

EXPECTATIVAS Y DESAFÍOS EN LAS RELACIONES LABORALES ACTUALES

Kobila, María Teresa
Parolin, Marisa Andrea
Salazar, Lorena
D'Avanzo, María Laura
Chiarmoni, Natalia Soledad

RESUMEN

Se observaron y describieron cambios en las relaciones laborales antes y después del pico de pandemia; hoy en los tramos finales de ese arduo transitar, sobresalen expectativas y desafíos. Las relaciones laborales se han modificado a consecuencia de los cambios del entorno y en las organizaciones. Es prematuro precisar consecuencias o medir impactos, lo cierto es que no hay retorno hacia el tiempo pasado. El propósito de este trabajo de investigación es interpretar el presente en base a las crónicas laborales actuales, en pos de predecir posibles tendencias futuras.

PALABRAS CLAVE: Contexto; Cambio; Trabajo Remoto; Contrato Psicológico; Cultura organizacional.

ABSTRACT

Changes in labor relations were observed and described before and after the peak of the pandemic; today in the final stretches of that arduous journey, expectations and challenges stand out. Labor relations have been modified as a result of changes in the environment and in organizations. It is premature to specify consequences or measure impacts; the truth is that there is no going back to the past. The purpose of this research work is to interpret the present based on current labor chronicles, in order to predict possible future trends.

KEY WORDS: Context; Change; Remote Work; Psychological Contract; Organizational culture.

1. INTRODUCCIÓN

Aunque el teletrabajo existe desde hace décadas, el avance de la digitalización, las nuevas tecnologías y la crisis sanitaria del coronavirus, amplió y consolidó su uso. En la medida en la que las empresas del mundo recorren, experimentan y evalúan diferentes caminos en la construcción de nuevas normalidades con esquemas híbridos, las prácticas como el trabajo remoto y las reuniones virtuales se afianzan.

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo, entre los países que lideraron la implementación de una normativa sobre esta temática se encuentran España, Estados Unidos, Francia, Holanda e Italia.

Entre los países de la región, con anterioridad a la crisis sanitaria del coronavirus, algunos de ellos ya contaban con legislación sobre el teletrabajo. Colombia en 2008 estableció garantías sindicales y de seguridad social para los trabajadores bajo esta modalidad. Perú legisló sobre esta materia en el año 2013. Brasil en 2017 modificó la Consolidación de la Legislación del Trabajo incorporando un capítulo sobre teletrabajo. Costa Rica reguló el teletrabajo en 2019.

Durante el año 2020 otros países de la región avanzaron en este sentido: México, Panamá, El Salvador, Chile y Argentina. En Uruguay, en abril de 2020 ingresó a la Cámara de Senadores un proyecto de ley de teletrabajo, el cual recibió media sanción en octubre de ese año. Durante el 2021, en el mes de mayo, Colombia sancionó la Ley de Trabajo en Casa. Posteriormente, en el mes de junio, Paraguay sancionó la Ley de Teletrabajo.

La Ley 27555 de Teletrabajo aprobada en la Argentina –con vigencia desde 01/04/2021- recibió tanto elogios como críticas de los distintos sectores. Los defensores de la normativa destacan que protege al trabajador y evita los abusos, mientras que los críticos señalan que beneficia a los sindicatos pero perjudica a los empleadores, ya que abre las puertas a posibles conflictos laborales. Entre los puntos principales de la normativa se destacan la igualdad de derechos y obligaciones entre teletrabajadores y los que lo hacen en forma presencial, que el cambio al trabajo remoto debe ser voluntario y pactado por escrito -cuyo consentimiento es reversible en cualquier momento de la relación laboral- y el derecho a la desconexión digital. Asimismo, el empleador debe proporcionar el equipamiento para que el empleado pueda teletrabajar y asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación de los mismos, o compensar al trabajador por utilizar sus propias herramientas.

Si bien superada la crisis sanitaria la incidencia del teletrabajo registró una tendencia descendente, es esperable que el uso del teletrabajo vaya adquiriendo creciente relevancia, especialmente de la mano de la transición digital y en la medida en que la región registre avances importantes en materia de acceso a las nuevas tecnologías.

Es muy temprano para predecir el alcance efectivo del teletrabajo pero seguramente tanto en Argentina como en el mundo del trabajo en general se transitará hacia formas híbridas que combinan trabajo en el establecimiento con trabajo desde el hogar.

2. PROBLEMÁTICA

En correlación con el marco introductorio planteado en Sudamérica y en Argentina, es de particular interés estar al tanto de lo que acontece a nivel local. En este sentido, se decide profundizar el estudio de caso de una prestigiosa empresa que brinda servicios de medicina prepaga. Tiene su casa central en la ciudad de Rosario y filiales en distintas provincias del país.

La organización estaba transitando procesos de cambio de imagen y de tecnología cuando irrumpió la pandemia, desde entonces los procesos se aceleraron, y comenzaron a trabajar en forma virtual, sin dificultades. Esa nueva modalidad de trabajo favoreció al proceso de cambio cultural iniciado. Con el devenir del tiempo, cuando el contexto se fue flexibilizando, configurándose una “vuelta a la presencialidad” en los ámbitos laborales, gradualmente se fueron adecuando. Esos vaivenes debieron ser gestionados por la organización.

Desde el campo disciplinar de la Administración, interesa conocer ¿Cómo se vivió este proceso en la organización? ¿Qué impactos tuvo la virtualidad en la organización y los colaboradores? y ¿en la cultura organizacional? ¿Qué acciones se llevan a cabo para la instrumentación de esos procesos? ¿Los objetivos de la organización son compatibles con los propósitos de los colaboradores?, entre otros. Consiguientemente se diseñaron los siguientes objetivos de investigación.

3. OBJETIVOS

- Encuadrar el cambio contextual y organizacional actual.
- Describir intereses, motivaciones y experiencias de quiénes experimentaron el proceso de cambio organizacional.
- Vincular la modalidad del trabajo remoto con el contrato psicológico.
- Examinar la implicancia que el contrato psicológico tiene en la retención de personal.
- Reflexionar sobre el impacto del trabajo remoto y el contrato psicológico en la cultura organizacional.

4. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta los supuestos abordados en la parte introductoria y las preguntas y objetivos precedentes, esta investigación se enmarca en la lógica cualitativa (Hernández Sampieri y otros, 2006) con base al estudio de un caso único (Yin, 1995).

El marco teórico orientó el trabajo en terreno con el propósito de hallar evidencia empírica. Se procuró ir relacionando teoría y empiria a lo largo de todo el proceso de relevamiento y análisis de datos. Las entrevistas abiertas y la observación participante fueron las fuentes de relevamiento empleadas. La recogida de datos comenzó en marzo del año 2022 y se extendió hasta junio del mismo año.

El caso estudiado aún no se ha completado porque, si bien se ha profundizado y extendido la indagación a otras gerencias, aún quedan otras áreas a revelar, aunque se corroboró la saturación de datos a través de las opiniones de los entrevistados y comprobó la consistencia teórica con la información obtenida.

Conviene destacar que los resultados de este caso no son extrapolables ni generalizables a otras poblaciones, además es una temática que está transigiendo cambios dentro de la propia empresa objeto de estudio.

5. MARCO TEÓRICO

Este apartado ofrece un marco de referencia para la comprensión del impacto del teletrabajo en el contrato psicológico que opera entre los miembros de una organización.

