Noah Harari señaló una dinámica de confianza que suele darse en tiempos de emergencias, como una pandemia. Hizo referencia a cómo las personas, ante una crisis, tienden a confiar en la ciencia y las autoridades, incluso si previamente las habían cuestionado. Esto se debe al miedo y a la percepción de estar en peligro. Al estar todos en estado de alerta, se fortalece la confianza en quienes poseen información valiosa. Para ejemplificar su punto, Harari destacó el ejemplo de Irán, donde durante la pandemia se cerraron todas las mezquitas, hecho histórico que se dió debido a las indicaciones basadas en el conocimiento científico. Esto refleja cómo, en un momento de crisis, se prioriza el bienestar común por encima de las diferencias ideológicas.

Ante la propagación del COVID-19, en Argentina las personas se encontraron con la prohibición de desplazarse y se cerraron muchas actividades económicas. Sin embargo, se consideraron "esenciales" algunos trabajos por ser necesarios para el funcionamiento básico de la sociedad. Las actividades esenciales que se permitieron durante la pandemia fueron las relacionadas

a la seguridad, la salud, los servicios públicos, los supermercados, farmacias, transporte, medios de comunicación, sector bancario y financiero, entre otras. Numerosas organizaciones, tanto públicas como privadas adoptaron rápidamente herramientas informáticas que permitieran a sus trabajadores llevar a cabo sus tareas desde la seguridad de sus hogares. Esta fue una medida muy exitosa para aquellos trabajos que tenían el potencial para realizarse a distancia. Sin embargo, en Argentina, el porcentaje aproximado de los mismos se encontraba entre un 27% y un 29% mientras que el resto, requería de la interacción física para llevarse a cabo (Neffa et al., 2020). María Laura Henry (2020) señaló que desde que se declaró la pandemia, se han producido tres tipos de modificaciones de los procesos de trabajo. En primer lugar, hubo casos en los que el trabajo tuvo que detenerse debido a la imposibilidad de llevar a cabo las tareas de manera virtual y no ser considerado esencial. En segundo lugar, ciertos empleos se trasladaron hacia el teletrabajo permitiendo la realización de tareas desde los hogares. Por último, el tercer tipo de modificación de proceso de trabajo se dio en los trabajos considerados esenciales, que continuaron funcionando de forma presencial, pero con ciertas modificaciones en las rutinas y en los procesos. Estos cambios implican una serie de consecuencias para la salud psicosocial, particularmente en la intensidad y la carga mental del trabajo (Neffa et al., 2020).

En algunos casos, el teletrabajo ya se había implementado previo a la pandemia, lo que facilitó la adaptación al cambio. Por ejemplo, en Paramount ya desde el 2016 se había implementado un día de homeoffice por semana para aquellos colaboradores de áreas administrativas. Por ende, estas personas ya tenían computadoras y ya sabían cómo hacer parte de sus trabajos desde casa. Sin embargo, en otros casos, la transición al trabajo desde los hogares generó resistencias debido a su implementación abrupta y sin una planificación adecuada. La resistencia, según Smith (1996), se define como 'la oposición u obstaculización de transformaciones que suponen un cambio en el statu quo del entorno organizativo' (citado en Pérez Salán, 2014). Esta resistencia se hizo evidente en aquellos casos en los que la transición al teletrabajo fue inesperada y no se tomaron las medidas necesarias para facilitar el proceso de adaptación.

Stewart Black y Gregersen (2008) citado en Perez Salán (2014) distinguen tres principales barreras obstaculizadoras del cambio: la falta de visión, la falta de movimiento y la falta de finalización. Tomando el caso de la implementación del teletrabajo, es posible identificar las tres barreras mencionadas causantes de una fuerte resistencia al cambio. Por un lado, la falta de visión implica una incapacidad para comprender la necesidad del cambio y se puede dar tanto frente a un escenario anticipatorio, como reactante y de urgencia. A comienzos del año 2020, no disponíamos de la suficiente información como para comprender por qué era necesario cambiar la modalidad de trabajo de la noche

a la mañana y aislarnos en las casas sin contacto con otros. No pudimos dimensionar la urgencia ni la gravedad de la situación hasta varios meses más tarde debido a la falta de información disponible en ese momento. Por otro lado, la falta de movilización es una consecuencia directa de la primera barrera. La ausencia de un horizonte claro hacia el cual dirigimos fomenta el inmovilismo y la pasividad. Es decir, la falta de comprensión sobre la necesidad del cambio puede paralizar a los individuos impidiendo la búsqueda de soluciones (Perez Salán 2014). Es evidente que, durante el año 2020, nos encontramos inmersos en este estado de inmovilismo, sin tener una clara dirección sobre cómo enfrentar la pandemia debido a la incertidumbre y a la falta de información. Por último, la falta de finalización hace referencia a la duración del cambio. Por ejemplo, cuando se implementó de manera abrupta el teletrabajo en las organizaciones, se esperaba una transición sin problema ya que las personas recibían sus equipos de trabajo a domicilio. Sin embargo, en muchos casos, fueron requeridos numerosos entrenamientos y capacitaciones que llevaron largas semanas, inclusive hasta meses para lograr la adaptación de todo el personal a la nueva normalidad. El sentimiento de decepción o de fracaso al no producirse el cambio con la velocidad planeada es la tercera barrera identificada y un gran generador de resistencias al cambio (Perez Salán 2014). La percepción de que el cambio no se llevó a cabo en el tiempo previsto puede afectar negativamente la motivación y el compromiso del personal, lo que resulta en resistencia hacia futuros cambios.

Rubén Ordóñez (2013) plantea dos impulsos fundamentales que gobiernan el recorrido del cambio que actúan como fuerzas contrapuestas. Una de ellas facilita la aceptación del cambio y la otra frena su desarrollo. La primera es la neofilia, un impulso psicológico de fascinación por lo nuevo. Es una fuerza que lleva a adoptar las innovaciones por el solo hecho de ser innovaciones pero como se anticipó este impulso convive con la neofobia, su contracara.

El autor también plantea un modelo que representa estos dos impulsos, en otras palabras, es la Curva del Cambio, creada por Elizabeth Kubler-Ross y perfeccionada por Denise Jafe y Cynthia de Scott. Esta curva consta de cuatro fases: negación, resistencia, exploración y compromiso. Las cuatro fases de resistencia al cambio ocurren siempre que se propone algo nuevo. El objetivo de quienes impulsan un proceso de cambio, por ejemplo, dentro de una organización, es lograr que la negación inicial evolucione hacia un compromiso al final del proceso. Sin embargo, en muchas ocasiones, la curva no se completa en su totalidad. Los grupos de negadores y resistentes son los más difíciles de abordar porque la innovación propuesta está fuera de su nivel de percepción. No se trata de una negación consciente de lo nuevo sino de individuos que aún no son conscientes de su existencia o que, aunque perciben el cambio, lo ven como algo ajeno a ellos, ocurriendo en el mundo exterior y no les afecta directamente. Lograr que el grupo de los resistentes acepten el cambio es un reto, debido al

arraigo a productos que satisfacen sus necesidades, al temor al riesgo o, en el caso de un cambio tecnológico, al costo total de la adopción de lo nuevo. En estas situaciones, es esencial escuchar y buscar formas de facilitar la aceptación del proceso (Ordoñez 2013). Es necesario, en el nivel de los negadores brindar información, orientación y exposición al fenómeno. En el caso de los resistentes, se necesitan argumentos positivos que aborden las causas reales de la resistencia.

Diego Quindímil (2021) describe en su libro, “Mundo Post Covid” a la pandemia como un evento disruptivo tomando este concepto desarrollado por Moty Benyakar en su libro “Lo Disruptivo” donde lo distingue de lo traumático. Plantea que el trauma, basado en el concepto freudiano, no es el evento sino el modo subjetivo de procesar el mismo. Un evento puede tener potencial traumático, pero no serlo para todos. Un acontecimiento disruptivo es una situación externa del psiquismo, que altera el equilibrio psíquico. Para que este evento sea traumático, debe provocar un quiebre en la capacidad del procesamiento mental (Quindimil 2021). La pandemia, por ejemplo, fue un evento disruptivo que provocó en cada sujeto diversas formas de elaboración y distintos tipos de reacciones psicológicas. Algunas reacciones fueron más resistentes y otras se mostraron más adaptables y no reflejaron para nada una vivencia traumática. La pandemia, como hecho disruptivo provocó, en muchos casos ansiedad, depresión y pudo tener potencial traumático, pero eso depende del impacto subjetivo en cada persona.

La modernidad líquida, tal como la plantea Zygmunt Bauman, se caracteriza por su flexibilidad, lo cambiante, lo dinámico y lo efímero. En este contexto de modernidad líquida en el que vivimos, todo se trata del ahora, no pensamos a largo plazo y todo tiene una fecha de vencimiento. El mundo actual demanda una capacidad de adaptación constante al cambio debido a que estamos inmersos en una era de inestabilidad constante y revolución, donde la única constante es el cambio mismo. Debemos desarrollar una mentalidad y habilidades para abrazar lo desconocido y ajustarnos a las nuevas circunstancias (Bauman 2013). La resistencia al cambio se convierte en un obstáculo en este escenario, y la capacidad de adaptarse a la inestabilidad y la incertidumbre se vuelve un recurso valioso. La pandemia intensificó la era de la modernidad líquida, trayendo consigo cambios significativos y veloces. Cambios de rutina, de modalidad de trabajo, cambios en el psiquismo y en nuestras prioridades. Hubo desarrollos tecnológicos revolucionarios; personas que pudieron seguir realizando sus trabajos desde sus hogares, así como el aumento notable en el uso de servicios de entrega a domicilio y la atención médica en línea, entre otros avances. El año 2020 y los siguientes fueron años de nuevas normalidades que, en la mayoría de los casos, llegaron para quedarse. La pandemia puso en evidencia la fragilidad de lo rígido en el mundo en el que vivimos. Esta época nos ha enseñado que la adaptabilidad es esencial para sobrevivir y prosperar en un entorno en constante

transformación. Los cambios implementados de manera abrupta nos han mostrado la importancia de mantenernos abiertos a lo nuevo, a reevaluar nuestras prioridades y a encontrar soluciones creativas y ágiles ante los desafíos que se presentan.

Rafael Echeverría introdujo el concepto de “Empresa emergente” en el año 2000. En ese momento hizo una reflexión sobre la crisis que estaba atravesando la estructura de empresa tradicional que habían planteado autores como Taylor y Ford, debido a los avances de las nuevas tecnologías de información. Este concepto busca pensar las empresas con una nueva perspectiva innovadora, flexible y adaptable con el fin de superar los modelos rígidos y jerárquicos del pasado y lograr el éxito en un mundo en constante evolución.

Un experto en manejo de organizaciones, Jim Hemerling, ya había advertido en su charla TED en 2016 que nos encontrábamos en una “era de transformación permanente” y que, debido a los cambios en la globalización y los avances tecnológicos, el cambio se había vuelto inevitable. En su charla, Hemerling destaca la importancia de inculcar culturas de aprendizaje continuo ya que esto permite atravesar los cambios de manera positiva y con menos resistencias.

