

LA GRAN RENUNCIA, EL MODELO MIXTO Y EL HORIZONTE UTOPICO

JULIO ARMANDO GRISOLIA¹

I. MODELO MIXTO: TRABAJO REMOTO Y PRESENCIAL EN LA MISMA RELACION LABORAL

Como vengo sosteniendo en distintas publicaciones² hay una nueva dinámica de las relaciones laborales y esa es una realidad que no puede soslayarse.

La pandemia aceleró cambios en el mundo del trabajo y produjo un punto de inflexión en las relaciones laborales, con modificaciones del perfil de los trabajadores y la mecánica de prestación de las tareas.

La incorporación de tantas actividades realizadas en forma virtual, permitió que nuestra “normalidad prepandemia” continuara e hizo desaparecer perjuicios y desconfianzas respecto del teletrabajo, porque demostró que se podía trabajar desde fuera de las oficinas en forma remota desarrollando muchas más tareas de las que se pensaba y prestar esos servicios con eficiencia, manteniendo - o inclusive- incrementando la calidad y la productividad.

Como lo decía en 2020, en ese momento ya estábamos frente a un nuevo escenario de las relaciones laborales. Y lo que empezó con el teletrabajo en la pandemia se fue transformando en modelo mixto o híbrido en la postpandemia, es decir, la coexistencia del trabajo presencial y el remoto en un mismo vínculo laboral.

¹ Sitio web www.juliogrisolia.com.ar *linkedin* /juliogrisolia *Facebook* @julio.a.grisolia *Instagram* @julio.a.grisolia

² GRISOLIA, Julio A. “Teletrabajo seguro 3x2”: el nuevo escenario de las relaciones laborales” en www.revista-ideides.com N° 62, julio 2021.
GRISOLIA, Julio A. El esquema mixto de la pospandemia: “teletrabajo seguro 3x2”. Diario La Ley Año LXXXV N° 159 Tomo La Ley 2021-E, 19 de agosto de 2021.

La expresión “teletrabajo seguro 3x2” significa que en la misma relación laboral pueden coexistir el trabajo remoto con el trabajo presencial, en un sistema de distribución de la jornada laboral semanal. Un esquema ideal es el de 3 días de teletrabajo y 2 días de presencia física en la oficina. Pero puede ser otro similar (2x3, 4x1) de acuerdo a la actividad, tareas y trabajadores.

La asistencia física a los lugares de trabajo se produce solo algunos días de la semana -cuando realmente es necesario-, y de acuerdo a las facultades de organización de cada empleador, y los demás días se realiza la tarea en forma remota: así se obtiene el mismo resultado pero con mayores beneficios para el trabajador, para el empleador y para la sociedad.

Como lo afirmara, el debate no era el trabajo presencial o el teletrabajo, no era la presencia física o el trabajo remoto conectado. Plantear esta antinomia era desconocer la esencia de las relaciones laborales³.

El modelo mixto o híbrido es el mixto mejor esquema que puede aplicarse a la mayoría de las relaciones laborales del sector administrativo y fue imponiendo en muchas actividades, ya que combina en una misma relación las modalidades presencial y virtual y toma lo mejor de cada modalidad, potenciando ventajas y minimizando desventajas de ambos.

Es un esquema *ganar-ganar*, tanto para el trabajador (reducción del estrés por la puntualidad y tiempos de viajes, ahorro en gastos de transporte, comida y vestimenta, posibilidad de gestionar su tiempo libre, etc), como para las grandes empresas y pymes (reducción de costos fijos y variables –menos espacio en las oficinas, alquiler de inmuebles, uso de energía-, disminución de accidentes in-itinere, etc) y para la propia sociedad (mejora del medio-ambiente, reducción de la contaminación y accidentes de tránsito, inclusión de grupos vulnerables, padres con hijos pequeños y personas con discapacidad que pueden trabajar desde su hogar, etc).