El término contrato psicológico surge a final de los años cincuenta de la mano de las ciencias sociales siendo sus antecedentes tres estudios sobre actitudes y conductas en el lugar de trabajo: “Understanding Organizational Behavior” (Argyris, 1960), “Men, Management, and Mental Health” (Levinson et al, 1962) y “Organizational Psychology” (Schein, 1965).

Argyris (1960) fue pionero en plantear una definición de este concepto como *“las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones”* (p.96). Identifica al contrato psicológico como una adaptación del individuo a los conflictos entre los requisitos de la organización y sus necesidades como individuo, conflictos propios de un sistema disfuncional por naturaleza.

Levinson et al (1962) lo definen como “el producto en gran parte implícito y tácito de expectativas mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo” (p.22). Afirman que el contrato psicológico, que está basado en la reciprocidad, es más importante que el contrato legal a causa de las expectativas implícitas que no pueden ser resueltas por mecanismo tales como la negociación colectiva.

Schein (1965) afirma que ese conjunto de expectativas, no escritas ni verbalizadas que operan en los miembros y dirigentes de una organización, determina el nivel de motivación del personal. Abarca las expectativas del empleado: no sólo en cuestiones económicas sino también en horario, forma en que será tratado, desarrollo dentro de la organización; y también las del empleador: lealtad, diligencia. Es fundamental que ambas expectativas se correspondan para una relación laboral a largo plazo.

Levinson y Schein, otorgan al contrato psicológico un papel más positivo mediante el cual se crea interdependencia entre el trabajador y la organización, generando beneficios mutuos a través de incrementos en la productividad, eficiencia organizacional, confianza y satisfacción laboral. Argyris, en cambio, caracteriza al contrato psicológico por su función negativa dentro de un sistema disfuncional.

Pese a ello, tienen en común el identificar el contrato psicológico como las expectativas implícitas, mutuas y recíprocas que se dan en la relación laboral y que no forman parte del contrato formal; por lo que todos buscan medidas paliativas que ayuden a transformar el

conflicto en cooperación apelando a los directivos para conseguir la autorrealización de los empleados en el trabajo.

La consideración de la evolución socioeconómica ha provocado que el concepto de contrato psicológico haya variado a lo largo de los años: Robinson y Morrison, 1995; Morishima, 1996; Robinson, 1996; Shore y Barksdale, 1998; Rousseau y Schalk, 2000.

Rousseau (1989) plantea que se necesita una visión más realista de los contratos psicológicos debido a las cambiantes necesidades laborales, ya que los anteriores científicos sociales lo habían interpretado de una manera ambigua y en muchos casos centrada en los términos económicos, dejando de lado los aspectos socioemocionales. Además de asumir la honestidad de los empresarios y el oportunismo de los trabajadores.

Se requiere una diferente conceptualización del contrato psicológico, mucho más compleja, abierta a múltiples interpretaciones por las diferentes partes involucradas en él, las cuales están sujetas a la influencia de factores situacionales basados en sus propias percepciones y experiencias que pueden dar lugar a una diversidad de respuestas conductuales.

De esta manera, uno de los primeros interrogantes que surge es si se puede identificar como una de las partes del contrato a la organización, tal y como lo hacen Argyris, Levinson y Schein, o por el contrario y siguiendo la argumentación de Rousseau (1989)

“La organización, al igual que la otra parte de la relación, proporciona el contexto para la creación del contrato psicológico, pero ella misma a cambio no puede tener un contrato psicológico con sus miembros. Las organizaciones no pueden ‘percibir’ un contrato psicológico con los empleados y responder en conformidad” (p.126).

En esta afirmación Rousseau, mientras redefine a la organización, también la absuelve de la complicidad en la creación del contrato. Sostiene que la reciprocidad no se puede esperar de una entidad imperceptiva, un punto de vista contrario al de los primeros teóricos que veían al empleado y a la organización como un organismo interactivo (Argyris, 1960) y mutuamente interdependiente (Levinson et al., 1962; Schein, 1965). Pese a ello, reconoce que agentes individuales, como por ejemplo: seleccionadores, directivos o supervisores, como representantes de la organización, pueden establecer contratos psicológicos con los empleados.

Por otra parte, Rousseau (1995) tampoco comparte la presunción de que ambas partes tengan que estar mutuamente de acuerdo en el conjunto de creencias que constituyen el contrato psicológico (Levinson et al., 1962; Schein, 1965). Señala que una característica principal del contrato psicológico es que la persona voluntariamente asiente en hacer y aceptar determinadas promesas tal como son comprendidas por ella, es lo que la persona cree que ha acordado. Sin embargo, la interpretación que hace cada parte no tiene por qué ser coincidentes. No se necesita estar de acuerdo sobre las percepciones para que el

contrato exista. No obstante, en cada contrato psicológico individual hay una percepción de acuerdo y reciprocidad.

De este modo, Rousseau redefine el concepto al hacer una lectura más literal del contrato psicológico. Los teóricos previos habían sostenido la necesidad de emparejar las expectativas de empleado-empendedor, pero ella cambia el equilibrio al deslegitimar las expectativas del empleado como creencias de una parte que no son ni siquiera necesariamente reconocidas por la organización.

Esta orientación es la seguida por las posturas más actuales en la literatura sobre el tema: Shore y Barksdale, 1998; Rousseau y Schalk, 2000. En este sentido, el contrato sería promisorio y recíproco porque el compromiso con un comportamiento futuro se ofrece a cambio de unas contraprestaciones. Los contratos psicológicos se desarrollarán como resultado de las interpretaciones individuales acerca de estas obligaciones recíprocas percibidas en la relación de intercambio. Es decir, será la consecuencia de la creencia de una persona de que debe a la empresa ciertas contribuciones, por ejemplo: rendimiento y lealtad, a cambio de determinadas contraprestaciones por parte de la empresa, por ejemplo: salario y seguridad laboral. No obstante, expresa Rousseau (1989), la convicción de que estas creencias son altamente subjetivas, expectativas de unas relaciones justas, buena fe y confianza que sirven de base al contrato psicológico.

Debe señalarse, por tanto, que el contrato psicológico al ser esencialmente un constructo perceptual, evidencia la posibilidad de que surjan discrepancias entre las partes que participan en el intercambio con respecto a sus creencias y expectativas en lo que hace a sus mutuas obligaciones.

Reyes y Martínez (2007) mencionan tres fases en la evolución que el trabajador tiene con la empresa:

- Creación de contratos psicológicos: durante el reclutamiento al inicio de la contratación.
- Mantenimiento de los contratos psicológicos: de haber algún cambio se deben dar los medios para el proceso de adaptación.
- Ruptura de los contratos psicológicos: cuando la relación entre ambas partes se deteriora.

Existen dos tipos de contrato psicológico: transaccional y relacional.

El contrato transaccional se caracteriza porque permite una relación limitada de los partícipes en cuanto al capital comprometido. Se reduce a una recompensa justa por un trabajo bien hecho en un tiempo estipulado, es más extrínseca con una amplitud de intercambio limitada. Parks (1997) afirma que una ventaja de la poca vinculación de las partes es que la terminación o la modificación sustancial del contrato se pueden dar sin que se presente en ellos un gran impacto emocional.

El contrato relacional, por ser un acuerdo abierto entre las partes, implica mayor compromiso por parte de los empleados y los empleadores. Abarcan intercambios monetarios, no monetarios y socioemocionales. Es más paternalista.

De Vos, Meganck, & Buens (2005) manifiestan que el contrato organizacional debe ser considerado como un concepto multidimensional, ya que los cambios organizacionales tienen efectos diferenciales sobre los diferentes aspectos del contrato psicológico, aseverando una estrecha relación entre el contrato psicológico y la disposición al cambio organizacional en los empleados de una organización.