Hace años que ya se venía hablando sobre la importancia de cultivar culturas adaptativas y flexibles en las organizaciones. Sin embargo, muchas empresas no prestaron atención a estos consejos de profesionales hasta el momento de crisis por la pandemia de COVID-19. Hasta ese entonces, seguían con el modelo tradicional de hacer empresa por no invertir tiempo ni dinero en grandes cambios. No parecía ser algo urgente de atender, como planteó el historiador Yuval Noah Harari: “Se preveía que los cambios radicales en el mercado laboral llevarían 10, 20 o 30 años, pero el Covid-19 aceleró el proceso” (Quindimil 2021). Con la llegada de la pandemia, los cambios que parecían lejanos, no solo se hicieron presentes, sino que urgentes. A partir de esto, no quedó ninguna duda sobre la necesidad de modificar las culturas organizacionales a favor del cambio y la innovación. La pandemia fue un catalizador para hacer evidente la necesidad de ser adaptables y ágiles, es decir, fue necesaria la crisis para dar lugar al cambio. Las empresas en la actualidad están mucho más preparadas para afrontar posibles cambios y cuentan con más herramientas para hacerle frente a las crisis.

Tomando como ejemplo el caso de Paramount, al ser una empresa de medios de comunicación masivo, se pueden identificar dos grupos de trabajadores durante la pandemia: aquellas personas que tuvieron que mantener su presencia física debido a que entraron dentro de la categoría

"esencial" y por otro lado, individuos que formaban parte de las áreas administrativas y lograron adaptarse al modelo de trabajo remoto.

Denise trabaja hace más de 20 años en Paramount en el área de Recursos Humanos. Su rol como HRBP es funcionar como nexo entre distintos equipos de la compañía y RRHH. En su entrevista, cuenta que las áreas administrativas como Recursos Humanos, Finanzas, Legales, Marketing y Comunicaciones, entre otras, no sólo adoptaron el trabajo remoto durante la pandemia, sino que ya habían incorporado un esquema de un día de trabajo desde los hogares a la semana desde el año 2015. Por ende, estas áreas ya estaban familiarizadas con la dinámica del trabajo parcialmente remoto. Sin embargo, lo que causó un gran cambio fue pasar a trabajar solamente desde casa. Denise menciona que, por ejemplo, para ella fue un desafío adaptarse a la modalidad completamente remota, dado que en ese momento aún no estaban disponibles las aplicaciones para firmas virtuales. Una de sus tareas en aquella época era el armado de contratos de trabajo, el armado de legajo y la obtención de la firma del ingresante. Ella solía imprimir los contratos y requería que los nuevos empleados los firmaran en persona, lo cual se volvía un proceso complicado en un entorno de trabajo totalmente virtual. Es por esto que todos, incluso aquellos que ya estaban familiarizados con la dinámica de teletrabajo se encontraron enfrentando desafíos cuando esta modalidad se volvió permanente.

Por otro lado, las áreas operativas que no pudieron realizar sus tareas de forma virtual se dividieron en dos categorías: aquellas cuyas tareas experimentaron una disminución en la intensidad laboral, como los iluminadores, escenógrafos, herreros y pintores; y aquellas que continuaron asistiendo a los estudios de grabación para realizar tareas técnicas específicas. Los periodistas del noticiero podían presentar el programa desde sus hogares, pero un profesional técnico debía estar presente en el control central de Telefe para garantizar la emisión del programa en vivo. Aquellos que continuaron trabajando de forma presencial, debieron adoptar significativos cuidados como las "burbujas" de trabajo, la realización de hisopados y la obtención de permisos legales de circulación. Esta situación da cuenta, de que en una organización coexisten modalidades de trabajo diversas que constituyen subculturas organizacionales diferentes.

CAPÍTULO II

Misión Imposible

La implementación del teletrabajo por la pandemia sin dudas modificó el mundo de las organizaciones, impactó en las personas, planteó nuevos tipos de liderazgo y aceleró cambios tecnológicos que no estaban previstos. Resulta interesante analizar estos cambios desde la mirada de la psicología laboral y organizacional.

2.1 Impacto en las personas

La pandemia modificó a las personas en sus rutinas y prioridades. De un día para otro, la conversación sobre la salud capturó el diálogo público. Se convirtió en el tema central en la sociedad, y mes a mes, se fue develando la existencia de padecimientos sobre la salud mental. Hasta el año 2020 la salud era una preocupación de la esfera privada, se hablaba en la intimidad de una familia, pero a la hora de llegar al espacio de trabajo no era común mencionar un malestar físico y menos aún un padecer psicológico. Diego Quindimil (2021) describe una publicidad de galletitas en la que distintas personas se preguntan entre sí cómo están y siempre la respuesta que se recibe es “todo bien”. En un momento de la publicidad una chica en la oficina le pregunta a su compañero como está y finalmente hay una respuesta distinta: “no estoy bien”. Entonces salen todos corriendo horrorizados haciendo alusión, de forma cómica, a una verdad profunda. La sociedad, en especial el entorno corporativo, ha estado envuelta en una ilusión de bienestar y plenitud constante que comenzó a resquebrajarse con la pandemia poniendo fin a la “*happycracia*” o dictadura de la felicidad (Quindimil, 2021). La pandemia puso al descubierto las vulnerabilidades de las personas y dejó claro que la felicidad constante no es sostenible. Este anuncio que menciona Quindimil simboliza una era a la cual la pandemia marcó su fin, presentando un cambio de paradigma en la percepción de la felicidad y una nueva conciencia sobre la salud mental. El autor aporta un tweet que decía “el que nunca lloró en el baño de su trabajo, en realidad nunca trabajó en una empresa” esta frase da cuenta de cómo nuestra emocionalidad se pone en juego en el trabajo, aunque haya que esconderla.

Durante la pandemia, el aislamiento social, las preocupaciones por el contagio, el temor de infectar a otros y la falta de información fueron algunos de los factores de riesgo para la salud mental.

Las reacciones emocionales más comunes durante la pandemia fueron el miedo, la tristeza, la ansiedad y la preocupación. En algunos casos, estas reacciones llegaron a prolongarse y a tornarse más graves e incapacitantes (Organización Panamericana de la Salud 2020). Al finalizar la primera semana de aislamiento, una encuesta realizada por Conicet/Ineco/ Universidad Favaloro sobre 10.053 argentinos de entre 18 y 84 años establecía que un 33% manifestaba alguna condición compatible con una posible depresión (Fundación INECO, 2020).

Michel Gollac, citado en Neffa & Henry (2017) definió Riesgos Psicosociales en el Trabajo (RPST) como:

Los riesgos para la salud física, psíquica, mental y social engendrados por los determinantes socioeconómicos, la condición de empleo, la organización y el contenido del trabajo y los factores relacionales que intervienen en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores.

Estos pueden generarse debido a la intensidad del trabajo, el nivel de autonomía y el control que cada uno tiene sobre el trabajo que ejecuta, la exigencia psicológica, las condiciones de estabilidad y de seguridad en el empleo, la calidad del tipo de liderazgo y de las relaciones sociales laborales, el clima laboral, el estrés, los conflictos éticos, el maltrato, etc. Además de estos determinantes estructurales, existen determinantes individuales que son los recursos que dispone cada persona para hacerles frente a los primeros. Es decir, el impacto de ciertos riesgos puede afectar de diferente manera a los trabajadores, según sus características individuales. Estos riesgos pueden perturbar las dimensiones cognitivas y psíquicas del trabajador, y si los mismos superan las capacidades y la resistencia del trabajador generan sufrimiento (Neffa & Henry, 2017).

Neffa (2015) señala:

Los RPST hacen referencia a las condiciones presentes en una situación laboral determinada, las cuales se hallan determinadas esencialmente por la configuración que adopta el proceso de trabajo (articulación de fuerza de trabajo, objetos, medios de trabajo). Estos factores interactúan y se desarrollan según sean las relaciones sociales en el trabajo (con la jerarquía, los colegas, subordinados, clientes y usuarios) todo lo cual, actuando a través de

mecanismos psicológicos y fisiológicos, pueden afectar y llegar a dañar la salud física, psíquica y mental del trabajador, así como el desempeño de las organizaciones, impactando sobre su productividad y su competitividad.

Durante la pandemia se potenciaron numerosos riesgos psicosociales debido a la modalidad virtual de trabajo. La falta de contacto social generó una sensación de aislamiento, soledad y desconexión. Los límites entre el trabajo y la vida personal perdieron claridad, llevando a una sobrecarga laboral en muchos casos. Aumentaron los niveles de estrés y de inseguridad laboral debido a la incertidumbre reinante. En algunos casos, bajó el nivel de autonomía como consecuencia del micromanagement y la comunicación entre pares perdió fluidez. Estas condiciones laborales llevaron a que el clima laboral pusiera en evidencia el malestar que este nuevo contexto generó en los equipos.

El primer RPST que se manifestó notoriamente fue la sobrecarga laboral y la pérdida del equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Quienes trabajaban en estas condiciones, empezaron a sufrir complicaciones para organizar y controlar el ritmo de trabajo que se fue intensificando. Al diluirse los límites entre el trabajo y la familia, se intensificaron los conflictos en los hogares generando importantes tensiones a la hora de distribuir el tiempo entre las exigencias familiares y las responsabilidades laborales (López-Mena, 2020). Sumado a esto, en algunos casos se comenzó a sentir cierta ambigüedad de rol, expectativas poco claras y con amplios márgenes de incertidumbre (López-Mena, 2020). Esta falta de claridad sumada a la carencia de estructura de horarios de trabajo y dificultad en la organización del mismo son factores aliados del burnout.

Maslach & Jackson (1986) definen el burnout como:

Un síndrome de agotamiento emocional y cinismo que tiene lugar frecuentemente entre individuos que hacen algún tipo de trabajo... como sus recursos emocionales están agotados, los trabajadores sienten que ya no son capaces de dar más de sí mismos a nivel psicológico.

Por lo tanto, el burnout constituye una experiencia negativa caracterizada por cogniciones, emociones y actitudes que son poco favorables y están dirigidas al trabajo o al propio rol profesional (Gil Monte y Peiró, 1997, citados en Marrau, 2009). Durante la pandemia, fueron más los trabajadores que comenzaron a experimentar problemas de salud y sufrir padecimientos relacionados con los

síntomas característicos del burnout, como ansiedad, irritabilidad, fatiga mental persistente, trastornos del sueño, cefaleas, entre otros. El hogar dejó de ser predominantemente un espacio de descanso y de reparación de la fatiga, ya que uno sigue conectado con las exigencias del trabajo (Neffa et al., 2020).

Según una investigación sobre 21,000 empresas realizada a nivel mundial en julio de 2020 por profesionales de la escuela de negocios de Harvard, la jornada laboral durante la pandemia se incrementó en 48 minutos promedio, realizándose mayor cantidad de reuniones que antes, por más que las mismas hayan sido más breves que en el pasado (Quindimil, 2021).

En su obra "Sociedad del cansancio", Byung Chull Han (2012) plantea que somos individuos "del rendimiento". Es decir, somos esclavos de nuestra propia autoexplotación, nos exigimos cada vez más y esto nos lleva a la conclusión de que nunca nada de lo que hacemos, es suficiente. En la sociedad del cansancio es frecuente el estrés y el burnout, y así como este exceso es poco saludable psíquicamente también termina siéndolo en términos de negocio. A ninguna organización le conviene tener colaboradores fundidos a punto del colapso, con riesgo de cometer errores que pueden llegar a generar un alto costo (Quindimil 2021).