Por eso decía que en las relaciones laborales inteligentes aquello que se puede hacer remoto y no requiere necesariamente presencialidad debe hacerse

³ GRISOLIA, Julio A. El esquema mixto de la pospandemia: “teletrabajo seguro 3x2”. Diario La Ley Año LXXXV N° 159 Tomo La Ley 2021-E, 19 de agosto de 2021.

remoto. Lo presencial debe reducirse a lo imprescindible, aquello que no se puede definitivamente reemplazar por lo remoto.

II. HACIA UN NUEVO ESCENARIO DE LAS RELACIONES LABORALES

Sin dudas, la pandemia fue disruptiva en las relaciones laborales, generó un cambio de mentalidad o –si se quiere- hizo actualizar algo que estaba en potencia: la revalorización del tiempo.

Algunos todavía no lo ven y con su máquina de impedir van a atrasar y entorpecer un proceso que es inexorable, en el cual ya, por ejemplo, la inteligencia artificial es una realidad que se incorpora cada día más en nuestras vidas, retroalimentándose permanentemente con los resultados de las experiencias.

La migración al trabajo remoto tuvo un fuerte impacto en la forma de trabajar, porque cambió la forma de pensar el tiempo y el espacio. Todos cambiamos. El trabajo también.

Las personas que trabajan hoy quieren más flexibilidad y opciones remotas o mixtas, semanas laborales de 4 días, jornadas laborales más cortas basadas en la producción y el rendimiento a diferencia de tomar como pauta el tiempo de trabajo. Ya no quieren estar frente a un escritorio haciendo lo que saben que se puede hacer remoto: quieren evitar perder ese tiempo y el que insume los viajes hacia y desde el trabajo, y quieren ganarlo para invertirlo en “vivir”. Por eso ahora se prioriza la calidad de vida: la comodidad de estar trabajando algunos días de la semana desde su casa, de compartir más horas con su familia y amigos.

El sistema mixto modificó la gestión del rendimiento, ya que se pone más énfasis en el trabajo realizado que en el horario de inicio y de finalización y el tiempo real trabajado (obviamente respetando los límites de la jornada y el derecho a la desconexión), y esto es un beneficio para los trabajadores diligentes que pueden gestionar su tiempo libre y compartirlo con sus familias, y también para las empresas porque aumenta la producción y la calidad.

Este nuevo esquema genera desafíos para empleadores y empresas, para trabajadores y sindicatos, y para el propio Estado.

Además de la protección de la salud psicofísica –humanización de la tecnología-, y de la regulación y la fiscalización, es fundamental mejorar la conectividad e invertir en infraestructura digital y capacitación, porque hace a la reconversión del trabajo: el trabajo remoto es dinámico y requiere de nuevas habilidades que no necesita el presencial.

Las organizaciones tienen la oportunidad de reconfigurar la forma de prestar tareas, reinventar procesos y políticas. Si bien esto genera un costo adicional, también le produce importantes beneficios; por ejemplo, libera espacios y produce un rediseño de las oficinas, con la obvia reducción de costos y la posibilidad de producir más a menor costo y beneficiar a los trabajadores.

El esquema mixto se viene también aplicando en la Administración de Justicia, particularmente en el Fuero Laboral de Capital Federal desde 2020, y ha generado una mayor producción⁴, que en nuestros términos es una optimización del servicio de justicia en celeridad y calidad, aprovechando al máximo los recursos tecnológicos y revalorizando el factor humano.

Este cambio que comenzó con el trabajo remoto puro –teletrabajo propiamente dicho- hoy está direccionado principalmente hacia el trabajo mixto, híbrido o combinado: trabajo remoto y presencial en la misma relación laboral, porque las experiencias en tal sentido son irrefutables.

Esto que afirmo es más notorio y se ve más claro todavía desde el punto de vista etario. Y esta afirmación lleva a concluir que indefectiblemente el futuro se direcciona a un sistema mixto en las actividades que se pueda

⁴ GRISOLIA, Julio A. “El fuero laboral en la postpandemia: los retos que debe afrontar la administración de Justicia”. Diario La Ley del 1° de marzo de 2021, Año LXXXV N° 44, Tomo La Ley 2021-B.

GRISOLIA, Julio A. Gestión judicial y teletrabajo. Un Nuevo escenario para la Justicia del Trabajo en la pospandemia. Diario La Ley Año LXXXV N° 179 Tomo La Ley 2021-F, 16 de setiembre de 2021.