Rousseau (1989) señala que depende de cómo se lleve el cambio se producirá la violación del contrato o, por el contrario, se transformarán satisfactoriamente las bases de la relación; esto quiere decir que no necesariamente las consecuencias del cambio organizacional son negativas.

Zabid, Sambasivan y Abdul (2004), demostraron que la cultura organizacional está asociada a las actitudes del cambio organizacional. Diversos tipos de cultura organizacional tienen diversos niveles de aceptación en actitudes hacia el cambio de la organización.

Pese a ello, el cambio cultural en las organizaciones es, sin duda, un aspecto que no ha sido valorado suficientemente con el cambio del modo de trabajar remotamente de muchas organizaciones a raíz de la pandemia.

La nueva normalidad pos pandemia se construye transformando o acentuando las tendencias ya existentes en materia de culturas organizacionales y la afectación de las mismas en la salud de los trabajadores y en las expectativas de sus contratos psicológicos.

Mediante el cumplimiento del contrato psicológico esperado por las personas que trabajan en la empresa, se logrará obtener de ellos el más alto desempeño laboral, lo que constituirá un compromiso firme con la organización y sus objetivos.

Así mismo, la cultura de una empresa es uno de los factores organizacionales que más impacta en los procesos de atracción, desarrollo y retención del talento. Se infiere que una organización cuyo enfoque está dirigido hacia su gente sin dejar de lado los resultados del negocio, tendrá una reputación que atraerá talento de forma natural. De igual forma, una empresa que no cuenta con dicho enfoque, muy probablemente estará experimentando índices de rotación importantes y dificultad para conseguir buenos talentos.

6. RESULTADOS

Este trabajo se complementa con otro preliminar titulado "*Una empresa social en cambio. Estudio de caso*" efectuados por el mismo equipo de investigación. Ambos enmarcados

dentro del proyecto “*Gestión de la Complejidad Cultural en las Organizaciones*”¹ con el objetivo de describir y analizar la complejidad cultural y las formas de gestión en contextos cambiantes.

En la ponencia anterior se mencionó que los cambios de imagen y tecnológicos de la empresa fueron gestados y planificados estratégicamente por esta, sin embargo, al combinarse con la reorganización del trabajo consecuencia de la pandemia, siguen provocando alteraciones en las modalidades, no habiéndose aún encontrado el equilibrio.

Se presume que ni el trabajo remoto exclusivamente, ni la presencialidad de todos los días, parecen ser la solución ideal que armonice la calidad de vida y la productividad, intuyéndose que para lograr el equilibrio justo, es decir la combinación de formas de trabajo más convenientes para la organización, habrá que buscar el “blend” o la combinación justa de formas de trabajo, analizando que conviene para cada caso particular.

Existen puestos de trabajo en los que es imprescindible la presencialidad permanente en la oficina y otros en los que, por el contrario, sería técnicamente posible y conveniente trabajar en forma remota, parcial o totalmente. Sin embargo, pueden existir barreras culturales que hacen que algunas personas -tanto empleados como jefes- sean reacias al trabajo remoto. También pueden darse situaciones en las que, si bien los trabajadores podrían hacer al menos una parte de su trabajo en forma remota, existiría la desventaja de la pérdida del contacto personal y el consecuente debilitamiento de la cultura organizacional. Cuando se indaga sobre esa posible desventaja, o lo que no fue tan positivo del trabajo remoto, en una de las entrevistas se expresa en este sentido:

*“...para mí (consecuencia del trabajo remoto) **falta potenciar el hecho de conversar y trabajar en equipo.** El trabajo remoto es como que aisló bastante a las personas, las puso delante de una pantalla y **dejó afuera la parte social** si se quiere... “una videoconferencia para charlar un tema, una hora y nada más...” Yo voy todos los días a la oficina, **falta eso de lo social que en el trabajo es importante, los vínculos.** Creo que estamos en un proceso que hay que empezar a recuperarlo...”*

En algunos casos, si bien es factible y sería óptimo el trabajo remoto o home office desde el punto de vista técnico y de la calidad de vida de los trabajadores, esto podría no ser posible para algunos debido a que el ambiente hogareño y sus distracciones pueden no ser adecuados e interferir con el trabajo. En palabras de la gerente de Desarrollo organizacional:

¹ Proyecto radicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario, dirigido por la Dra. María Teresa Kobila.

*“La verdad es que sí, hubo **resistencia a volver a la presencialidad**. Las personas querían seguir trabajando desde la casa, la mayoría, salvo casos particulares que **no tenían comodidades en la casa y querían ir a la oficina porque desde la casa era imposible**, la mayoría quería quedarse trabajando remoto. Tuvimos que hablar y decir que nosotros los contratamos para esto, tu puesto es atención presencial al asociado y eso es lo que tenemos que hacer. Pero sí estamos pensando en brindar beneficios diferenciados.”*

Por lo expuesto, hay algunos factores a tener en cuenta y algunas posibilidades de reorganización que se vislumbran como novedosas en pos de buscar soluciones para lograr el equilibrio. No obstante, se debería tener en cuenta el posible debilitamiento de la cultura organizacional causado por la falta de cotidianeidad de las personas en la oficina, y ésta no sería lo mismo para quien ya ha trabajado en forma presencial que para quien se incorporó desde el inicio de la relación laboral para trabajar remotamente.

En el primer caso el trabajador conoce personalmente al resto, sus hábitos, costumbres y formas de trabajo, a diferencia del segundo caso -quien se incorporó para trabajo remoto- que le sería más difícil aprehender la cultura.

Se indagó si hay o no diferencias en las estrategias pensadas para los “viejos colaboradores” y los “nuevos” que se van incorporando, presumiéndose que los vínculos establecidos desde antes, con trabajo presencial entre la gente que tiene más antigüedad, continúan y no se fragmentarían a partir del cambio en la forma de trabajo virtual. La entrevistada precisó que los nuevos trabajadores deberían construir esos vínculos en el marco que da la virtualidad del trabajo remoto, así lo expresó:

*...“Sí, **a los nuevos se les hace más complejo, porque no conocen a nadie**. El no conocer a la persona, la verdad que es **una desventaja**. Uno cuando conoce al otro, sabe que hay “un otro”, que puede charlar de un tema, genera confianza, genera un vínculo...”*

Sobre las estrategias pensadas desde la empresa para el ofrecimiento y la distribución de trabajo remoto entre los colaboradores, teniendo en cuenta el factor antigüedad del mismo en la empresa o en su puesto de trabajo, la gerente de Desarrollo Organizacional nos respondía:

*“...Por el hecho de lo que es el mercado (laboral) en sí, lo tenés que ofrecer (el trabajo remoto) como parte del paquete. Sí es cierto lo que vos decís, **en el período de inducción del colaborador**, que dependiendo del puesto y de la complejidad de la tarea, puede ser más o menos. Sí, tal vez **al inicio requiera de estar presencial más tiempo.**”*

Evidenciándose que un factor relevante a tener en cuenta por las empresas es el **control que ejerce el mercado, al imponer una cierta cuota de trabajo remoto** como parte del

paquete de beneficios ofrecidos por las empresas actuales, tanto para los trabajadores que se incorporan como para los ya incorporados. Casi ninguna organización que tenga posibilidades técnicas de reemplazar en todo o en parte el trabajo presencial por el remoto, dejará de hacerlo, por lo que será imprescindible considerarlo, organizar y regularlo en la medida de lo necesario.