Por otro lado, con la digitalización del trabajo se hizo evidente el deterioro de las relaciones sociales laborales. Estas son claves para estimular a las personas y generar un clima social laboral positivo. Permiten que aquellos empleados de una organización se puedan comunicar libremente, cooperar con los demás y hacerles frente a las dificultades con el apoyo de sus compañeros (Neffa et al., 2020). Al sentir que podemos contar con la ayuda y el soporte de los demás, sentimos mayor libertad y seguridad. La modalidad virtual alteró la frecuencia y la calidad de interacción de los pares. Aquellos que mantenían relaciones laborales positivas experimentaron una disminución en la intensidad de sus conexiones, pero, por otro lado, se observaron aumentos en los niveles y formas de acoso. Cuando hablamos de acoso laboral o mobbing nos referimos a comentarios inapropiados, humillantes, hipercríticos, conductas destinadas a aislar, intimidación, chistes ofensivos entre muchas otras acciones similares e igualmente negativas para la persona que está siendo acosada en un contexto de trabajo. El acoso laboral puede ser descendente, cuando se dirige de un jefe hacia un colaborador u horizontal cuando sucede entre compañeros de trabajo. Otro caso, pero menos habitual, es el acoso ascendente cuando un grupo de colaboradores acosa a la jefatura (López-Mena, 2020). Todos pueden ser víctimas de acoso laboral y siempre ha habido casos de mobbing en los trabajos. La diferencia con la actualidad, es que antes el acoso solo podía suceder durante el horario de trabajo y era mucho más visible por ende más fácil de denunciar. Durante la pandemia, con el uso de la

tecnología, el acoso comenzó a llegar a las casas de los empleados y a su privacidad. A través de videollamadas, mails y mensajes. Es por ello que es sumamente importante tener charlas al respecto en los trabajos y preparar a los empleados para afrontar dicha situación en caso de presentarse. Muchas personas no denuncian el mobbing por miedo a perder el empleo, y la virtualidad hace que sea indispensable la denuncia para poder tener conocimiento de los casos de acoso. De no ser denunciados, son muy difíciles de notar y nadie puede frenarlo. Sumado a ese problema, el acosado que se guarda esta información trabaja menos motivado, aumenta el malestar y su rendimiento es afectado. Sin embargo, es posible destacar una ventaja que presenta la virtualidad con respecto al mobbing; si un empleado decide denunciarlo, puede presentar pruebas claras ya que el acosador seguramente deje una o más huellas de su conducta (correos o mensajes) los que pueden ser empleadas con éxito, posteriormente, ante un Tribunal (López-Mena 2020).

Mientras que se identificaron algunas limitaciones que trajo el teletrabajo durante la pandemia, también fue posible notar aspectos positivos de esta nueva normalidad. En primer lugar, las personas valoran no perder tiempo con los traslados a las oficinas. Muchos viven lejos de sus lugares de trabajo y la opción del trabajo remoto les permitió dejar de perder varias horas en desplazamientos. De esta forma, se ahorra tiempo, dinero y energía, y es una de las razones más comentadas por las que las personas no desean volver a la presencialidad. Cuando la jornada laboral es de 8 horas, el teletrabajo permite que uno realmente dedique esa cantidad de horas a su trabajo y pueda dedicar el resto a su vida personal. Asimismo, con la reducción de la magnitud del traslado durante la pandemia, se sumó otro aspecto positivo: hubo una gran contribución al cuidado del medio ambiente y esto tuvo un impacto positivo en las organizaciones. Se reforzó la RSC (Responsabilidad Social Corporativa) desde una visión sustentable en términos de eficiencia energética y cuidado del medioambiente (Neffa et al., 2020). Los empleados que tomaron consciencia de este aporte al medioambiente apoyaron fuertemente la implementación del teletrabajo. También se dejaron de imprimir grandes cantidades de papel como se hacía antes y la digitalización de la documentación es también una medida de sostenibilidad con la cual las personas se sintieron a gusto.

Por otro lado, para algunas personas la implementación del teletrabajo resultó en una sobrecarga laboral, pero para otro porcentaje considerable, la experiencia fue totalmente distinta: se experimentó una mayor sensación de libertad y autonomía, debido a una reducción de la vigilancia y un mayor control sobre el tiempo de uno. Un estudio realizado por Josep Vilalta en 2012 y citado en Bobillo Hernández (2015) explica que la motivación de un trabajador puede venir dada por sus resultados y la forma que tenga su jefe de medirlos, y el tiempo invertido en realizar su trabajo.

El poder compaginar la vida personal con la laboral hace, en primer lugar, que el empleado esté más motivado, y logra que el empleado realice sus tareas de manera más efectiva y por tanto, aumente su productividad y con ello la productividad total de la empresa (Bobillo Hernández 2015).

Las personas tienen la posibilidad de pasar más tiempo en sus casas, cocinar comida saludable, recibir entregas a domicilio, personalizar sus ambientes de trabajo a gusto, pasar más tiempo en familia y al mismo tiempo, cumplir con sus objetivos de trabajo diarios.

Otra ventaja que las personas percibieron al adoptar el teletrabajo fue la posibilidad de viajar y trabajar desde distintos lugares. Muchas personas pudieron pasar la cuarentena en sus provincias de origen, junto con sus familias y pudieron trabajar a cientos de kilómetros de distancia de sus oficinas. Además, las nuevas generaciones tienen características más nómadas y consideran al mundo como su lugar de pertenencia, que no se reduce a un solo país. Cuantas menos limitaciones de territorio existan, más atractivas se vuelven las organizaciones para ellos (Quindimil, 2021). Esto se debe a que durante la última década las personas empezaron a viajar mucho más, tanto a nivel internacional como nacional, gracias a la aparición de opciones de alojamiento más económicas, como los hostales y Airbnb, así como a la popularización de las tarifas de bajo costo en los medios de transporte, incluyendo aviones y otros medios. Aumentaron las posibilidades de viajar por el mundo. Anteriormente, los únicos que tenían la posibilidad de viajar durante largos períodos de tiempo eran las personas con trabajos independientes, desempleados y algunos grupos selectos, excluyendo a los empleados de organizaciones privadas.

Tomando el caso de Argentina como ejemplo, según la Ley de Contrato de Trabajo, las personas con una antigüedad en la empresa de 6 meses a 5 años tienen derecho a 14 días corridos de vacaciones, mientras que aquellos con entre 5 y 10 años de antigüedad disfrutan de 21 días corridos. Si una persona tiene la posibilidad y el deseo de viajar va a encontrar sumamente insatisfactorio trabajar en una empresa que solo le permite hacerlo dos semanas al año. Por ende, el teletrabajo conquista a este grupo de personas también, les permite tener un trabajo estable pudiendo llevar las tareas a cabo desde cualquier lugar mientras tenga acceso a una red de wifi. De este modo aumenta la satisfacción de los empleados que tienen el deseo de viajar por el mundo y automáticamente aumenta su motivación y rendimiento laboral.

Durante la pandemia, se han revelado tanto aspectos positivos como negativos en relación al uso de la tecnología para el trabajo virtual. A comienzos del 2020 experimentamos un primer golpe traumático en el que solo era posible identificar resistencias y desventajas de la nueva normalidad virtual. Sin embargo, a medida que el tiempo fue avanzando, se revelaron algunas características positivas que luego, al finalizar la pandemia, resultaron difíciles de abandonar. En el próximo capítulo exploraremos la transición de regreso a las oficinas y cómo el teletrabajo fue tomando un papel protagónico, llegando a convertirse en el modelo preferido de trabajo.

2.2 El liderazgo virtual

A raíz de la digitalización del trabajo, los líderes de las organizaciones se enfrentaron al desafío de manejar equipos a distancia. La pandemia planteó el desafío de construir rápidamente un liderazgo más cercano, apareciendo la necesidad de incluir a las personas, contemplando su integridad, ampliando la perspectiva anterior, que se focalizaba en el rendimiento y productividad (Quindimil, 2021). Las barreras y los símbolos de jerarquía que yacían en las oficinas se perdieron en esta nueva modalidad de trabajo. Los jefes perdieron sus despachos, sus puertas cerradas, borrando una de las marcas de distancia jerárquica física. Con la virtualidad y el uso de las videoconferencias empezamos a ver la intimidad de todas las personas, independientemente del rol y la jerarquía que ocupan en la organización, generando vínculos laborales más horizontales.

La visibilización de las intimidades, invita a pensar en el concepto de panóptico popularizado por Michel Foucault, el cual ingresó al mundo de las relaciones actuales del trabajo a través de las videoconferencias. Byung-Chul Han propone el término panóptico digital, para referirse a esta nueva realidad (Quindimil, 2021). La novedad es que este monitoreo ya no ocurre solo del jefe hacia los integrantes del equipo, sino que es de ida y vuelta, esto plantea nuevos desafíos para el liderazgo, generando una necesidad de renovar las formas de gestión en esta nueva normalidad.

Strang (en Bonafina, 2022) plantea:

Las características de un buen líder virtual parten de cuatro ejes primordiales, los cuales son: flexibilidad, estabilidad, focalización interna y focalización externa. De la misma forma debe desplegar sus habilidades para ser facilitador, mentor, monitor, coordinador,

director, innovador e intermediario, para el buen direccionamiento y gestión del talento humano que tiene a su cargo.

Quindimil (2021) plantea que durante la pandemia se requerían líderes “más psicólogos que ingenieros”, o al menos una mezcla de ambos. Esto se debía a la sensibilidad de la situación, al temor, a la falta de información y de capacitación para llevar a cabo el trabajo remoto. Los líderes también tuvieron que asegurarse de que la distancia no afectara en gran medida la comunicación y la dinámica de trabajo en equipo. Se vieron obligados a ser más claros, a confiar y a mantener una mayor flexibilidad en sus roles. Liderar en tiempos de pandemia no fue algo fácil, tuvieron que hacer una gran inversión emocional y mental, más que económica.

Durante la primera etapa de la pandemia fue común observar cierta sensación de emergencia por la cual había que ocuparse de muchos detalles. Lo más adecuado sería trabajar sobre la emergencia, pero luego organizar un esquema capaz de prever cómo actuar en futuras emergencias. Y así no caer en la trampa del micromanagement. (Quindimil, 2021. p.165).

El micromanagement es un método de gestión laboral en el que se ejerce un control excesivo sobre las personas que conforman el equipo. Generalmente, denota una falta de autonomía y de confianza en los empleados. También suele ser una señal de falta de capacidad para delegar tareas. A consecuencia de ello, los individuos pueden comenzar a experimentar desconfianza, desilusión, desmotivación y falta de interés por el trabajo a realizar (Great Place To Work, 2022).