GRISOLIA, Julio A. La Justicia del Trabajo de Capital Federal en tiempos de emergencia sanitaria. Diario La Ley Año LXXXIV N° 84 Tomo La Ley 2020-C, 7 de mayo de 2020.

CACERES, Laura S.. Actuación de la Justicia del Trabajo de la Provincia de Buenos Aires en época de emergencia sanitaria: porque se puede y hasta donde. Diario La Ley Año LXXXIV N° 84 Tomo La Ley 2020-C, 7 de mayo de 2020.

desarrollar, ya que los más jóvenes son los que más se resisten trabajar en el esquema de presencialidad plena anterior a la pandemia.

Por ejemplo, en Estados Unidos, encuestas de mediados de 2021 informan que un 55% de millennials no querían volver al trabajo presencial, un 45% de la generación X y el 36% de los baby boomers.

En Argentina también la pandemia produjo un punto de inflexión. Por ejemplo, el segmento de profesionales jóvenes con alta calificación son los que más priorizan la relación entre trabajo y vida. Las encuestas demuestran que más del 50% optan por esquemas mixtos o híbridos, donde el trabajo por objetivos les permite tiempo libre para su vida personal y para seguir capacitándose en un sector competitivo⁵.

III. EL “GRAN DESPERTAR”, LA “GRAN RENUNCIA” Y “LA RENUNCIA SILENCIOSA”

De las encuestas surge que en 2022 una gran cantidad de trabajadores del mundo están disconformes y cansados de su trabajo y buscan un mejor balance entre la vida laboral y personal.

Un informe de agosto 2022 del Foro Económico Mundial (WEF) destacó que el 40% de los trabajadores del mundo no están contentos con su trabajo y están pensando en renunciar.

Se observa un agotamiento de los formatos tradicionales de contratación, caracterizado por el trabajo en semanas de 5 o 6 días -con uno o, a lo sumo, dos días libres- con jornadas extensas de no menos de 8 horas –a lo que se suma el tiempo de viaje-, con presencialidad plena, cumplimiento del horario de inicio y finalización, y distintas rigideces.

⁵ Informe de la Comisión de Asuntos Laborales de la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA), elaborado entre el 5 y 12 de julio de 2021 denominado “Presencialidad, trabajo remoto y equipos híbridos”. www.adrha.org.ar

Este modelo laboral de estructuras rígidas no se adapta a las demandas de las nuevas generaciones que –como refiriera- apunta fundamentalmente al teletrabajo o a un sistema mixto o híbrido –presencial y virtual combinados- con libertad de horario o si se trata de trabajos necesariamente presenciales que tengan jornadas más cortas y 4 días a la semana.

No es casual que desde mediados de 2021 se hable de la “gran renuncia”⁶, que es un proceso caracterizado por el éxodo laboral masivo en muchas empresas luego de la pandemia. En Estados Unidos 4,3 millones de trabajadores en agosto 2021 renunciaron a sus empleos y no quisieron volver al trabajo presencial. Y fueron más de 33 millones durante 2021.

Los trabajadores buscan nuevas oportunidades laborales, no solo en términos económicos sino esencialmente en calidad de vida. Por eso algunos afirman que en realidad la “gran renuncia” es una especie de “gran despertar” de los trabajadores, cansados de largas jornadas, de falta de flexibilidad, de los pocos incentivos y de ausencias de reconocimiento a su labor.

Justamente la pandemia, que demostró los alcances del trabajo remoto, hizo que los trabajadores descubrieran luego los beneficios del trabajo mixto o híbrido⁷, y operó como un punto de inflexión para la población, porque terminó transformando el trabajo en el mundo al cambiar la perspectiva de los trabajadores.

Y este es un fenómeno, que si bien nació a mediados de 2021 en Estados Unidos, se fue replicando en los lugares en los cuales los trabajadores pudieron hacerlo, especialmente en Europa e incipientemente en América Latina. Y donde no se replicó con la misma intensidad no fue por decisión de los

⁶ La expresión “big quit” (gran renuncia) o “the great resignation” proviene de un profesor de la Escuela de Negocios de la University College London -Anthony Klotz-.