Como se mencionó, en la Introducción de esta ponencia, en Argentina está vigente desde abril del 2021 la Ley 27555 que regula el Teletrabajo. Sin embargo la urgencia que impuso la pandemia hizo que se prioricen la flexibilidad y el pragmatismo en cuanto a las regulaciones de las relaciones en el trabajo. Si a esto sumamos que dicha ley recibió tanto elogios como críticas de los distintos sectores, el resultado es que en la actualidad el Teletrabajo **se regula informalmente**, más como una continuación de lo hecho en la pandemia y no como algo previamente pactado y formalizado por escrito.

Entre los puntos principales de dicha normativa se destacan la igualdad de derechos y obligaciones entre teletrabajadores y los que lo hacen en forma presencial. Del relevamiento efectuado en esta empresa, surgió que el trabajo remoto se percibe como un beneficio muy valorado por los empleados que lo pueden llevar a cabo y que quisieran que la empresa lo sostenga a futuro. Algunos entrevistados exteriorizan un cierto temor a perder aquello que es visto como una ventaja sobre el trabajo presencial. Uno de los colaboradores comentó:

“Sacar este beneficio... sería un garrón para nosotros! No tendría sentido volver para atrás todo lo que logramos. Tenemos miedo a que nos bajen línea de volver más días, nos afectaría mucho anímicamente... Es reorganizarse la vida nuevamente... perderíamos calidad de vida. Sería difícil volver para atrás sobre todo luego de haber demostrado que fuimos incluso más eficientes... hasta gastan menos... no habría motivos. (...) Cuando nos cruzamos con gente que va todos los días intentamos no hablar para que no nos pregunten nada que nos termine perjudicando a los que mantenemos ese beneficio.”

Sobre este particular, se consultó a la Gerente de Desarrollo Organizacional. Estando al tanto de que el trabajo remoto es una ventaja para algunos colaboradores, tanto desde el punto de vista personal y de la organización familiar, como desde el económico (ahorro en tiempo y costos de traslado), se piensa en la posibilidad de una compensación económica para los trabajadores que opten por prestar sus servicios en forma presencial, pudiendo trabajar en forma remota. La entrevistada, no desconoce el espíritu de la ley que busca equiparar los derechos y obligaciones entre teletrabajadores y los que lo hacen de forma presencial, así responde:

*“...pero sí, estamos pensando en brindar beneficios diferenciados. Que haya un equilibrio: si vos tenés que venir todos los días a la oficina tenés unos **beneficios diferentes** que los que los que tienen la posibilidad de hacer remoto algunos días.*

Todavía eso no lo tenemos implementado, pero está dentro de los planes para el ejercicio que viene”.

En correspondencia algunos entrevistados opinaron:

“Sospecho que ahora va a empezar a ser más caro el trabajo presencial, van a tener que tener algún otro tipo de estímulo...”

“Y sí, creo lo mismo.”

Además, de acuerdo a la nueva Ley el empleador debe proporcionar el equipamiento para que el empleado pueda teletrabajar y asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación de los mismos, o compensar al trabajador por utilizar sus propias herramientas. Sobre este aspecto, el de la provisión de las computadoras y otras herramientas de trabajo, los directivos de la empresa lo tienen en consideración; así lo explicaron:

*...”al principio, cuando todos tuvieron que irse a sus casas, sí empezaron a usar sus propios equipos, pero con el tiempo eso se fue cambiando y la idea es que trabajen con un equipo de la empresa. Puede quedar alguno sin detectar, pero la mayoría está trabajando con equipos de la empresa. (...) Por ahora eso no lo tenemos implementado (a la retribución por conectividad). Sí tenemos la idea de implementarlo como un tipo de beneficio para el ejercicio que viene. **Todo lo que sea “herramientas de trabajo”, dejando afuera la luz, internet, etc., sí, la idea es proveérselas nosotros.** Por ejemplo: la **silla ergonómica, la computadora, los auriculares.** La impresora no, en general, no se necesita imprimir porque está todo digitalizado. O les mandamos desde la oficina los papeles a la casa y después los vamos a buscar: eso está bastante ordenado. Lo que estamos pensando para el ejercicio que viene es, tal vez, alguna **política de reconocimiento, de todo lo que es conectividad y servicios.**”*

Más allá de lo que acuerden la ley o los contratos formales, la realidad es que esta nueva modalidad de trabajo está en pleno desarrollo y se construye más desde el sentido común, las expectativas y las necesidades de ambas partes que desde la formalidad. Por ejemplo, se reconoce que si las tareas específicas del puesto y la tecnología lo permiten, será inevitable tener que ofrecer trabajo remoto a los nuevos trabajadores y que para el mismo trabajador habrá momentos en los que se requerirá más trabajo presencial y menos virtual que en otros, sin embargo esto por ahora se evalúa sobre la marcha, sin ningún tipo de formalidad. La entrevistada manifestó al respecto:

*...“Por el hecho de lo que es el mercado (laboral) en sí, lo tenés que ofrecer (al trabajo remoto) como parte del paquete. Sí es cierto lo que vos decís, **el período de inducción del colaborador** -que dependiendo del puesto puede ser más o menos, de la complejidad de la tarea- sí, tal vez **al inicio requiera de estar presencial más tiempo.** (...) Eso no lo hemos formalizado, sé que es algo que cada jefe lo hace en*

función de la necesidad que tiene. Y sí, tal vez al principio requiere ir mucho más a la oficina. Y me pasa eso que uno piensa que no, pero es sí, que en el área de sistemas que uno piensa que es todo virtual, nuestros equipos van a la oficina para capacitarse, para que el que ingresó se capacite con el que ya conoce, para estar ahí conociendo lo nuevo. Y encima, la rotación en sistemas para mí es alta -como es en todas las compañías- y entonces la elección del jefe de sistemas es “vengan a capacitarse”, y si bien pueden continuar la capacitación (virtual), “vengan a capacitarse, vengan a conocernos”.

Se evidencia la necesidad de presencialidad, sobre todo en los recursos humanos más nuevos, en los que la relación está iniciando y la cultura organizacional se está comenzando a internalizar. En esta etapa del trabajador, el vínculo humano es el objetivo de la demanda de presencialidad de la empresa. En la voz de la entrevistada:

*...”El objetivo ahí es el vínculo. El **vínculo y el formar una relación con el otro** que te está capacitando para que después lo puedas tener de referente, consultarle, conocerlo. Yo creo que **se perdió** un poco el tema de conversar y **generar el vínculo con el otro**, el tema de tomar un cafecito, una decisión, o de la conversación rápida de pasillo que a veces es necesario. Se vio, para mí, en equipos que tenían que trabajar más en equipo interdisciplinario, donde se tenían que decidir cosas más en forma conjunta, eso costó más.*

*...”Puede ser que **antes estaba mucho más esto del cafecito, del encuentro, del asado**: esto sí cambió. Y los más antiguos lo reconocen a esto y se quejan un poco de que ahora estamos mucho en los proyectos, en que vamos, que hacemos y como que no tenemos tiempo para disfrutar de los éxitos. Como que va todo muy rápido... esto los que tienen más años en la organización, los nuevos no.”*

Para este aspecto se volvió relevante el diseño de las oficinas y la generación de espacios de encuentro que permiten generar vínculos. Los cambios en la arquitectura de las nuevas instalaciones, cambiaron la manera de trabajar y de interactuar entre las personas, promoviendo el intercambio social, de ideas y afianzando las relaciones humanas, fundamentalmente con el retorno a la presencialidad en las oficinas:

...”Al principio estábamos todos, todavía más en la casa, como que no querían moverse. Ahora si vas a la oficina vas a ver bastante más movimiento, personas pasan y se toman un café, se ponen en la barrita, charlan dos temas... La verdad es que este año se está viendo más movimiento y uso de esas instalaciones.”