Muchos líderes experimentaron una sensación de pérdida de control en lo que respecta a la actividad laboral. La falta de contacto visual limitó la capacidad del líder para monitorear el rendimiento del grupo, implementar soluciones a los problemas y gestionar al personal de manera directa (Bonafina, 2022). Del lado de los empleados, se sintió la necesidad de hacer un esfuerzo extra para demostrar el rendimiento. Quindimil (2021) cuenta un caso en el que una persona se obligaba a trabajar más para que su aporte se hiciera más notorio para los ojos de su jefe.

En resumen, el común denominador para todas las personas de las organizaciones fue el temor. En los niveles más altos, por el miedo a perder el control y los privilegios de las posiciones,

mientras que para quienes se centran en la base de la pirámide, la posibilidad de perder el empleo (López-Mena 2020).

La incertidumbre constante que planteó la crisis y el trabajo a distancia, hicieron indispensable que los líderes trabajaran en la comunicación con sus equipos basándose en mensajes claros, informando continuamente y con transparencia los cambios dentro de la organización, apelando a la empatía y confiando en el compromiso de sus colaboradores para el cumplimiento de sus tareas en medio de una modalidad de trabajo remoto. (Randstad, 2021)

La clave para que el liderazgo virtual no tuviera un impacto negativo, fue la comunicación. En el contexto de Paramount, atendiendo a la necesidad de reforzar la comunicación, la líder de RRHH regional, programó encuentros regulares los viernes, por la tarde, donde todo el equipo tenía la oportunidad de dialogar, expresar cómo estaban enfrentando la nueva normalidad y compartir sus experiencias. “Era una sesión de catarsis, como una terapia grupal”. Esto contribuyó a mantener una comunicación continua, a mantenerse informados mutuamente y a fortalecer las relaciones dentro del equipo de Recursos Humanos.

Denise comenta:

Los líderes empezaron a ser más flexibles. A veces te conectabas y a las dos horas se te cortaba la luz, o tenías que compartir la computadora para que tus hijos puedan hacer las clases del colegio... Empezó a haber más comprensión y se empezó a mezclar mucho más lo personal con lo laboral en la relación jefe-empleado. (ANEXO 2 - ENTREVISTA DENISSE)

Esta experiencia brinda la posibilidad de articular los conceptos teóricos con el contexto en el que se desarrollan los acontecimientos en la compañía.

2.3 Tecnología

Previo a la pandemia, el teletrabajo se asociaba principalmente al trabajo independiente en Argentina. Este grupo selecto de individuos llevaba a cabo sus labores desde sus casas, espacios de

coworking o bares, mientras que los empleados en relación de dependencia trabajaban de forma presencial en las oficinas, que estaban equipadas con computadoras y en ellas, los sistemas necesarios para gestionar. Las reuniones, mayoritariamente, se realizaban cara a cara con los compañeros de trabajo y el uso de la tecnología era limitado en comparación con lo que experimentamos en la actualidad. El contexto del 2020 presentó la necesidad de trabajar de manera más interconecta, tanto con dispositivos transportables, en nubes virtuales, como en modalidad de videoconferencias.

La pandemia actuó como un catalizador de la transformación digital y de la automatización de procesos (Quindimil 2021). Aceleró ciertos cambios para los cuales todavía no estábamos listos. Como menciona Eduardo Levy Yeyati en una entrevista con Todo Noticias (2020), la pandemia aceleró la digitalización, pero puso en evidencia que las empresas no tenían los recursos necesarios para habilitar el teletrabajo. Si bien ciertos avances tecnológicos permitieron la digitalización del trabajo en el 2020, se hizo evidente que, llevar a cabo el trabajo tal cual se hacía antes, no iba a ser posible desde un primer momento. No todas las personas empleadas por empresas tenían computadoras personales, ni buena conexión a internet en sus hogares, ni los conocimientos para realizar todas sus actividades laborales de manera virtual. Fue necesario capacitar al personal con respecto al uso de las tecnologías y fueron varias semanas o incluso meses que pasaron hasta que todos los individuos pudieron adaptarse completamente a la nueva normalidad.

En el caso de Paramount, Valentina lidera el área de Capacitación de la compañía dentro de Recursos Humanos. Su rol es trabajar junto con líderes de la organización para gestionar charlas, capacitaciones y cursos con el fin de desarrollar a los talentos que la conforman. Durante la pandemia, fueron muchos los líderes que le pedían ayuda, para que se llevaran a cabo capacitaciones sobre el uso de las TICs con urgencia. Sin embargo, al ser tanta la demanda, muchos de ellos tuvieron que capacitar directamente a sus equipos sin la asistencia del sector. La mayor demanda de formación la presentó el uso de calendarios virtuales, mails, reuniones virtuales, herramientas específicas de cada rol, etc.

Las primeras semanas de aislamiento y teletrabajo fueron semanas de capacitación y adaptación. Una vez adquiridos los conocimientos para que cada uno pudiese llevar a cabo sus actividades, se presentó el verdadero temor de los líderes con respecto a la productividad. ¿Cómo saber si las personas están trabajando sin poder verlas durante su jornada laboral? La digitalización del trabajo requería mucha confianza por parte de los jefes, y en muchos casos no se sintieron capaces de crearla. Les preocupaba no saber si las personas eran más productivas o si las distracciones

hogareñas iban a interferir con su jornada laboral. Por ende, a medida que fue pasando el año 2020, surgieron productos informáticos para medir y controlar la productividad. Por ejemplo, a través del seguimiento del tiempo en pantalla o el recuento de cantidad de horas de conexión, entre otros. En muchos casos, estos métodos se volvieron controversiales debido al control, la falta de confianza y la invasión a la privacidad que implicaban. Las acciones tomadas para medir la productividad durante la pandemia sin duda han intensificado el "panóptico digital", generando una pregunta sobre la ética y la vulneración de la privacidad de las personas (Quindimil 2021).

En Paramount muchos empleados ya tenían laptops, pero otro grupo de personas solo usaba los equipos disponibles en las oficinas. Desde el anuncio del aislamiento obligatorio, las compañías que contaban con los recursos para digitalizar el trabajo tuvieron que garantizar que sus empleados recibieran el equipamiento tecnológico necesario, así como garantizar el acceso a internet. Sin embargo, la situación de contexto puso de manifiesto que aún las compañías más avanzadas en su proceso de digitalización no alcanzaban el estándar mínimo necesario para lograr su productividad. Paramount no fue la excepción,

Denise expresó durante la entrevista:

A algunos les faltaban materiales, o tenían una computadora super vieja o necesitaban auriculares, o el tema de la impresora. Yo creo que el tema de adaptarse al "no papel" fue como un choque... yo lo viví en carne propia porque yo vivía llena de contratos, certificaciones de servicio, certificados de trabajo... Había un montón de trámites que había que hacer y no sabíamos cómo hacer porque no estaba validada legalmente la opción de pegar una foto de la firma electrónica. Fue medio bardo al principio ver cómo nos acomodamos. (ANEXO 2 - ENTREVISTA DENISSE)

María Salanova (en Quindimil, 2021) define el tecnoestrés como:

Un estado psicológico negativo relacionado con el uso de TICs o amenaza de su uso en un futuro. Ese estado viene condicionado por la percepción de un desajuste entre las

demandas y los recursos relacionados con el uso de las TIC, que lleva a un alto nivel de activación psicofisiológica no placentera y al desarrollo de actitudes negativas hacia las TICs.

El tecnoestrés tiene varias dimensiones: la tecnofatiga, la tecnoansiedad, la tecnoadicción y la tecnofobia. Algunos síntomas asociados son la ansiedad, la dificultad para concentrarse, el cansancio mental, el insomnio, entre otros. (Quindimil, 2021). Muchas personas sintieron una sobrecarga de uso de TICs durante la pandemia, la tecnología se usaba para todas nuestras actividades: consultas médicas, compras a domicilio, estudios, trabajo, etc. Nos encontramos frente a una dependencia total de la tecnología y una mínima falla en un equipo o conexión generaba un alto nivel de ansiedad y malestar. A su vez, muchas personas experimentaron síntomas de tecnofatiga y tecnoadicción.

Resulta imprescindible garantizar la preparación adecuada para implementar algo nuevo sin generar malestar o incomodidad en las personas. Los grandes cambios en la tecnología y la complejidad de los avances pueden generar sentimientos de incompetencia, el temor de ser reemplazados por la tecnología debido a la automatización de los procesos, incertidumbre a la hora de desarrollar la tarea como imposibilidad de suspender el uso de la tecnología y la tecno sobrecarga (Quindimil 2021).

Eduardo Levy Yeyati (2020), resaltó el miedo generalizado que se notaba en la sociedad durante la pandemia, de que todo se iba a digitalizar y de que se perdería el contacto humano. Sin embargo, en su entrevista genera tranquilidad al señalar que estamos lejos de eso, el teletrabajo todavía representa un porcentaje reducido de los empleos y existen ocupaciones que nunca podrán ser completamente digitalizadas. No obstante, plantea que no podemos quedarnos atrás en un mundo donde los países avanzados están experimentando avances significativos, argumentando a favor de la tecnología. Yeyati concluye su entrevista diciendo: “La conectividad es el tren del siglo 21”.

CAPÍTULO III

Regreso sin gloria

Una vez finalizada la pandemia las empresas iniciaron la planificación del regreso a las oficinas, pero se enfrentaron a un desafío inesperado: la resistencia de los empleados. La sorpresa fue descubrir que las modificaciones implementadas durante la pandemia habían mejorado la satisfacción de los empleados, y no se habían considerado como opciones viables hasta la urgencia que surgió en 2020. Esto plantea la siguiente pregunta: ¿Es necesario atravesar una pandemia para comprender que necesitamos adaptar nuestras formas de trabajo?

3.1 Impacto en las personas

A medida que la inmunización de la población con la vacuna contra el COVID-19 avanzaba, el retorno a la presencialidad y al contacto social, bajo medidas preventivas, se hacía más cercano. A fines del año 2021 los líderes empresariales comenzaron a plantear discusiones acerca de la posibilidad de regresar a las oficinas. Inicialmente, parecía adecuado planificar el retorno a la antigua normalidad, ya que el teletrabajo se percibía como una medida adaptativa en respuesta a una situación urgente. Las empresas habían identificado claros beneficios económicos derivados de la reducción del mantenimiento edilicio, ahorros en transporte y la adopción de prácticas de digitalización que eliminaban la necesidad de imprimir documentos en papel, entre otros. Sin embargo, consideraban que era más importante priorizar la interacción social de los empleados con la ilusión de que esto aumentaría la satisfacción, motivación y compromiso de los mismos. Se comenzaron a realizar hisopados, se solicitaban declaraciones juradas de salud y barbijos para asistir a las oficinas, y los empleados se dividieron en burbujas de trabajo. Poco a poco empezó a haber más movimiento en las oficinas y todo parecía ir retomando su antiguo rumbo. Sin embargo, los líderes comenzaron a notar que las personas no estaban contentas, como ellos esperaban que lo estuvieran. Se escuchaban quejas en los pasillos sobre el retorno a la presencialidad y decidieron hacer un análisis de la situación.