⁷ Gettyimages.

trabajadores sino porque en los países más pobres la situación social actúa como un elemento disciplinador de los trabajadores e impide que eso suceda.

Pero aun así, particularmente en estos lugares, se afirma que después de la gran renuncia llegó la llamada “renuncia silenciosa”.

Se trata de la respuesta de los trabajadores que no pudieron por razones económicas renunciar y están descontentos, no tienen flexibilidad horaria, trabajan con presencialidad plena sin posibilidad de teletrabajar y, básicamente, no tienen motivación. Es decir, que trabajan a desgano, cumplen su débito laboral –jornada y tareas- “a reglamento”, en el límite sin conceder nada extra, es decir, que hacen lo mínimo, sin excederse en horarios ni tareas, para no ser despedidos.

Decía que los datos surgidos de estadísticas de 2022 muestran que esta tendencia iniciada en Estados Unidos abarca otros lugares.

Por ejemplo, en Francia, en el primer trimestre de 2022, 523.000 trabajadores renunciaron a sus empleos⁸ en la búsqueda de nuevas alternativas.

En América Latina esa tendencia se observa pero en menor medida. Por ejemplo, en México, en el primer trimestre de 2022 más de 770.000 personas renunciaron a sus empleos⁹.

También en Argentina las extinciones de las relaciones laborales por renuncias están en niveles muy altos, aunque limitadas por la situación socioeconómica que –como decía- actúa como un elemento disciplinador.

IV. CONCLUSIONES

Sin dudas hay una nueva dinámica de las relaciones laborales: algo cambió. El trabajo remoto y mixto se consolida y el modelo freelance crece.

⁸ Fuente: Dirección de Estudios del Ministerio de Trabajo de Francia (DARES).

⁹ Estadísticas de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).

También hay mayor volatilidad, ya que si la propuesta laboral no satisface las expectativas, en la medida de lo posible, se abandona.

La pandemia actuó como un disparador porque generó la conciencia de que la vida no es eterna y la necesidad de buscar un mayor equilibrio entre la vida personal y la laboral.

Hoy la mayoría de los trabajadores internalizó que su vida personal es más importante que su vida laboral. Ya no solamente se prioriza el salario y los incentivos económicos, sino que se valora los ambientes de trabajo agradables y el bienestar emocional, y ahí tiene relevancia las condiciones de vida y empleo. Hoy la felicidad en el trabajo es una prioridad porque se apunta a disfrutar la vida.

Los fenómenos de la “gran renuncia”, “gran despertar” y “renuncia silenciosa” se manifiestan –de una u otra manera- en todas las clases sociales y estamentos laborales, y es más acentuado en los casos de los trabajadores más jóvenes, en las nuevas generaciones.

Los millennials particularmente cuestionan la conveniencia del trabajo puramente presencial, ya que la migración hacia el trabajo remoto en la pandemia modificó la forma de entender el trabajo.

Hoy hay una realidad que no se puede desconocer: millones de trabajadores prefieren trabajos remotos (100% home office) o un modelo de trabajo híbrido o mixto y más flexible, con jornadas laborales más cortas que tomen en cuenta la producción y el rendimiento en lugar de basarse en el tiempo de trabajo, inclusive semanas laborales de 4 días. Se apunta también a la flexibilidad –entendida como adaptación al cambio- y al acceso a los recursos de formación y desarrollo.

La conclusión es que hay que apuntar a puestos de trabajo flexibles, con posibilidad de teletrabajar 2 o 3 días a la semana, con flexibilidad de horarios y jornadas más cortas.

Esto es el presente y será así en el futuro cercano. Los trabajos con estructuras rígidas, de jornadas extensas y en la que no existe reconocimiento forman parte ya del pasado, aunque todavía algunos no lo lleguen a entender.

El mundo del trabajo cambió. No se puede desconocer las nuevas necesidades de los trabajadores y de las organizaciones.