A partir de esta realidad que surge y que está en plena transformación, es que se reflota el concepto de contrato psicológico, que deja parcialmente de lado lo formal para darle importancia a las relaciones humanas, a la flexibilidad y a las expectativas muchas veces cambiantes de ambas partes como eje central de la relación laboral. En este sentido, se

coincide con lo planteado por Rousseau, cuando propone que se necesita una **visión más realista de los contratos psicológicos** debido a las cambiantes necesidades laborales, ya que los anteriores científicos sociales lo habían interpretado de una manera ambigua y en muchos casos centrada en los términos económicos, dejando de lado los aspectos socioemocionales.

Asimismo, se considera importante la opinión de Schein, cuando sostiene que un conjunto de expectativas, no escritas ni verbalizadas que operan en los miembros y dirigentes de una organización, **determina el nivel de motivación del personal**. Abarca las expectativas del empleado: no sólo en cuestiones económicas sino también en horario, forma en que será tratado, su desarrollo dentro de la organización; y también las del empleador: lealtad, diligencia. Es fundamental que **ambas expectativas se correspondan** para una relación laboral a largo plazo. Es inevitable relacionar este aspecto con los temores expresados en las entrevistas por parte de algunos colaboradores, por la posibilidad de que finalice o se vea reducida la modalidad remota en sus trabajos:

“Tenemos miedo a que nos bajen línea de volver más días, nos afectaría mucho anímicamente... Es reorganizarse la vida nuevamente... perderíamos calidad de vida. Sería difícil volver para atrás... (...) Cuando nos cruzamos con gente que va todos los días a trabajar presencialmente, intentamos no hablar, para que no nos pregunten nada que nos termine perjudicando a los que mantenemos ese beneficio.”

Atendiendo a las consideraciones de Rousseau, se presume conveniente considerar la posibilidad de formalizar o al menos aclarar las condiciones de trabajo a futuro para intentar que ambas expectativas se correspondan para el desarrollo de una relación laboral a largo plazo.

En relación a la postura de Levinson y Schein, que otorgan un papel más positivo al contrato psicológico, porque mediante el mismo se crea interdependencia entre el trabajador y la organización, generando **beneficios mutuos** a través de incrementos en la productividad, eficiencia organizacional, confianza y satisfacción laboral. Se interpreta que esta organización atribuye relevancia a la satisfacción laboral y la productividad, no sólo porque exterioriza la importancia de atender las demandas de sus colaboradores en relación a los cambios de las modalidades de trabajo y logros de acuerdos sobre el trabajo remoto, sino que además realiza periódicamente mediciones de “clima laboral” para la mejora continua:

*“Cuando hablamos de productividad, los profesionales de RR.HH. estamos hablando de lo mismo: de cómo medir esa productividad y es bastante complejo, no hay una manera simple de hacerlo. A mí me parece que **fue positivo a nivel clima laboral** porque potenció mucho el equilibrio entre la vida personal y laboral del colaborador, eso sí fue muy positivo. (...) El año pasado, hicimos la última **encuesta de clima**,*

*que hacemos cada 2 años –es la 4ta vez que la hacemos- y la verdad que los resultados fueron muy buenos, un índice general de clima de 8 puntos. En líneas generales fue muy bueno y a partir de esa encuesta de clima sacamos **temas de mejora**, temas que tienen que ver con generar **planes de retención de talentos**. “*

Coincidentemente con los autores citados, que identifican al contrato psicológico como las expectativas implícitas, mutuas y recíprocas que se dan en la relación laboral y que no forman parte del contrato formal; también en esta organización parecería que se buscan medidas paliativas que ayudan a transformar el conflicto en cooperación apelando a los directivos o a los gerentes de cada área para conseguir la autorrealización de los empleados en el trabajo. Es evidente la importancia de la percepción y la conformidad de las partes referidas a la relación laboral.

En este sentido, siguiendo con la lógica de Rousseau, que para la creación de un contrato psicológico la organización proporciona el marco pero también requiere de agentes -gerentes- que puedan establecerlos con sus colaboradores. En este caso, se evidencia que esta función de representantes de la organización, encargados de establecer este tipo de contratos, es desempeñada de manera descentralizada por cada uno de los gerentes de las distintas áreas, debido a que ellos conocen más cercanamente a sus colaboradores, sus necesidades, sus demandas, así como las necesidades específicas de su área de desempeño.

En algunos casos, los acuerdos dejan de ser implícitos para pasar a exteriorizarse de alguna forma en un proceso de construcción continua del contrato psicológico. Esto se deduce del relevamiento efectuado:

*...”lo que hacemos no es como otras compañías que dicen “para todo el mundo tres días presencial y dos virtuales. No, nosotros pensamos en hacerlo **más adaptado a la necesidad del área**, o sea hay áreas que requieren mucha menos presencialidad que otras. Hay otras que, por la tarea o por cómo funcionan, requieren verse las caras todos los días. Un poco esa fue nuestra decisión, adaptarlo a la necesidad de cada rol y después, que **el jefe lo gestione con cada persona, viendo cómo cada persona se adapta a esta modalidad.**”*

*...”Fue **mucho más (relevante) la gestión de cada gerente**, porque más allá de lo que uno como compañía pueda comunicar a través de sus medios, está el **soporte diario** de cada Manager. (...) En la política que bajamos (desde gerencia general y de Recursos Humanos), no está taxativamente definido cuántos días tiene que venir cada persona, sino que lo **dejamos a libertad del sector para que pueda definir qué cantidad de días o qué modalidad híbrida le conviene**. Sí hay cosas que definimos que iban a ser 100% presenciales, áreas como Atención al asociado, que*

requiere presencialidad en las oficinas y estar disponibles para cuando venga cualquier asociado que tenga una necesidad...”

Por otro lado, Rousseau no está de acuerdo con la presunción de que ambas partes tengan que estar mutuamente de acuerdo en el conjunto de creencias que constituyen el contrato psicológico, marcando que una característica principal del contrato psicológico es que la persona voluntariamente asiente en hacer y aceptar determinadas promesas tal como son comprendidas por ella, es lo que la persona cree que ha acordado. Esta interpretación, de carencia de plena coincidencia, se patentizó al compararse las opiniones de cada una de las partes entrevistadas. Para algunos colaboradores, no hay motivos para dejar de hacer trabajo remoto, como lo vienen haciendo desde que la pandemia reacomodó sus trabajos y no encuentran razones suficientes para volver a incrementar la cuota de trabajo presencial, en palabras de uno de ellos:

*...“Sería difícil volver para atrás (a la presencialidad) sobre todo luego de haber demostrado que **fuimos incluso más eficientes...** hasta **gastan menos** (la empresa)... no habría motivos.”*

Sin embargo, desde la empresa entienden que si bien la modalidad híbrida llegó para quedarse, sí existen algunas razones para incrementar la presencia del personal en las oficinas. Por un lado la productividad o eficiencia no resulta tan fácil de medir para la empresa, lo que deja expuesto la inquietud de los gerentes por la pérdida del control sobre el trabajo de los colaboradores, a partir del trabajo remoto:

