



Víctor-M. Amela – Ima Sanchís – Lluís Amiguet

Mireia Lasheras, profesora del **Iese**; investiga el teletrabajo y la conciliación familiar

No cuento mis años, porque cada vez disfruto más de la vida. Soy de Llinars del Vallès. El teletrabajo sirve para la física de lo previsto, pero no para la química de innovar y crear juntos. La banca se ha pasado años intentando que no fuéramos a su oficina y ahora intenta que volvamos: sin coherencia seguro que fracasas

“Lo ideal sería un 60% de días en la oficina y otro 40% de teletrabajo”



ALEX GARCIA

Estamos hablando cara a cara: ¿qué perderíamos a distancia? La verdad es que le leo hace años y ya sé el valor que podemos crear juntos para el lector. Así que

La Contra a distancia no hubiera sido mala. ¿Qué habríamos ganado por pantalla?

Focalizarnos en lo que hacemos, pero eso también puede ser una limitación. Si en vez de un día necesitaríamos una complicidad a largo plazo, un equipo de investigación, por ejemplo, sería necesario vernos. Y a menudo.

¿El teletrabajo es bueno para la física y malo para la química?

El teletrabajo es física que solo sirve cuando ya hemos decidido cara a cara, con química personal, qué camino tomar juntos.

¿Por qué?

Porque el teletrabajo es como los coches sin conductor: solo sirven en una autopista previsible; pero no cuando se produce un incidente insólito. Son buenos para la larga distancia; pero no para conducir por ciudad.

¿Con teletrabajo no se comentan gráficos y documentos en el acto por pantalla? Pero eso no mejoraría nuestra complicidad y el conocimiento mutuo que se requiere para

emprender proyectos ambiciosos y complejos a largo plazo.

¿Sirve para ir al restaurante x, ya elegido, pero no para buscar uno al azar?

Lo que hemos demostrado es que el teletrabajo por sí solo no funciona a ciertos niveles de implicación profesional.

¿Cuál es la fórmula ideal, entonces?

Un 60% de trabajo presencial con el equipo y otro 40% de teletrabajo.

Si se aplica en masa, es una revolución que cambia ciudades y empresas.

En la práctica veremos de todo; pero está claro que el teletrabajo ha mejorado su estatus con la pandemia y ahora está mucho mejor considerado. Sin duda ha llegado con el confinamiento para quedarse.

¿Es menos creativo?

No solo eso. Un directivo me explicaba que cuando hablaba con alguien de su equipo siempre le ofrecía un café o un vaso de agua para ver qué hacen con él al hablar. Decía que le daba pistas valiosas.

¿Cuáles?

Por ejemplo qué hace con la taza el candidato al empleo al irse. Si la deja sin más o si se preocupa de ella: detalles reveladores que

Teleselección de personal

La multinacional Rakuten, leo en el *FT*, ha seleccionado este año 800 empleados por teleconferencia y Clifford Chance, un prestigioso bufete internacional, ha elegido a 25 jóvenes abogados para su plantilla también mediante teleentrevistas. Otros miles de profesionales, como apunta en *The remote work revolution* el investigador de Harvard Tse-dal Neeley, que tal vez conozcan en persona a su jefe, pero solo meses después de trabajar a distancia para él. La profesora Lasheras considera que en esas selecciones se pierden los detalles más valiosos que revelan la valía o su carencia en el candidato, pero Neeley apunta que se gana tiempo y se puede entrevistar a muchos más. En cualquier caso hoy ya es una opción que antes del confinamiento nadie hubiera considerado sería.

son imposibles de analizar en una entrevista por pantalla.

¿Solo cara a cara se puede decir algún según qué necesario sin ofender?

Pero también el teletrabajo permite no estar atento a todo lo que se dice en una reunión de la que solo te interesa una parte.

¿Puedes ir oyendo lo que quieres sin tener que tragártelo todo?

Eso ha sido la norma estas semanas. Ibas haciendo otras cosas sin ser visto mientras otros hablaban de lo que no te interesaba tanto. Cuando algo te importa, pides la palabra y lo dices. Eso es un ahorro tremendo respecto al estar presente toda la reunión.

¿En España adolecemos de una reuniónitis devastadora?

Lo hemos comprobado. En nuestra cultura empresarial se convocan demasiadas reuniones que después resultan inútiles porque no se han hecho los deberes.

¿Demasiados jefes quieren escenificar su poder?

La pregunta es si ahora se necesita un nuevo tipo de liderazgo para la era del teletrabajo.

Pues es buena y merece respuesta.

Teníamos uno malo muy basado en esa presencialidad. Pero el ideal era el mismo que el que necesitamos ahora.

Veamos.

Hasta ahora se basaba en el “orden y mando” presencial y ahora ya no puedo tirar de eso. Al final para el empleado es una ventaja.

¿Hay un tipo de jerarquía que depende de la escenificación del poder presencial?

Estamos estudiando, por ejemplo, cómo en el sector inmobiliario en el regreso a las oficinas los mandos intermedios dicen que no tienen a toda su gente en la misma planta y que cómo los van a dirigir así.

¿Confunden presencia con eficiencia?

Y con obediencia. Hemos de ir aprendiendo que la presencia es un medio para crear valor para la empresa; pero es posible que tú crees más valor precisamente cuando no estás en la oficina. Hay que cambiar el cálculo de horas de presencia por el cumplimiento de objetivos: estés donde estés.

¿Y el ahorro de 3.000 euros al año por cada empleado que pasa a teletrabajar?

No sería ahorro si dejas de producirlos en valor por no estar conectado con tu equipo.

El Royal Bank of Scotland anuncia que su plantilla teletrabaja hasta el 2021.

La banca en España lleva años intentando lograr con tecnología que no vayamos a la oficina y ahora que ya no vamos se desespera para que volvamos a ir.

En el trasiego supongo que hay quien se gana un dinero en asesorías.

En momentos de transformación es esencial mantener la coherencia. Si no, siempre andas con el paso cambiado.

Lluís Amiguet