Una investigación realizada por Gartner a 10.000 trabajadores digitales de EE. UU., Europa y Asia-Pacífico (APAC) en el 2021, destacó que el 59 % de los trabajadores encuestados coincidía más con una afirmación del estilo “solo consideraría un nuevo puesto o trabajo que me permita trabajar desde una ubicación de mi elección” que con una afirmación tal como “la ubicación no es un factor importante”. Por otro lado, el 64 % tenía más probabilidades de considerar un puesto que permite horarios flexibles que uno que no. “Muchos empleados demostraron durante la pandemia que trabajar en espacios de trabajo controlados por la empresa no es importante para su productividad o su compromiso. Muchos ven pocas razones para volver a las antiguas formas de trabajar” (Goasduff, 2021).

Sin dudas el modelo híbrido ha vuelto más atractivas a las empresas a la hora de atraer talento joven y se ha transformado en un elemento fundamental para mantener la competitividad en el mercado laboral. En países como España, Colombia, entre otros ya existía este beneficio con respecto a la modalidad de trabajo flexible. En Argentina no había surgido la iniciativa de seguir estos pasos hasta que fue necesario en el 2020. Cuando se comenzó a adoptar esta modalidad en el país, las empresas notaron que los empleados percibían varios beneficios a los que después no estaban dispuestos a renunciar una vez controlada la transmisión del virus.

Una empresa con modelos organizativos poco innovadores o desfasados tiene más problemas para atraer y retener empleados jóvenes que están habituados a nuevas tecnologías o formas de interactuar innovadoras (Bobillo Hernández 2015). En la actualidad, una de las preguntas fundamentales que hacen los candidatos al comenzar un proceso de selección es: ¿Cuál es la modalidad de trabajo para este puesto? En contraste con el pasado, ahora se presentan innumerables opciones de respuestas, desde trabajos completamente presenciales hasta modalidades totalmente virtuales, así como variantes híbridas con 2 días presenciales y 3 virtuales o 3 días presenciales y 2 virtuales, entre otras posibilidades. Lo que resulta interesante es que la mayoría de las personas no están solicitando un enfoque de trabajo remoto en su totalidad. El modelo híbrido representa la combinación ideal, tomando los beneficios de la presencialidad junto con las ventajas de trabajar de forma remota en algunos días de la semana. Lo que se pide es, ante todo, flexibilidad en la elección de esta modalidad. Las personas no desean que se le impongan estructuras rígidas con respecto a la modalidad de trabajo.

El modelo de trabajo híbrido se evidencia como un modo de organización del trabajo que seguirá luego de la pandemia. Un modo de organización que apuesta a la autogestión y

el empoderamiento de las personas y los equipos, que permita decidir, no recorrer largas distancias todos los días, aprovechar lo mejor de la tecnología y favorecer la autonomía, la interacción entre las personas y los equipos colaborativos presenciales, de acuerdo con las necesidades del negocio (Quindimil 2021 p.110).

Las encuestas realizadas por Gartner (2022) muestran que los modelos que fracasan en la actualidad se centran en la ubicación y exigen algún tipo de requisito in situ. El modelo más exitoso es el híbrido-flexible. Es decir, sumado a la posibilidad de trabajar de forma híbrida, permite total flexibilidad para que uno se organice y lo estructure a su gusto. Esta modalidad está centrada en las personas y requiere una gestión basada en la empatía. “Los modelos híbridos centrados en las personas diseñan el trabajo en función de las necesidades humanas, en lugar de esperar que las personas se ajusten a viejas prácticas o ubicaciones que los limitan” (Waller, 2022).

Sin embargo, independientemente de las encuestas e investigaciones a nivel global sobre esta temática, cobró gran relevancia el proceso de evaluación del impacto del cambio de modalidad de trabajo en cada organización en específico. El management comenzó a interesarse en evaluar cómo había influido el cambio de modalidad en la satisfacción y el clima laboral. Para obtener esta información, las encuestas de clima y engagement, han incorporado preguntas relacionadas con la temática de las modalidades de trabajo.

Desde el 2021, en Paramount Argentina comenzó a medirse el clima laboral con la encuesta de Gallup, al igual que lo realiza en el resto de las filiales del mundo. Gallup es una consultora internacional que trabaja con numerosas organizaciones a nivel mundial y les brinda distintas herramientas para medir y mejorar el clima laboral. La encuesta global se llama “Gallup Q12” y analiza distintos aspectos que impulsan el desempeño, el compromiso, la inclusión, el bienestar y la permanencia de las personas en las organizaciones. A partir de 12 preguntas, es posible alcanzar un feedback realista de los empleados, su satisfacción y nivel de compromiso. (ANEXO 1 - LAS PREGUNTAS DE Q12 DE GALLUP)

En el país, los anteriores propietarios de las empresas compradas por Paramount, no administraban ningún modelo de medición de la satisfacción de las personas que trabajaban en ella. El resultado de la toma de 2022 a los 1400 empleados, dan cuenta de las áreas de oportunidad que aún la organización tiene que seguir transitando. Además de las 12 preguntas generales de Gallup que nos dan un resultado general sobre la situación actual en la compañía con respecto al clima de trabajo,

me parece pertinente detenerme en dos preguntas que fueron sumadas a la encuesta que realizó Paramount donde los colaboradores expresaron sus opiniones acerca del teletrabajo específicamente. (ANEXO 3 - RESULTADOS ENCUESTA PARAMOUNT 2022)

En primer lugar, se agregó a la encuesta de clima la consigna *“Describe una acción que la compañía puede llevar a cabo para apoyar tu bienestar”* y hubo 824 respuestas. Si bien la consigna no estaba enfocada en la modalidad de trabajo y las respuestas fueron variadas incluyendo temas de salario, beneficios, entre otros, resultó interesante notar que una gran cantidad de respuestas tenían que ver con el modelo híbrido de trabajo. Algunas personas solicitaron mayor flexibilidad para elegir los días presenciales dentro del esquema híbrido, la posibilidad de trabajar únicamente de forma remota, mejores herramientas de trabajo y reintegro del internet en las casas. Por otro lado, solicitaron una mejora en la comunicación, en el reconocimiento del cumplimiento de objetivos y en la preocupación por el bienestar del otro. Estas respuestas reflejan la necesidad percibida por los empleados de mejorar las condiciones del modelo híbrido, sin embargo, no hubo respuestas que reflejaran insatisfacción con el modelo en sí, ni deseo de cambiar de modalidad.

Por otro lado, se les preguntó: *“¿Qué ayuda adicional necesitás en tu nuevo modelo de trabajo (híbrido, totalmente remoto, siempre en la oficina)?”*. Esta pregunta sí estaba enfocada en la modalidad de trabajo y recibió 311 respuestas las cuales se encontraron muy alineadas a las de la consigna anterior. En primer lugar, muchos pidieron mejores herramientas de trabajo para llevar adelante sus tareas en los hogares; sillas ergonómicas, mejores computadoras, auriculares, mouse y reintegro de wifi. Por otro lado, una gran cantidad de empleados pidió que el modelo híbrido fuese flexible, poder ir a las oficinas cuando uno quiere y las veces que le parezca conveniente a cada empleado. Se repitieron varias veces las quejas sobre una estructura con respecto a los días de oficina y los días en casa. Por último, las personas opinaron que volver al trabajo presencial implicaría mucha pérdida de tiempo en el traslado y dificultad para llegar a la oficina, con lo cual pidieron que la empresa ofrezca combis u opciones de traslado desde distintos puntos de la ciudad o que se mantenga la modalidad virtual.

La conclusión que se obtuvo de las encuestas realizadas por Paramount es que las personas solicitan mejores condiciones y mayor apoyo para llevar a cabo el trabajo en el formato híbrido, pero ninguna persona muestra deseo de regresar completamente a la presencialidad. Un 80% de los empleados expresó satisfacción con respecto al modelo híbrido, mientras que un 20% solicitó la posibilidad de trabajar de forma totalmente remota. Esto planteó un desafío para los directivos, quienes estaban en proceso de elaborar planes de acción para gestionar un retorno completo a la presencialidad. Seguir adelante con sus planes implicaba poner en riesgo la satisfacción, motivación y

en consecuencia la retención del talento. Por ende, los líderes de la organización optaron por respetar las opiniones de las personas, manteniendo el modelo híbrido y estableciendo como único requisito la asistencia obligatoria a la oficina al menos una vez por semana. Esto se decidió con el fin de mantener la satisfacción y el engagement del personal.

Kahn (1990) citado en Rodríguez-Muñoz & Bakker (2013) fue uno de los primeros autores en hablar de “engagement” definiendo como “una energía concentrada que se encuentra direccionada a las metas de la organización; de esta manera, los trabajadores engaged son personas conectadas con sus roles de manera física, cognitiva y emocional”. Cuando hay engagement hay sentido de conexión energética y afectiva con las actividades laborales y los individuos se perciben a sí mismos con las capacidades suficientes para afrontar las demandas de su actividad (Schaufeli & Bakker, 2003). Cuando un empleado trabaja de esta forma, obtiene mejores resultados, más satisfacción en el trabajo y mayor motivación. Para medir el engagement se creó un cuestionario denominado “Utrecht Work Engagement Scale: UWES” que evalúa tres dimensiones: el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli & Bakker, 2003)- A su vez, es posible medirlo en las encuestas de clima. Al hablarse de un estado mental, es posible que se contagie entre empleados de una misma organización. El engagement colectivo demostró a través del tiempo que incrementa el desempeño y la eficacia del grupo, lo cual también beneficia los resultados y el clima de trabajo (Acosta et al., 2011).

Aunque los conceptos de engagement, satisfacción, motivación y productividad, entre otros, ya estaban presentes antes de 2020, la pandemia resultó ser el catalizador que impulsó un modelo de gestión centrado en las personas, cambios culturales significativos y un notable aumento en la flexibilidad del enfoque de gestión. Anteriormente, si bien se medía el clima laboral en las organizaciones, la mayoría de las decisiones no se basaban en este factor, ya que se priorizaban los resultados económicos, dejando a las personas en un segundo plano. Lo curioso es notar que fue necesario que llegara el COVID-19 para plantear nuevas formas de trabajo y cuestionar las tradicionales. Fue necesaria una crisis mundial para percibir la necesidad del cambio.

3.2 Liderazgo

Al notar que el modelo híbrido de trabajo había llegado para quedarse, los líderes de las organizaciones se encontraron con el desafío de sacar provecho de lo mejor de la virtualidad y lo mejor de la presencialidad para crear la mejor opción de trabajo en términos de productividad y satisfacción de los empleados. Por ejemplo, utilizar los días presenciales para llevar a cabo reuniones importantes

de equipo, reducir al mínimo las micro reuniones virtuales, fomentar la delegación durante los días de trabajo remoto y promover el trabajo en equipo en las oficinas, entre otras estrategias.

Si hay algo que hizo el coronavirus, es exponernos a situaciones inéditas. Tanto directivos como colaboradores debieron poner en juego toda su creatividad y apelar a sus habilidades blandas para lograr la resolución de conflictos, para trabajar bajo presión y para desenvolverse con éxito en medio del cambio y la incertidumbre (Randstad, 2021).

