



El (supuesto) escaqueo frena el teletrabajo

Las empresas achacan a las distracciones y la falta de compromiso de su plantilla la marcha atrás del trabajo remoto

POR SUSANA CARRIZOSA

Trabajar en casa no funciona para algunas empresas. A pesar de las muchas ventajas de este nuevo modelo laboral, las cifras se desmoronan. De los más de tres millones de personas que trabajaron en remoto más de la mitad de los días durante el confinamiento en España, el número ha descendido en un millón de trabajadores, según datos de la última encuesta de población activa. Hay empresas que han modificado y otras que se plantean modificar su política de trabajo a distancia, precedidas por el freno a la oficina remota de tecnológicas como Meta, Apple, Amazon, Twitter o Snap. Entre sus causas, destacan la necesidad de contacto social o merma del compromiso de sus empleados, así como las distracciones "conscientes o no" que los expertos identifican como un enemigo letal.

Una investigación sobre interrupciones laborales realizada por Workmeter revela que "las distracciones roban más tiempo en casa que en la oficina". Algo que su consejero delegado, Joan Pons, achaca a la "falta de cultura del trabajo a distancia". El remoto exige una perfecta gestión para compartimentar el tiempo de trabajo que "en su mayoría no hemos aprendido ni interiorizado todavía". Ni el teletrabajador ni su familia. Algo que se agrava en los perfiles más jóvenes "hiperconectados y multitarea". Pons invita a las empresas: "Chequee a su plantilla y envíele un *wasap*. Si lo responde rápido, no es apto para el teletrabajo y sí proclive a las distracciones".

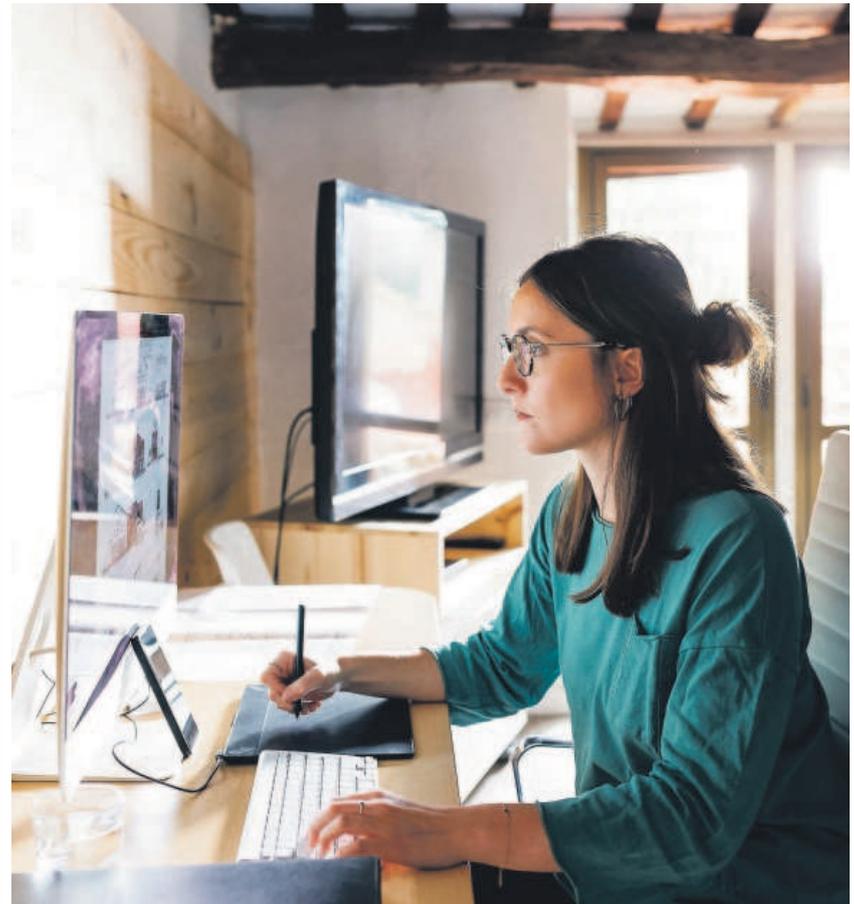
Después de tres años de modelo híbrido, el reciente informe *The Competitive Sustainability Index (CSI)*, de la Universidad de Cambridge, sitúa a España a la cola en productividad y seguridad en el mercado laboral. "La sospecha en torno al teletrabajo va en aumento y cada vez son más los directivos que se preguntan ¿cómo sé que están trabajando?", señala Mireia las Heras, profesora de IESE Business School. Una consecuencia directa de la "gestión ar-

tesanal que muchas empresas siguen realizando apalancadas en el Excel", apunta Pons. Si la productividad se mide por el tiempo que el trabajador pasa en las *apps* que marcan su trabajo, "deberían estar instaladas en el ordenador del que trabaja en casa". Y añade: "Para evitar el escaqueo o mides o trabajas por objetivos".