*... “Sí, te diría que **no es que la gente trabaje menos**, o el tema de la productividad, pero **depende mucho de la persona**. Hay gente que trabaja más y otros que les cuesta más. Entonces habrá que lograr un equilibrio y ver como el jefe hace para equilibrar eso.”*

Por otro lado, las diferentes percepciones se esclarecen cuando se indaga sobre la pérdida o el debilitamiento de la cultura a causa de la digitalización y el trabajo remoto y sobre los esfuerzos que se hacen desde la empresa por tener instalaciones que fomenten un mayor intercambio humano presencial en las oficinas que fortalezcan la cultura:

*... “Yo sí creo que lo que es **esta modalidad híbrida hay que mantenerla**, creo que es algo **positivo que nos dejó la pandemia** y me parece que tendríamos que **tomar lo que nos dejó para potenciar la cultura organizacional**. Pensando en si es lo mismo desde la virtualidad que desde la presencialidad, para mí no, porque “el estar” te hace estar más en vínculo, mucho más de lo que se quiere en la cultura. Pero **se puede lograr con un mix bien pensado.**”*

“Totalmente, lo que sí tenemos que seguir motivando es que haya una habitualidad de uso de las oficinas mayor.”

Para la empresa, desde el punto de vista de la factibilidad tecnológica determinados trabajos podrían hacerse completamente remotos, sin embargo existen razones válidas como las diferencias generacionales, que muchas veces no son percibidas por los colaboradores y que hacen que se requiera de más presencialidad de la que estos estarían dispuestos a brindar:

*...Nosotros tenemos la decisión de tener abiertos nuestros centros de atención todos los días en el horario de atención (presencial) como corresponde. Este mix que vos decís, en el caso del personal que es de atención presencial, es complejo porque tenés que organizarlo muy bien para poder tener siempre abierto (...) Entonces priorizamos que esté siempre abierto nuestro centro de atención para nuestros asociados que lo requieran. También hay una realidad: yo como joven también a veces me olvido en mi "idealidad" que las **personas mayores tal vez no tienen tanta vinculación con la virtualidad y la tecnología** como tenemos nosotros y pasan por la calle y quieren entrar al centro de atención a hacer una consulta presencial porque no tienen otro modo. Es una empresa de servicios y eso lo tenemos que asegurar"*

Tal como se referenció, el contrato psicológico al ser esencialmente un constructo perceptual, evidencia la posibilidad de que surjan discrepancias entre las partes que participan en el intercambio con respecto a sus creencias y expectativas en lo que hace a sus mutuas obligaciones.

Continuando con el análisis de la relación laboral desde la perspectiva del contrato psicológico, parece conveniente considerar la fase de evolución que refieren Reyes y Martínez. La **creación** de contratos psicológicos se da durante el reclutamiento al inicio de la contratación. En lo referido al trabajo remoto, hoy se da por naturalizado el trabajo híbrido para los empleados que se están incorporando en la actualidad. Sin embargo, para los casos de empleados reclutados antes de la pandemia esto no fue tenido en cuenta al inicio de dicha relación, es decir que fueron contratados para el trabajo exclusivamente presencial y luego con la pandemia se volcaron al trabajo remoto, conociendo y valorando esta nueva modalidad. En algunos casos, hubo que replotar el contrato psicológico de origen:

*"La verdad es que sí, hubo **resistencia** (a volver presencial). Las personas **querían seguir trabajando desde la casa**, la mayoría, salvo casos particulares que no tenían comodidades en la casa y querían ir a la oficina porque desde la casa era imposible, la mayoría quería quedarse trabajando remoto. Tuvimos que hablar y **decir que nosotros los contratamos para esto**, tu puesto es atención presencial al asociado y eso es lo que tenemos que hacer."*

Es en la etapa de **mantenimiento** de los contratos psicológicos, en donde aparecen los cambios obligados y donde deberían darse los medios para el proceso de adaptación y

disminución de la resistencia al cambio, cambios que se perciben generalizados en gran cantidad de empresas:

... “A nosotros como empresa **nos obliga el mercado** (laboral), básicamente porque si no tenés esta modalidad (híbrida), no sos competitivo, básicamente no podés contratar a nadie. Más desde los segmentos profesionales, donde las multinacionales o empresas más grandes tienen todo este tipo de beneficios y no podés competir. (...) **El gran desafío que tenemos los de recursos humanos es como vincular las diferentes generaciones** que hay en la organización. Porque en general, muchos de los jefes responsables que coordinan los sectores, son de una generación mayor y les cuesta más este acercamiento. Y nosotros los de recursos humanos tenemos que pensar que eso suceda, porque en realidad, ellos son los que te impulsan o te frenan un cambio..”

... “creo que es más el que no tienen esa habitualidad con la tecnología que tiene un joven de 20 años que ya vivió con eso. Yo tengo 35 años, no nací con la tecnología, pero sí empecé a vincularme con la tecnología a los 15 o 16 años. (...) dentro de los planes para el ejercicio que viene, tenemos, desde RR.HH. que trabajar en lo que es Desarrollo de personas **abordar estas cuestiones que vemos que están haciendo falta para impulsar la cultura.**”

“...**hay que hacer ese vínculo:** el colaborador nuevo que ingresa con el conocimiento o la destreza digital y el colaborador “antiguo” o más grande que sabe cómo tomar una decisión vinculada a salud. O sea vincular esas dos cosas y que puedan interrelacionarse para llegar a un resultado mejor.”

“...La verdad que todo esto de la pandemia y **que cada uno se fuera a la casa, nos facilitó mucho el cambio**, que nosotros ya veníamos haciéndolo. Nosotros ahora en las oficinas con esta modalidad, donde vos **podés sentarte en un escritorio o en otro, y escritorios libres**, o sea no dejás tu florcita, tu cosita... y lo limpias para que mañana venga otra persona. **La baja en el uso del papel, facilita eso** porque si no eso sería imposible... uno antes tenía arriba del escritorio todos los papeles, los cuadernos, etc. Ahora, al estar todo digitalizado, es lo mismo cualquier escritor”

... “La verdad que al principio dije, “ya veo que hacemos todo esto y después dejan las cosas por cualquier lado, no sé cómo vamos a hacer para decirles que usen las cosas” Y al final, la verdad que la adaptación fue genial, porque la verdad que **no es vos le tenés que decir que lo haga, como todo el resto o la mayoría lo hacen, el resto lo termina haciendo...**”

Por último la etapa de **ruptura** de los contratos psicológicos se da cuando la relación entre ambas partes se deteriora. Referido a los cambios en relación a las nuevas formas de trabajo, se menciona el caso de personal, generalmente de mayor antigüedad y trayectoria

en la empresa, que pudo no haberse adaptado fácilmente a los cambios, lo que ocasionó tal ruptura:

... “desde la vuelta a la oficina, hicimos una nueva modalidad de que “el escritorio no es tuyo, es de todos”. O sea, no es que vos tenés tu escritorio y es tuyo y nadie te lo puede tocar y vos te sentás ahí y nada más: **eso se eliminó**. (...) **¿Sabés lo que fue sacarles las oficinas a algunos jefes**, que las tenían prácticamente desde que habían nacido? Pero aparte, no es que se la sacas, **ellos lo sienten como que les sacaste algo**.”