Además de ocuparse de la organización y estructuración de la rutina laboral diaria, las personas en cargos de liderazgo comenzaron a preguntarse cómo lograrían mantener y transmitir las culturas y los valores de las organizaciones en esta nueva normalidad. En el marco virtual, es doble el esfuerzo que hay que hacer para transmitir la cultura organizacional y los valores de la empresa (Quindimil, 2021). Tradicionalmente la forma predeterminada de fomentar la conexión entre los empleados fueron los espacios de oficina y la proximidad cara a cara. El modelo híbrido creó una brecha que los líderes tuvieron que llenar dado que el 76% de los empleados afirma que la cultura organizativa es importante para que puedan desempeñarse de manera efectiva en sus trabajos. Por lo tanto, fortalecer la conexión en la cultura es fundamental para un lugar de trabajo híbrido exitoso y sostenible. (Gartner, 2022).

Por otro lado, surgió la pregunta: ¿cómo potenciar el clima laboral en un modelo de trabajo híbrido? El interés general de los líderes era mantener a sus colaboradores motivados y comprometidos con su trabajo. El trabajo a distancia planteó la necesidad de recurrir a un liderazgo ágil, cercano y empático. Como fue planteado en el capítulo anterior, la comunicación y la confianza se volvieron factores clave de un liderazgo exitoso. Se hizo evidente el impacto positivo de un liderazgo centrado en lo humano, en los resultados. Esto va más allá del modelo de trabajo elegido, se trata de una nueva forma de gestión de equipo basada en la empatía.

Una encuesta realizada por Gartner (2022) confirmó, que:

Las organizaciones con entornos laborales más centrados en el ser humano tienen 3.8 veces más probabilidades de experimentar un alto rendimiento de los empleados, 3.2 veces más probabilidades de disfrutar de una alta intención de permanencia de los empleados y 3.1

veces más probabilidades de ver niveles bajos de fatiga entre los empleados que aquellas organizaciones con atributos mucho menos centrados en el ser humano.

Con la digitalización del trabajo y la implementación del modelo híbrido surge el liderazgo ágil. El líder ágil guía a su equipo y elimina las trabas que no le permiten avanzar. Su poder y su capacidad analítica, si bien no dejan de ser importantes, pasan a un segundo plano para dar lugar a las habilidades blandas con las que estos deben contar para lograr la convicción de sus empleados y movilizarlos hacia el logro de los objetivos empresariales (Bonafina, 2022). Se espera de estos líderes cercanía, empatía y habilidades interpersonales para poder ser más efectivos. La elaboración de un liderazgo emocional tiene como resultado mayor engagement, motivación y por ende productividad (Quindimil, 2021).

Quindimil (2021) propone una serie de claves del liderazgo ágil y entre ellas se destacan:

- **Construir una visión y compartirla:** Los líderes ágiles deben tener un propósito, porque los colaboradores necesitan saber para qué hacen lo que hacen, saber en qué aportan valor al equipo, al grupo y a la organización.
- **La transformación y la mejora continua:** Ser ágiles requiere poder transformarnos ágilmente - vivir adaptados al cambio, desarrollar y aplicar mejoras continuas y abrazar el cambio.
- **La actitud de aprendizaje continuo:** Los líderes ágiles enseñan, pero también aprenden continuamente.
- **La creación de climas de trabajo colaborativos:** La agilidad requiere trabajo en equipo. Necesitamos cooperación, confianza y la posibilidad de ser cercanos con los otros, de poder construir empatía
- **Liderazgo adaptativo:** El líder ágil se anima a delegar, a empoderar a otros y se anima a habilitar a otros para que puedan actuar y ensayar respuestas adaptativas a situaciones complejas. El líder ágil cede la autoridad.

Por otro lado, existen cuatro herramientas fundamentales para poder llevar adelante el liderazgo ágil según el autor:

- **Activar objetivos:** Plantear cuáles son los objetivos, cuáles son las expectativas, qué es lo que se buscará resolver y hacer un claro marco de análisis.

- **Generar ideas:** Facilitar la creatividad y tener la humildad para tomar la idea del otro como valiosa.
- **Llevar a la práctica:** Una vez identificadas las ideas, hay que llevarlas adelante y posibilitarnos un margen para aprender de los errores.
- **Anclar conocimientos:** Se trata de una recapitulación de los procesos. Es un momento de documentar lo aprendido y de reconocimiento de logros.

En el 2022, Paramount comenzó a llevar a cabo capacitaciones en agilidad. Desde RRHH recibimos a la experta en metodologías ágiles, Cyn Rubinstein, con quien trabajamos durante dos meses para adoptar agilidad dentro del equipo. Guiados por ella, nos dividimos en grupos para trabajar sobre distintos proyectos, planteamos objetivos claros, todos aportamos ideas utilizando herramientas de lluvia de ideas (*brainstorming*) y las llevamos a la práctica. Al finalizar los dos meses de trabajo realizamos una reunión de puesta en común y revisión de aprendizajes para el futuro. En esta instancia reflexionamos sobre los procesos de cada grupo y planteamos formas en las que seguiríamos desarrollando cada uno de los proyectos en los meses posteriores. Esas semanas de capacitación nos dejaron grandes aprendizajes sobre el trabajo colaborativo, adaptativo y ágil. Los líderes aprendieron sobre la importancia de la escucha, la delegación y la confianza, y todos en misma medida aprendimos sobre los beneficios de las metodologías ágiles de trabajo.

En resumen, las nuevas culturas y modelos de liderazgo no están solamente enfocadas en productividad y resultados sino también en la adaptabilidad, la colaboración y la flexibilidad. Las metodologías ágiles, los líderes adaptativos, los modelos híbrido-flexibles y la gestión centrada en las personas son algunas de las estrategias organizacionales que llegaron a raíz de una crisis mundial, pero demostraron favorecer significativamente la motivación, el compromiso y el rendimiento de las personas en sus trabajos. Que se mantengan estos modos de trabajo post pandemia es la prueba de que las crisis, en ocasiones, conllevan transformaciones positivas y significativas para la evolución de la humanidad.

CAPÍTULO IV

Reflexiones finales

“Deseamos vivir en un mundo de certidumbre, donde nuestras convicciones prueben que las cosas son de la forma en que las vemos y lo que nos parece cierto no tiene alternativa; es nuestra condición cotidiana cultural, nuestro modo corriente de ser humanos” (Maturana, 1996, citado en Ordoñez, 2010, p. 63).

La llegada de un microorganismo modificó el mundo laboral para siempre y nos hizo comprender que las formas de trabajo tradicionales tenían fecha de vencimiento. Las personas hemos sufrido grandes cambios, por ejemplo, cambiaron nuestras prioridades, nuestras rutinas, nuestra atención sobre la salud y nuestras necesidades, así como las organizaciones también han experimentado modificaciones estructurales. La especie humana tiende a aferrarse a lo conocido y a resistir los cambios. Se ha puesto en evidencia que, sin una crisis, nos cuesta reconocer la necesidad de un cambio por miedo a lo desconocido y, a menudo, optamos seguir por el camino cómodo.

El “teletrabajo” que surgió como un apoyo a las empresas en un momento de necesidad, terminó resultando ser el motor de un cambio histórico para las corporaciones alrededor de todo el mundo. Lo que parecía ser un salvavidas temporal, se convirtió en una realidad imposible de revertir. Se develó la posibilidad de alcanzar objetivos y ser productivos sin renunciar a otras vivencias. Es decir, el equilibrio entre trabajo y vida personal (*work life balance*) le dió lugar a la vida integrada (*integrated life*). Como fue analizado a lo largo de la tesina, lo que avanza difícilmente tiene vuelta atrás. Recorrimos cronológicamente la digitalización del trabajo desde el 2020 hasta la actualidad, dejando abierto un abanico de posibilidades de cómo esta temática seguirá evolucionando el trabajo en los próximos años. Lo que podemos afirmar con certeza es que no existe vuelta a la “antigua normalidad” ni a los métodos de trabajo tradicionales pre-pandemia. Este hecho histórico nos transformó de manera permanente y depende de la subjetividad de cada individuo interpretarlo como una oportunidad de evolución y crecimiento o una crisis que alteró negativamente nuestros modos de ser y hacer. También representó una oportunidad para revisarnos y tomar perspectiva de lo que veníamos recorriendo, así cómo nos permitió reflexionar sobre cómo queremos seguir de aquí en adelante. (Quindimil 2021).

Las organizaciones se dieron cuenta que su mayor capital son las personas. Aquellas empresas que supieron priorizar el bienestar de sus colaboradores, atendiendo al cuidado de su salud física, mental y emocional, lograron equipos más unidos, productivos y comprometidos con su trabajo. (Randstad, 2021)

La pandemia nos forzó a priorizar la salud y el bienestar, ser más flexibles y estar siempre listos para enfrentar situaciones adversas. Nos recordó la famosa teoría evolutiva de Charles Darwin: “supervivencia del más apto”. Las empresas que lograron superar la pandemia sin sufrir impactos negativos significativos fueron aquellas que supieron adaptarse y poner primero las necesidades y el bienestar de las personas, dejando en segundo lugar los modelos tradicionales y conocidos.

La pandemia no permitió la resistencia al cambio, tuvimos que surfear el cambio y ya. Provocó la revisión de varios paradigmas al interior de las organizaciones, así como los modos de hacer. Fue necesario transformar la cultura para sobrevivir. (Quindimil, 2021: p.101)

El mundo avanza y se modifica, no es estático y las personas tampoco. Evolucionamos y nos vamos superando como especie a medida que avanza la historia. Cuando nos aferramos a lo conocido, estamos yendo en contra de la naturaleza de este mundo cambiante. El problema es que algunos cambios asustan y necesitamos que una crisis nos empuje a enfrentarlos y darnos cuenta que tenemos las herramientas necesarias para sobrevivir. La pandemia nos mostró que no podemos predecir el futuro, es imposible saber cómo funcionará el mercado laboral en el 2040. Por eso, debemos formar a las nuevas generaciones en las competencias socio - emocionales como la flexibilidad, la adaptabilidad y la resiliencia que serán aptitudes claves del éxito (Quindimil, 2021). No basta con enseñar los métodos de trabajo actuales y las herramientas tecnológicas conocidas hasta la fecha, ya que la única constante en los años por venir, es el cambio.

Como observadores de la realidad social, oscilamos entre el asombro, la fascinación y la incertidumbre. Somos testigos de una oleada de cambios que se suceden sin cesar y a una velocidad que a veces nos impide conocer con total certeza la amplitud y profundidad de las transformaciones que están teniendo lugar. (Neffa et al., 2020, p.96)

Algunas de las buenas prácticas que nos dejó la pandemia son los vínculos horizontalizados, el liderazgo empático, el feedback constante, la inclusividad y la sustentabilidad. El modelo híbrido de trabajo busca combinar estas incorporaciones con algunos beneficios que tenía el management tradicional. Se busca seguir fomentando el contacto físico y la comunicación fluida sin que requiera total presencialidad. Favorecer la colaboración y el trabajo en equipo más allá de la distancia que impone la virtualidad, para proteger a las personas dentro de este nuevo marco de trabajo. Es decir, prestar atención a los potenciales riesgos psicosociales que puede traer el esquema híbrido y brindar el apoyo necesario para que las personas puedan trabajar de la mejor forma posible.