Una fórmula adoptada en Johnson Controls-Hitachi Air Conditioning, con 15.000 empleados, bajo la premisa del alto rendimiento y con la que obtienen la mejor versión del teletrabajo. Este modelo, visto como referencia internacional, ha reconvertido a sus trabajadores en una plantilla que, en su totalidad, trabaja por objetivos, revisables cada seis meses, incluidos los que emplea la fábrica europea, de Barcelona. La clave, según la compañía, reside en "diseño e inversión en teletrabajo". Para ello, se elaboró un manual que aplican los directivos a sus departamentos a partir del cual evaluarían puesto a puesto para extraer las tareas realizables desde casa. Además, han incorporado indicadores de medición para identificar problemas ante la incorporación de nuevos procesos.

Gran demanda

Con el teletrabajo se vive la paradoja de que mientras en España no se han implementado las mejores prácticas para apuntalarlo y es el único país que prevé su reducción de los 12 que ha analizado el informe *The Offices of the Future*, de PlanRadar (EE UU, el Reino Unido, Alemania...), los empleados lo piden a gritos. Tanto es así que se ha convertido, según Personio, en una de las prioridades para mantenerse en un puesto o acceder a él (60%), junto a la conciliación (71%) y flexibilidad (65%). A pesar de ello, cada vez son más los estudios que tratan de identificar por qué en España el teletrabajo no despega. Para Angelina Gentili, directora de recursos humanos de Personio Global, hay tres razones de peso: "La escasa inversión en reconversión digital, tecnología y herramientas digitales de sectores punteros como turismo, agricultura y hostelería; ser un país focalizado en servicios, y contar



Muchas empresas tecnológicas han pedido a sus empleados que vuelvan a las oficinas. JOSEP MARÍA ROVIROSA (GETTY)

La suspicacia de los directivos va en aumento, según Mireia las Heras, de IESE

Ejercer a distancia es una prioridad para seguir en el puesto del 60% de los empleados

Salesforce ha reducido el modelo y dice que sus trabajadores quieren ir a la oficina

con una extensión geográfica donde las ofertas de trabajo no llegan a la España desconectada".

Gentili llama a las empresas a "generar ofertas en otros puntos fuera de Madrid y Barcelona" y a aprovechar mejor el modelo híbrido para atraer talento. "Al perfil cualificado se le conquista con potentes plataformas y un acceso a internet a la más alta velocidad". Según el estudio de la empresa de *software*, solo el 30% de los departamentos de recursos humanos cuenta con procesos completamente digitalizados necesarios para que una compañía sea funcional en remoto. Otro de los motivos que retraen el teletrabajo, es la legislación. "Obsoleta y en contra del buen trabajador", opina Mireia las Heras. Y esgrime varios motivos: cuesta mucho dinero echar a un empleado que no rinde; la ley no apoya la movilidad laboral, lo que permite aprender de muchas empresas y crear agenda, y genera agravios comparativos, porque no todas las posiciones permiten el remoto. Algo que tampoco soluciona la ley del teletrabajo "porque es muy rígida".

Una de las compañías que han echado marcha atrás en el teletrabajo es Salesforce y ha canalizado sus bondades en una mayor flexibilidad. Indican que culturalmente al empleado le gusta ir a la oficina, que se ha vuelto a llenar sin perjuicio de que vaya y venga con mayor libertad. Una política que alcanza sus mejores cotas con el equipo comercial

que no renuncia a la presencialidad con el cliente. Y hacen la salvedad del concepto remoto total para los perfiles más técnicos, como desarrolladores de *software*, que no han vuelto tras la pandemia. En Banco Santander apelan al modelo híbrido según las necesidades del cliente, pero reconocen a las oficinas como "el principal lugar de trabajo en espacios compartidos, donde mejor se desarrolla el trabajo en equipo, se crean lazos fuertes y relaciones de confianza".

Un ámbito, el comercial, donde muchas consultoras han realizado importantes inversiones "porque al trabajador no se le puede abandonar sin mecanismos para estar en contacto", sostiene Jordi Casals, director general de la Asociación Española de Empresas de Consultoría. Y a pesar de ellas, el vis a vis es irrenunciable en la venta de servicios. "Las reuniones con clientes requieren presencialidad, sobre todo en la presentación de un proyecto, donde la comunicación no verbal es tremendamente facilitadora", destaca. Casals habla de equilibrio para recurrir al formato *online* "en el seguimiento tras la venta del proyecto así como para abordar aspectos técnicos" porque "en ocasiones es el cliente el que demanda encuentros en remoto". Y reconoce el esfuerzo añadido por asegurar la productividad en un nuevo modelo, inviable para determinadas posiciones, pero al que es necesario adaptarse como exigencia de las nuevas generaciones", concluye.