Las actividades necesitan aggiornarse a un mundo en el cual el trabajo va a ser mixto -presencial y virtual-. Y las organizaciones tienen el desafío de adaptarse a la nueva realidad: generar nuevas opciones, proponer flexibilidades horarias, hacer atractivos los lugares de trabajo en espacios donde los trabajadores se sientan cómodos.

Como lo vengo sosteniendo, hay que pensar en relaciones laborales inteligentes y dinámicas, un nuevo escenario que tenga en cuenta las características de las actividades y las tareas y que el trabajo se desarrolle del mejor modo –sea presencial, virtual o mixto- tanto para los trabajadores –respectando sus derechos- como para los empleadores -generando productividad-

Hay que internalizar que este es el momento de propender a relaciones laborales más sanas y amigables para el trabajador y para el empleador, y lograr un cambio de paradigma que beneficie a la sociedad.

Hay que reimaginar el mundo del trabajo. Este cambio de paradigma en alguna medida es volver a lo deseado, a aquel horizonte utópico del que siempre hablaba Estela Ferreiros: que el trabajo se adapte a la vida y no la vida al trabajo.

Todos debemos seguir adaptarnos a tiempo a los cambios, a las nuevas realidades. Como afirmó Darwin la especie que sobrevive no es ni la más fuerte ni la más inteligente sino la que mejor se adapta a los cambios.

Sitio web www.juliogrisolia.com.ar linkedin /juliogrisolia Facebook @julio.a.grisolia Instagram @julio.a.grisolia

www.laboral.org.ar

www.congresosartra.com

www.ideides.com

www.revista-ideides.com

BIBLIOGRAFÍA

CACERES, Laura S.. Actuación de la Justicia del Trabajo de la Provincia de Buenos Aires en época de emergencia sanitaria: porque se puede y hasta donde. Diario La Ley Año LXXXIV N° 84 Tomo La Ley 2020-C, 7 de mayo de 2020.

DIAZ, Viviana L. "A la luz de la reglamentación de la ley de teletrabajo en argentina: aplicación con método GNT". Revista IDEIDES N° 57. Febrero 2021. Revista del Instituto de Estudios Interdisciplinarios en Derecho Social y Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF) www.revista-ideides.com.

DIAZ, Viviana L. "Teletrabajo seguro. La antinomia de híbrido". Revista IDEIDES N° 59. Abril 2021. Revista del Instituto de Estudios Interdisciplinarios en Derecho Social y Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF) www.revista-ideides.com

GRISOLIA, Julio A. La Justicia del Trabajo de Capital Federal en tiempos de emergencia sanitaria. Diario La Ley Año LXXXIV N° 84 Tomo La Ley 2020-C, 7 de mayo de 2020.

GRISOLIA, Julio A. "Un cambio de paradigma. La prueba testimonial debe producirse en forma remota (primera y segunda parte), Revista IDEIDES N° 57, febrero 2021 y Revista IDEIDES N° 58, marzo 2021 www.revista-ideides.com

GRISOLIA, Julio A. "El fuero laboral en la postpandemia: los retos que debe afrontar la administración de Justicia". Diario La Ley del 1° de marzo de 2021, Año LXXXV N° 44, Tomo La ley 2021-B.

GRISOLIA, Julio A. "Teletrabajo seguro 3x2": el nuevo escenario de las relaciones laborales" en www.revista-ideides.com N° 62, julio 2021.

GRISOLIA, Julio A. El esquema mixto de la pospandemia: "teletrabajo seguro 3x2". Diario La Ley Año LXXXV N° 159 Tomo La Ley 2021-E, 19 de agosto de 2021.

GRISOLIA, Julio A. Gestión judicial y teletrabajo. Un Nuevo escenario para la Justicia del Trabajo en la pospandemia. Diario La Ley Año LXXXV N° 179 Tomo La Ley 2021-E, 16 de setiembre de 2021.

Informe de la Comisión de Asuntos Laborales de la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA), elaborado entre el 5 y 12 de julio de 2021 denominado "Presencialidad, trabajo remoto y equipos híbridos". www.adrha.org.ar

Dirección de Estudios del Ministerio de Trabajo de Francia (DARES).

Estadísticas de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).