Resulta fundamental que, como psicólogos, promovamos el cuidado de la salud tanto física como mental. Tenemos la capacidad de fomentar, dentro de las organizaciones, que los individuos no se dejen absorber por la tecnología y que saquen provecho de los beneficios de la misma sin caer en la trampa de la hiperconectividad. Debemos impulsar actividades y propuestas para crear un ambiente de trabajo saludable y equilibrado. En estos tiempos de incertidumbre y cambio, el papel del psicólogo en las empresas es de suma relevancia. Nuestra labor consiste en acompañar a los equipos y facilitar su adaptación en momentos de grandes crisis y transformaciones. Desde el área de RRHH, los profesionales de la salud deben ser los primeros en adaptarse a las nuevas culturas organizacionales, y a las formas de trabajo y modos de liderazgo emergentes. De esta forma, luego podrán guiar al resto de la empresa en su proceso de adaptación. Los psicólogos organizacionales tienen como objetivo, en la actualidad, impulsar el desarrollo y el bienestar de los empleados, en este nuevo contexto.

Para alcanzar este objetivo, es de suma importancia la implementación de talleres, dinámicas grupales, ejercicios de *role-playing*, espacios de reflexión, y otras técnicas destinadas a potenciar a los colaboradores de las compañías, brindando espacios de escucha y fomentando un liderazgo empático. Los psicólogos organizacionales deben comunicar a los equipos la importancia de llevar a cabo encuentros virtuales de manera efectiva, identificando distintos tipos de reuniones, como las informativas, las de recopilación de información, las orientadas a la búsqueda de soluciones y generación de alternativas, las de discusión y las de progreso, entre otras (Repetto, 2009). Los equipos de RRHH, son los encargados de facilitar estos procesos y tienen la capacidad de capacitar a los líderes sobre cómo implementar estrategias de motivación en un contexto de trabajo híbrido. Por ejemplo, fomentar el feedback regular, el reconocimiento, el sentido de equipo, la escucha empática y la comunicación fluida. Como psicólogos sabemos la importancia de estas estrategias y es clave que se las podamos transmitir y compartir con los demás.

Anexo

ANEXO 1 - LAS PREGUNTAS DE Q12 DE GALLUP

- ¿Sé que se espera de mí en el trabajo?
- ¿Cuento con los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo?
- ¿En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago cada día?
- ¿En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?
- ¿A mi supervisor, o alguien del trabajo, parezco importarle como persona?
- ¿Hay alguien en el trabajo que fomente mi desarrollo?
- ¿Mis opiniones cuentan en el trabajo?
- ¿La misión/propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?
- ¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad?
- ¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?
- ¿En los últimos seis meses, alguien del trabajo me ha hablado sobre mis avances?
- ¿Durante este último año, tuve la oportunidad de trabajar para aprender y crecer?

ANEXO 2 - ENTREVISTA DENISSE

1- ¿Cómo se vivió la llegada de la Pandemia en Paramount?

Bueno a ver nosotros ya veníamos con un formato híbrido, Te estoy hablando de todos los administrativos deja de lado la gente operativa. Separa lo que son las cámaras y demás. Todos los que eramos personal administrativo teníamos la posibilidad de hacer una vez por semana homeoffice. Entonces cómo se empezó con esa modalidad de trabajo alrededor del 2015 pasamos a tener notebooks y ya teníamos esta costumbre de, una vez por semana, quedarnos en casa. Por eso los administrativos ya teníamos ese ejercicio de llevarnos la Notebook todos los días a casa. Pero por ejemplo el equipo de editores y dirección de arte no tenía computadora de escritorio. Trabajaban con monitores grandes especiales que eran más difíciles de trasladar así que este equipo siguió yendo presencial todos los días. Depende de la tarea, los administrativos que podían empezaron con 1 día de homeoffice.

Bueno y a nosotros nos pasó que de un viernes a un lunes nos dijeron se quedan en casa y nos quedamos en casa. Pero ya teníamos la compu, los que no tenían tuvieron que ir a buscar si es que la habían dejado en la oficina... Recuerdo que al mes más o menos nos pidieron que vayamos a la oficina a buscar nuestras cosas... porque yo tenía mi escritorio, mi cajón, mis papeles. Ya ahí la empresa se dio cuenta que se venía para largo. Hasta evaluaron la posibilidad de quedarse sin edificios. De hecho el edificio que tenemos frente al corporativo ahí en Asunción ese era nuestro también., o sea nosotros alquilamos ahí también y había estudios.

Así que empezamos a trabajar desde casa. Al principio fue todo un caos porque la gente no estaba acostumbrada a estar todos los días en casa, la necesidad del papel y la necesidad de imprimir. No existían los formularios digitales como hay ahora, entonces fue todo un caos. Yo en aquel entonces estaba en administración. Recuerdo que uno de mis caos fue que yo hacía los contratos entonces era caótico hacerle firmar los contratos a la gente físicamente porque no estaba tu recibo.com, esto apareció después, con lo cual yo le podía mandar el contrato pero no tenía la firma del contrato o sea era todo muy gris. Fue un poco de caos, un poco de adaptarnos, pero la verdad es que lo logramos. Delfi, fijate que hoy nadie quiere volver (risas). Yo por ejemplo hablo con alguno de los líderes y me dicen "¿che se viene la posibilidad de ir dos veces por semana?" y yo le digo la verdad que no sé ¿qué opina tu gente? Y me dicen que no, que no quieren saber nada. La gente ya se quedó con una vez por semana y por ejemplo el equipo de Jenny que te lo mencioné al principio al que tuvieron que mandarles los monitores especiales durante la pandemia ahora ya ni están viniendo a la oficina porque quedaron con los monitores en sus casas y no pueden trasladarse con todo. Se dio a la inversa.

2- ¿Qué pasó con los trabajos que eran considerados "esenciales"?

Había permisos esenciales que había que tramitar por Mi Argentina. Estaba todo muy reducido. Bajó un montón el trabajo. Iban los mínimos posibles al piso, los periodistas estaban desde las casas. Los que iban, iban con el permiso, los paraban. Era bajar la cantidad de gente al mínimo posible para que salga al aire todo y salieron adelante, se adaptaron bien. Pero.. bajó el trabajo. Había un montón de proyectos que iban a empezar y se congelaron. A los que iban se los citaba una hora antes para hacerles el hisopado en el estacionamiento y cuando les daba negativo entraban. Estaba todo armado con carpas en el canal para hacer los hisopados. Después se hacían burbujas de trabajo, los del noticiero de la mañana por ejemplo no se cruzaban con los de la noche. Porque si se contagiaba alguien, se aislaba un grupo y salía al aire el otro. Hubo pocos casos de COVID-19 la verdad, por suerte.

3- ¿Por qué ya se había sumado un día por semana de trabajo remoto para los puestos administrativos hace unos años?

Se empezó a implementar en otras empresas y acá lo imitamos. Yo recuerdo que varias empresas ya trabajaban algún que otro día remoto. Fue medio impuesto, los jefes estaban reacios a otorgar ese día de home office porque todavía se tenía esa mentalidad de que cuando estabas desde tu casa no hacías nada, y no estabas trabajando. Al principio hubo como un grupo modelo: RRHH, legales y comercial. Después se fueron sumando otras áreas, pero no fue todo de una. Se fue probando la dinámica.

4- ¿Como HRBP, recibías muchas quejas/resistencias por parte de tus clientes internos con respecto al paso a una modalidad 100% remota?

Si, depende de quienes. A algunos les faltaban equipamientos, o tenían computadoras super viejas, o necesitaban auriculares. El tema de la impresora también, fue un choque adaptarse al "no papel" Yo lo viví en carne propia. Pensá que yo vivía con contratos, certificaciones de servicio, certificados de contratos para lo que vos necesites. Por ejemplo, vos tenés que hacer un trámite personal y tenés que llevar una constancia de que estás trabajando. Entonces ahí era un certificado de trabajo.. eso había que imprimirlo, hacerlo firmar no solamente por líderes sino que también había que certificarlo en el banco... Es decir había un montón de trámites que teníamos que hacer y no sabíamos cómo lo íbamos a hacer. Después empezamos a pegarle la firma electrónica, pero todavía no era algo válido para un reclamo legal, entonces fue un poco caótico ver cómo nos acomodamos.

Recuerdo que (Líder de RRHH) comenzó a hacer reuniones todos los viernes como para juntarnos para vernos para charlar para hacer un poco de catarsis, era como una sesión psicológica en grupo (risas), de cómo estábamos cada uno y de cómo la veníamos piloteando por todas las cuestiones personales también. Pensá que muchos nos quedamos en casa, pero también nos quedamos en casa con nuestros hijos y no teníamos compu para que nuestros hijos puedan seguir cursando el colegio.

5- ¿Sentís que cambiaron las formas de liderazgo durante la pandemia?

Sin dudas, empezaron a ser más flexibles. Pensá que yo me conectaba y a las 2 horas quizás se cortaba la luz y te agarra como una desesperación. Pero bueno ahí te decían no tranqui quedate tranquila o empezaron a ser más flexibles si llegabas un poquito más tarde a una reunión, o a veces

no me podía conectar porque le tenía que prestar la computadora a mi hijo porque tenía que cursar. Se empezó a mezclar un poco lo laboral con lo personal.

6- ¿Qué ventajas y desventajas identificás del modelo remoto de trabajo?

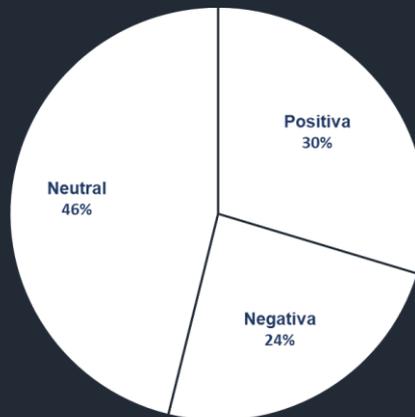
Y, nos falta mucho la parte social, todavía se siente, por más que tengamos mucha conexión... las charlas, el café, la parte social y de conocernos, generar un vínculo. Hoy en día los vínculos están más limitados. Falta el seguimiento del día a día de verse en la oficina. Eso yo lo veo como una contra. Pero después la verdad es que hay más puntos buenos que malos. Todos logramos adaptarnos a este modelo híbrido y la verdad es que funciona muy bien. Nos da la posibilidad de tener una vida personal un poco más libre. Cambiamos lo social con los compañeros de trabajo, por tener una vida personal (risas). Pero no sé si compensa. Depende de cada caso, al que está solo lo llenaba un poco más la vida social en el trabajo. Por eso durante la pandemia hubo tantos casos de depresión... la soledad es dura con el trabajo remoto en algunos casos.

7- Antes de implementar las encuestas de Gallup, ¿cómo se medía el clima laboral en la compañía ?