Rousseau explicaba que depende de cómo se lleve el cambio se producirá la violación del contrato o, por el contrario, se transformarán satisfactoriamente las bases de la relación. Consecuentemente no necesariamente las consecuencias del cambio organizacional son negativas. En la organización bajo estudio se espera que potenciando la integración de distintas generaciones dentro de la empresa se llegue a resultados superadores. De igual forma se espera que suceda con el cambio de hábitos en las oficinas como el no uso de papeles e impresiones, los escritorios libres e intercambiables, espacios flexibles que promueven la interacción de las personas.

La nueva normalidad pos pandemia se construye transformando o acentuando las tendencias ya existentes en materia de culturas organizacionales y la afectación de las mismas en la salud de los trabajadores y en las expectativas de sus contratos psicológicos. Otra de las herramientas que se implementaron durante la pandemia y que contribuyó al desarrollo de los vínculos entre los colaboradores, fortaleciendo la cultura organizacional, emergió durante las entrevistas:

“...una de las cosas positivas que se dieron a nivel interno, durante el cambio de nombre, fue que lanzamos una **nueva plataforma de comunicación interna**, donde no solamente comunicábamos cosas, sino que **fomentaba la interacción**. Nosotros eso no lo teníamos antes. Teníamos una plataforma más unidireccional de comunicación. A partir del cambio de nombre dijimos vamos a largar la plataforma que se llama Conexión XXX², para empezar a **interactuar y vernos más**. Porque también nos pasa que somos una empresa que estamos en todo el país y el que trabaja en Rosario tal vez no conoce al que le pide una solución en Bahía Blanca. La verdad que, al revés que lo que pensábamos al inicio, esto de que “agregar otra plataforma más, no sé si se va a usar, si tendrá éxito” y la verdad que (se usó) un montón: las personas subían fotos, imágenes de ellos con la familia, compartían, se conocían...”

² Se utiliza un nombre de fantasía para preservar la identidad real de la organización.

La cultura de una empresa es uno de los factores organizacionales que más impacta en los procesos de atracción, desarrollo y retención del talento. Se infiere que una organización cuyo enfoque está dirigido hacia su gente sin dejar de lado los resultados del negocio, tendrá una reputación que atraerá talento de forma natural. Se entiende que esta organización tiene plena conciencia de los cambios que se plantean en el mercado actual y por la competencia de los recursos humanos con otras organizaciones. Asimismo, se presume que las organizaciones que no se “aguiernen” a los nuevos enfoques del mercado probablemente experimentará mayores índices de rotación y dificultad para conseguir talentos humanos.

En este momento los índices de rotación, no se evidencian como inconvenientes para la organización.

... “En el momento que fue el cambio -2020/21- la rotación se mantuvo de manera similar. Después, en la medida que empezó a moverse el mercado laboral, ahí empezó a verse la rotación, tal vez acumulada de antes, pero no derivada del cambio en sí. (...) En los últimos años de pre-pandemia habíamos tenido –y durante la pandemia también- un 6%. Estamos hablando de rotación por renuncia de colaboradores. Aclaro esto, porque el número total general de rotación es otro, pero nosotros desde RRHH para analizar lo que es **clima laboral**, cómo estamos competitivamente en el mercado, utilizamos esta rotación. (...) la última **encuesta de clima**, los resultados fueron muy buenos, un índice general de clima de 8 puntos. En líneas generales fue muy bueno y a partir de esa encuesta de clima sacamos temas de mejora, temas que tienen que ver con generar **planes de retención de talentos**. Tal vez en donde tenemos la misma complejidad que tienen el resto de las organizaciones, en las posiciones profesionales: Administración, Tecnología y RR.HH., ahora el mercado tiene **otra movilidad** y requiere que hagamos **estrategias específicas de retención en ese segmento**. Creo que tiene que ver **mucho lo que nos dejó la pandemia**: obviamente todo lo que son perfiles de IT está explotado porque todas las empresas tuvieron que salir rápido a adaptar sus procesos a otros más digitales y después todo lo que es el área de profesionales, Administración y RRHH. Desde mi perspectiva todo lo que es la administración de RRHH se volvió mucho más compleja, porque ahora desde RR.HH. tenés que entender cómo abordar la realidad de los colaboradores desde la modalidad virtual, desde la presencialidad ver cómo hacés ese mix... **mix entre la presencialidad y la virtualidad**. Nosotros como política lo que quisimos lograr es tratar de lograr un mix entre presencialidad y virtualidad favorable tanto a la organización como a la persona.

Se contrasta que todo proceso que atraviesa situaciones de complejidades e incertidumbres exigen cambios de estrategias y que éstas no siempre podrán garantizar el mejor resultado esperado, porque a medida que las organizaciones cambian, el entorno se altera simultáneamente. Sin dudas este caso alude a una organización flexible, abierta y atenta a los cambios, que más allá de reaccionar frente a ellos, gestiona proactivamente sus estrategias de adaptación, obteniendo resultados alentadores y confianza para seguir avanzando.

REFLEXIONES

En nuestro país, si bien la nueva ley de trabajo remoto sancionada en 2021 provee el marco regulatorio para este tipo de las relaciones laborales, podemos decir que, por el momento, es el mercado laboral junto a las necesidades y expectativas de ambas partes, los que generalmente imponen las reglas, no siempre formalizadas, que enmarcan esta nueva modalidad de trabajo.

Actualmente, las empresas no pueden desentenderse de la cuota de trabajo remoto, a modo de beneficio laboral, que les impone el mercado. Los ofrecimientos en el mercado de trabajo están impregnados, cada vez más, por una cuota de trabajo a distancia. Por ello las empresas deberán considerar las ventajas y desventajas presentes en el trabajo híbrido, que afectan tanto a la organización como a sus colaboradores.

La gestión de los recursos humanos sufrirá cambios. Por un lado las ventajas del trabajo remoto para algunos puestos serán un factor a destacar en los ofrecimientos laborales y por otra parte el trabajo presencial, cuando sea apreciado por la empresa, debería ser recompensado por el valor que ofrece esa modalidad.

Presumiendo que existe una combinación o mix ideal de trabajo remoto y presencial para cada organización, que tiene en cuenta tanto la factibilidad tecnológica intrínseca de cada tarea, la productividad, la eficiencia, así como el clima laboral y la satisfacción de cada trabajador, se cree que hay factores que pueden distorsionar esa ecuación. Estos factores pueden llevar a impulsar más trabajo presencial en desmedro del virtual de lo que se supone óptimo, o viceversa, los factores que desdibujan el mix pueden hacer que el trabajo virtual se imponga sobre el presencial más de lo ideal.

Entre los factores que pueden empujar la ecuación hacia el **predominio del trabajo remoto** por sobre el presencial más que lo recomendable, se encuentran: instalaciones de trabajo reducidas, escaso equipamiento en oficinas de la empresa, cuestiones de organización familiar de los trabajadores, ahorro en tiempo y costos de traslado para los mismos y la presión del mercado laboral en ese sentido.

En el sentido contrario, es decir, factores que distorsionan la ecuación **impulsando el trabajo presencial** por sobre el virtual más de lo recomendable, pueden identificarse los

siguientes: factores culturales como ser la brecha generacional en donde los trabajadores de más antigüedad son reticentes a modificar su forma de trabajo habitual, superiores jerárquicos habituados a la supervisión directa que no encuentran una forma alternativa de control a no presencial sobre el subordinado, trabajadores con escasa tecnología o conectividad en sus domicilios, ambiente hogareño poco favorable para la actividad laboral, temor a la pérdida de vínculos con el consiguiente debilitamiento de la cultura organizacional.