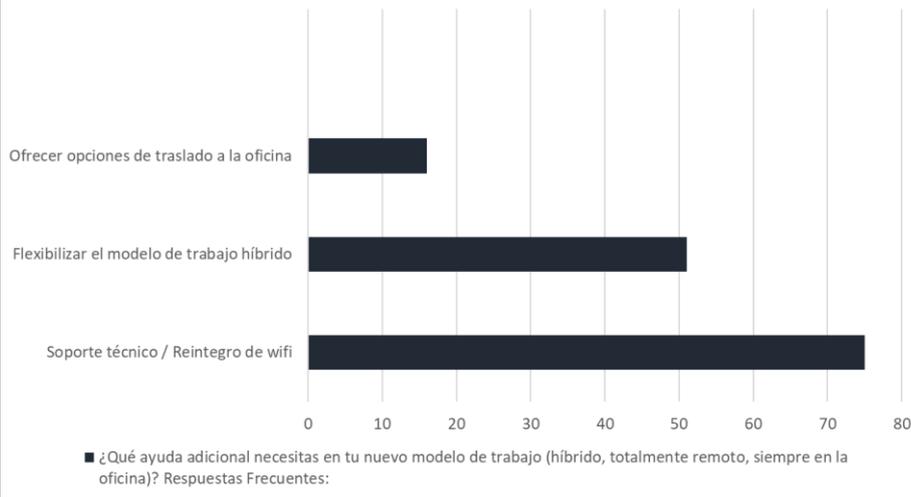
Era más rústico digamos, había una encuesta pero no era lo mismo. Siempre hubo, no tan activo como ahora. Desde el 2018 se empezaron a hacer planes de acción constantes, capacitaciones, se plantean objetivos, conversaciones de feedback. Ahora se hace mucho pero no siempre fue así. Al principio fue medio impuesto por ejemplo las reuniones 1:1 de líderes con empleados, algunos no querían saber nada... ahora nos damos cuenta de lo importante y beneficioso que es.

ANEXO 3 - RESULTADOS ENCUESTA PARAMOUNT 2022

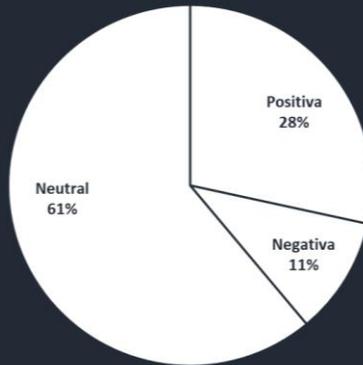
Pregunta: ¿Qué ayuda adicional necesitas en tu nuevo modelo de trabajo (híbrido, totalmente remoto, siempre en la oficina)?
Total encuestados: 311



¿Qué ayuda adicional necesitas en tu nuevo modelo de trabajo (híbrido, totalmente remoto, siempre en la oficina)?
Respuestas Frecuentes:

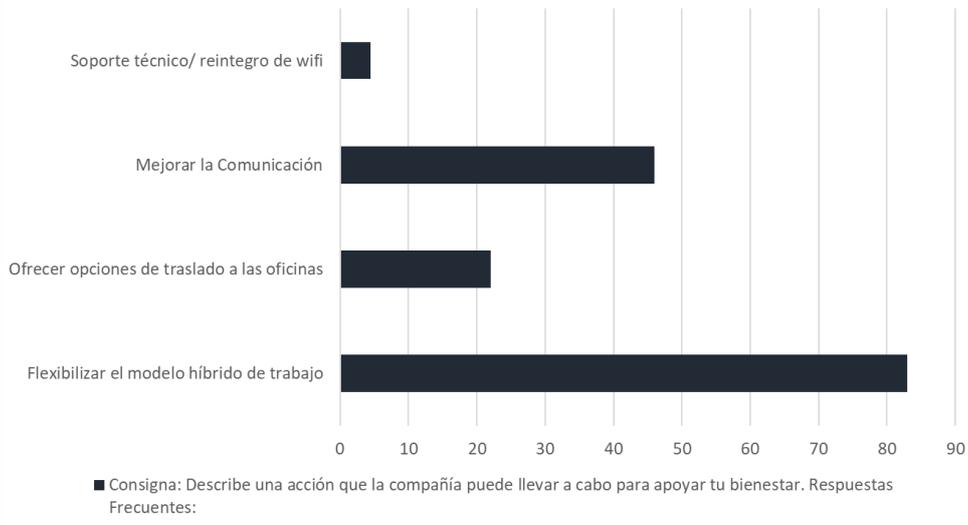


Consigna: Describe una acción que la compañía puede llevar a cabo para apoyar tu bienestar. **Total encuestados: 824**



Consigna: Describe una acción que la compañía puede llevar a cabo para apoyar tu bienestar.

Respuestas Frecuentes:



Referencias Bibliográficas

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). *¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional*. Ciencia & Trabajo.
- Aquije Niño de Guzmán, C. (2018). *Home Office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional*. Universidad de Palermo, Ciudad de Buenos Aires. Disponible en: https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_17.pdf .
- Bauman, Z. (2013). *Sobre la educación en un mundo líquido: conversaciones con Riccardo Mazzeo*. Paidós.
- Bobillo Hernández, C. (2015). *La Oficina Flexible. Nuevos escenarios en la organización del trabajo y su efecto en el clima laboral*. Madrid. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4289/TFG001164.pdf?sequence=1>
- Bonafina, H. H. (2022). *Liderazgo y motivación de equipos en entornos virtuales*. UNSAM.
- Cardela, S., Castillo, Y., Corvalán, M., & Diaz Demanuelli, S. M. (2021). *Satisfacción Laboral y Teletrabajo Informal*. Aplicación en las empresas del Gran Mendoza, segundo trimestre 2020. Universidad Nacional de Cuyo.
- Cequea, M. & Rodríguez-Monroy C. (2012). *Productividad y Factores Humanos, Un modelo con Ecuaciones Estructurales*, Asociación Interciencia.
- De la Parte Chana, C. (2018). *Evolución histórica de los RRHH departamentalización y profesionales que lo integran*. ULPGC. Disponible en: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/97005/4/TFG.%20Cynthia%20de%20la%20Parte%20Chana.%20RRLL%20y%20RRHH.pdf>
- Delgado, L. (2020). *Harari: "Nos esperan cosas muchísimo peores que la covid-19 si no tratamos el problema medioambiental"*. Disponible en: <https://theconversation.com/harari-nos-esperan->

cosas-muchisimo-peores-que-la-covid-19-si-no-tratamos-el-problema-medioambiental-152059

- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Granica.
- Eurofound & International Labour Office. (2017). *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*. Publications Office of the European Union.
- Fundación INECO. (2020). *Depresión y soledad, la pandemia de la pandemia*. Fundación INECO. Disponible en: <https://www.fundacionineco.org/depresion-y-soledad-la-pandemia-de-la-pandemia/>
- García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Universidad del Valle, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Gartner. (2022). *Evolve Culture and Leadership for a Hybrid World*. Gartner. Disponible en: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/culture-and-leadership-in-a-hybrid-world>
- Gil-Monte, P. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout) una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Ediciones Pirámide.
- Gil Rodríguez, F., & Alcover de la Hera, C. M. (Eds.). (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Alianza.
- Goasduff, L. (2021). *Los trabajadores digitales dicen que la flexibilidad es clave para su productividad*. Gartner. Disponible en: <https://www.gartner.es/es/articulos/los-trabajadores-digitales-dicen-que-la-flexibilidad-es-clave-para-su-productividad>
- González, H. E., & González, L.E. (2010). *Clima organizacional*. VI Jornadas de Sociología de la UNLP, 9 y 10 de diciembre de 2010, La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf.

- González Ariza, J. A. (2017). *Incidencia del teletrabajo en el clima organizacional de las empresas*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Great Place To Work. (2022). *¿Qué es el micromanagement y cuáles son sus peligros? | Great Place To Work Spain*. Great Place to Work. Disponible en: <https://greatplacetowork.es/que-es-el-micromanagement-y-cuales-son-sus-peligros/>
- Guerra, P. (2001). *Sociología del trabajo* (2nd ed.). Fundación de Cultura Universitaria.
- Han, B.-C. (2012). *La sociedad del cansancio* (A. Saratxaga Arregi, Trans.). Herder.
- Jim Hemerling: *Cinco formas de liderar en una era de constante cambio*. (2016). TED. Disponible en: https://www.ted.com/talks/jim_hemerling_5_ways_to_lead_in_an_era_of_constant_change?language=es
- López, J. F. (2020). *Fordismo - Qué es, definición y concepto | 2023*. Economipedia. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/fordismo.html>
- López-Mena, L. (2020). *Teletrabajo y acoso laboral*. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/343163057_TELETRABAJO_Y_ACOSO_LABORAL_Teleworking_and_mobbing
- Marrau, M. C. (2009). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), en el marco contextualizador del estrés laboral*. Universidad Nacional de San Luis.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *The Measurement of experienced burnout*. University of California, Berkeley.
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL-CONICET).
- Neffa, J. C., & Henry, M. L. (2017). *¿Quién cuida a los que cuidan? Los riesgos psicosociales en el trabajo en los establecimientos privados de salud*. Disponible en: www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/52/12352/1c19b54bed1eb75a66a354f5a8ec886f.pdf

Neffa, J. C., Kohen, J. A., Henry, M. L., Korinfeld, S., Lualdi, C., & Padrón, R. (2020). *Pandemia y riesgos psicosociales en el trabajo: una mirada interdisciplinaria y la experiencia sindical*. Homo Sapiens.

Ordoñez, R. (2010). *Cambio, Creatividad e Innovación*. Granica.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella - Guía práctica*. Ginebra: OIT. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Organización Internacional del Trabajo - Eurofound. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Ginebra: OIT. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf

Organización Panamericana de la Salud. (2020). *Intervenciones recomendadas en Salud Mental y Apoyo Psicosocial (SMAPS) durante la pandemia*. Iris Paho. Disponible en: https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52427/OPSNMHNMCVID-19200026_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez Salán, M. (2014). *Claves para el cambio organizacional. Técnicas de gestión de resistencias*. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/470/TFG000436.pdf?sequence=1>

Quindimil, D. (2021). *Mundo Post Covid: La Psicología Del Trabajo Tras La Pandemia*. Ediciones Granica.

Randstad. (2021, July 14). *6 cambios positivos en el mundo del trabajo que nos deja la pandemia*. Randstad. Disponible en: <https://www.randstad.com.ar/empleos-talento/estrategia-gestion-rrhh/6-cambios-positivos-mundo-del-trabajo-nos-deja-pandemia/>

- Repetto, E. (2009). *Formación en competencias socioemocionales (Libro del Formador + CD)*. Editorial La Muralla, S.A.
- Robbins, S. P. (1996). *Administración*. Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez-Muñoz, A., & Bakker, A. B. (2013). *El engagement en el trabajo*. En B. Moreno-Jiménez & E. Garrosa (Eds.), *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. Ediciones Pirámide.
- Romero Caraballo, M.P. (2017). *Significado del Trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, Psicología y Social*. Universidad del Norte, Colombia. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v34n2/2011-7485-psdc-34-02-00120.pdf>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual* (1). Todo Noticias. (2020). *El mercado laboral pospandemia según Eduardo Levy Yeyati | SOLO UNA VUELTA MÁS*. YouTube. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=UWVONFixJ_w
- Waller, G. (2022). *¿Crees que el trabajo híbrido no funciona? Los datos no avalan esa opinión*. Gartner. Disponible en: <https://www.gartner.es/es/articulos/crees-que-el-trabajo-hibrido-no-funciona-los-datos-no-avalan-esa-opinion>
- Zepeda, H.F. (2000). *Psicología Organizacional*. Ed. Addison Wesley Longman.