Si bien es importante tener presente la existencia del contrato psicológico que crea interdependencia entre el trabajador y la organización generando beneficios mutuos, sería recomendable para las organizaciones que están frente a una nueva relación laboral que puedan acordar a priori las condiciones de trabajo híbrido con cada trabajador, considerando además la posibilidad de formalizarlas. El objetivo sería intentar que las expectativas de ambas partes se correspondan para lograr el desarrollo de una relación laboral sólida, con retención del talento y con beneficios mutuos a largo plazo.

En pos de mantener la relación de trabajo presencial y remoto lo más cerca posible del mix óptimo, se deberán **atenuar los factores que distorsionen ese equilibrio ideal**. En la organización estudiada se ven algunas herramientas utilizadas con ese objetivo, que sin duda no agotan una lista que está en constante crecimiento y permanente actualización, a saber:

- Las mencionadas **barreras culturales y brechas generacionales** entre trabajadores, así como el **debilitamiento de la cultura organizacional**, pueden atenuarse con el fomento de interacción entre colaboradores, para ello sería necesario:
 - La generación de actividades, tanto virtuales como presenciales, específicamente diseñadas para crear y fortalecer vínculos entre trabajadores pertenecientes a diferentes ámbitos, antigüedad y/o generaciones.
 - Diseño arquitectónico del ambiente de oficinas que predisponga al encuentro y al intercambio humano presencial para trabajadores presenciales o híbridos.
 - Organización de las tareas presenciales que compartan mobiliario, máquinas y escritorios libres papeles y de libre utilización e intercambiables por los trabajadores que están en forma permanente o eventual en las oficinas.
 - Utilización de plataforma institucional virtual que considere, además de lo estrictamente laboral, el intercambio social de trabajadores en actividad remota o híbrida.

- Para contrarrestar el trabajo remoto en condiciones poco favorables como ser un **ambiente familiar/hogareño poco propicio** para el trabajo o con **escasa tecnología o deficiente conectividad**, deberían considerarse herramientas como:
 - Provisión de máquinas, pc, notebooks, silla ergonómica y otros dispositivos de utilización para el trabajo remoto desde el hogar.
 - Compensación económica por conectividad (servicios de Internet/wifi).
 - Suma de dinero a aplicar, a consideración del trabajador, en alquiler de sector de coworking u oficina cercana a su domicilio o para el acondicionamiento de un sector dentro de su hogar para lograr mejores condiciones para trabajo remoto.

Salta a la vista que por el momento, dentro de la organización se necesita hacer “un traje a medida” para cada trabajador, que considere su situación laboral y personal particular. Vemos que la existencia de agentes individuales, en el caso estudiado los gerentes de área, que cumplen el rol de representantes de la organización. Ellos son quienes podrían establecer los acuerdos formales y los contratos psicológicos debido a que son quienes conocen más cercanamente a sus colaboradores, sus necesidades, sus nuevas demandas, las necesidades específicas de sus áreas de desempeño y son quienes podrían ser los generadores de alternativas ingeniosas que permitan mejorar la productividad de la organización y la satisfacción laboral simultáneamente.

Finalmente, queda mucho para seguir investigando, aprendiendo y compartiendo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2020). Gestionar sin estar. Desafíos en tiempos de home office. Argentina: Granica.
- Argyris, C. (1938). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational Behavior*. Illinois, EE.UU: The Dorsey Press.
- Biconda, L. y Fernández M. (2021). Estrategias de coaching ejecutivo. De la práctica a la teoría. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Colombo, D. M. (2008). Tesis de grado: Impacto del Teletrabajo en la cultura organizacional. Intervenciones posibles desde el campo de la comunicación. Argentina. Universidad Nacional de La Plata. Pp. 107-111.
- De Vos, A., Meganck, A., & Buyens, D. (2005). The role of the psychological contract in retention management: confronting HR managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees intentions to stay. Recuperado de <https://public.vlerick.com/Publications/629683db-69a9-e011-8a89-005056a635ed.pdf>

- Evan, W. M. (1976). *Organization Theory Structures, Systems and environments*. Nueva York: Wiley.
- Garmendia, J. A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Madrid: Esic Editorial.
- Hatum, A. y Marchiori E. (2021). *Gestión de personas en organizaciones innovadoras. Manual de teoría y práctica profesional*. Buenos Aires: Granica.
- Hernández Sampieri, R., Collado Fernández, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). Disponible en: **URL:** www.ilo.org
- Kobila y otros (2022). *“Una empresa social en cambio. Estudio de Caso”*. Ponencia presentada en las Vigésimosexta Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR, realizadas en Rosario, entre el 25 al 29 de abril de 2022. Disponible en:
<https://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/actas-jornadas-anuales-de-investigacion>
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. y Solley, C.M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge, EE.UU.: Harvard University Press.
- Marchiori, E. (2020). *Ansias de libertad. La explosión del trabajo distribuido*. Artículo citado Hatum, A. y Marchiori E. (2021), publicado en el diario La Nación el 29 de agosto de 2020, extraído 19 de abril de 2022. Disponible en:
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/ansias-libertad-la-explosion-del-trabajo-distribuido-nid2430337/>
- Mirotshina, M. (1996). *Dynamic Economic Theory*. Cambridge, EE.UU. Cambridge University Press.
- OIT - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social - Unión Industrial Argentina. (2011). *“Manual de buenas prácticas en teletrabajo”*, Buenos Aires. Disponible en:
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf
- OIT - Comisión mundial sobre el futuro del trabajo. (2019). *“Trabajar para un futuro más prometedor”*, Ginebra. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662442.pdf
- OIT. (2020) *“Panorama Laboral 2020. América Latina y el Caribe”*, Lima. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_764630.pdf
- OIT. (2020) *“Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19. Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos en América Latina y el Caribe”*. Segunda Edición, Lima. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756694.pdf
- OIT. (2021) *“Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021. Transitando la crisis laboral por la pandemia: hacia una recuperación del empleo centrada en las personas”*, Lima. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_779114.pdf
- Parks, J. (1997). *Organizational Contracting: A Rational Exchange*. New York, EE.UU: ILR Press.

- Peiró, J. M. (1982). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Reyes, Y., & Martínez, I. (2007). Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones. Recuperado de <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/897/1/cpe.pdf>
- Robbins, S. y Coulter M. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Robinson, S. (1996) Confianza e Incumplimiento del Contrato Psicológico. *Ciencia administrativa trimestral*, Nro. 41, Pp. 574-599.
- Robinson, S. y Morrison, E. (1995) Contratos psicológicos y OCB: los efectos de las obligaciones incumplidas en el comportamiento de virtud cívica. *Revista de Comportamiento Organizacional*, Nro.16, Pp. 289-298.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Nro. 2, Pp. 121-139.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. California, EE.UU: Sage Publications.
- Rousseau, D.M. y Schalk R. (2000). *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives*. California, EE.UU: Sage Publications
- Selman J. (2008) *Liderazgo*. Argentina: Pearson.
- Schein, E. (1990). *Organizational Culture*. *American Psychologist*, 45, (2), Pp. 109 -119.
- Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. New Jersey, EE.UU: Prentice Hall.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Culture and Climate*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Shore, LM y Barksdale, K. (1998). Examinando el grado de equilibrio y el nivel de obligación en la relación laboral: un enfoque de intercambio social. *Revista de Comportamiento Organizacional*, Nro.19, Pp. 731-744.
- Yin, R. K. (1995). *Case study research: Design and methods*, [2. Ed] United States-London-New Delhi, Sage Publications Inc.
- Zabid, A., Sambasivan, M., & Abdul, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 25, Nro. 2, Pp.161-179.