



Por Alicia Gómez-Monedero



Al empezar en marzo el confinamiento, la Profesora del IESE en el Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones **Mireia de las Heras** se puso en marcha para llevar a cabo un estudio con la intención de ver cómo los trabajadores afrontaban su labor desde el hogar en esa situación, así como los factores que han facilitado esta modalidad de trabajo. La profesora explica a Mundo Cristiano cómo el teletrabajo ha llegado para quedarse.

—¿De qué manera esta situación ha puesto de manifiesto la necesidad de ser flexibles con el horario y el lugar de trabajo?

—En primer lugar, hay que aclarar que lo que hemos hecho durante este tiempo no ha sido teletrabajar. Lo que hemos hecho ha sido salvar una situación de crisis terrible en la que hemos tenido que trabajar en remoto desde el hogar con unos medios muy precarios.

No ha habido una transición, ni un entrenamiento en los medios digitales necesarios

para garantizar la correcta comunicación entre los equipos, y todo ello en hogares en los que la presencia de hijos con sus respectivas obligaciones escolares o mayores a cargo ha hecho difícil el dedicar tiempo en exclusiva al trabajo. El teletrabajo —y la flexibilidad laboral de la que parte— es una realidad que se da bajo otras circunstancias.

—De acuerdo. Pero esta crisis, ¿qué nos ha enseñado al respecto?

—Resulta evidente que esta crisis ha demostrado que un elevadísimo porcentaje de la población española que está en este momento trabajando (sobre todo, personas empleadas en sectores de aportación intelectual o servicios de valor añadido, como la banca, seguros, educación, consultoría, gestoría, etc.) puede hacer gran parte de su trabajo con flexibilidad horaria y flexibilidad de espacios, permaneciendo comprometidos con su trabajo y aprendiendo a utilizar las tecnologías necesarias.

Esto pone de manifiesto que en realidad llevamos años en una era distinta, pero que

INVESTIGAR SOBRE TRABAJO Y FAMILIA

Mireia de las Heras se declara una “académica apasionada a la que le encantaría contribuir a un mundo mejor enseñando liderazgo e investigación en el trabajo y la familia”.

Es Profesora de IESE Business School en el Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones.

Sus estudios se centran en temas relacionados con la integración trabajo-familia alrededor del mundo, liderazgo, teletraba-



jo, motivación y estados emocionales en el trabajo.

Se incorporó a IESE en 2009 después de acabar su Doctorado en Boston University School of Management. Anteriormente

estudió un MBA en IESE y previamente estudió Ingeniería Industrial en la Universidad Politécnica de Cataluña. Desde el 2019 es directora del Centro Internacional Trabajo Familia. ●

quizás no estábamos dispuestos a experimentar hasta qué punto era factible trabajar de un modo distinto.

Ahora hemos tenido que hacer un experimento global, universal a todos los niveles laborales y resulta que este experimento global y universal, en una situación muy extrema, ha demostrado claramente que existe la tecnología y la capacidad para un trabajo en remoto.

—**¿Tiene también su parte negativa?**

—Sí. Ha quedado demostrado que un trabajo cien por cien en remoto tiene muchos inconvenientes: aislamiento social, disgregación cultural en las empresas o la falta de racionalidad. Por lo tanto, el ideal está en una integración entre los espacios laborales y familiares, es decir, encontrar el mix adecuado.

Una mezcla idónea

—**¿Y cuál es ese mix ideal o apropiado?**

—En general, el mix adecuado en esta primera etapa de transición hacia el teletrabajo sería de un 60% del trabajo desde los lugares

físicos habituales de la empresa frente a un 40% desde otro lugar que no sea el habitual.

Es posible que a lo largo de los años ese mix ideal sea del 50%-50% o del 20%-80%, pero debería ser un cambio gradual. Ya en esta primera etapa de transición ganaríamos muchísimo a nivel de sostenibilidad familiar, del medio ambiente y también sostenibilidad de las empresas, que podrían tener un ahorro de costes y, a la vez, ofrecer a los empleados beneficiarse de esta flexibilidad.

Con lo cual, esperemos que este aprendizaje forzoso que hemos realizado con un costo personal, social y económico muy grande pueda dejar algún beneficio y no caiga en saco roto.

—**Por lo tanto, ¿las empresas han dado pasos para un teletrabajo real en condiciones normales en un futuro próximo?**

—Sí, se ha avanzado hacia el teletrabajo real. Muchas empresas están ahora pensando en cómo hacer esta etapa de transición mientras todavía tenemos posibles rebrotes,

pero también se están planteando cómo van a hacer el regreso a los espacios una vez volvamos a tener una situación normal.

Las empresas valoran y aprecian que sus empleados trabajen adecuadamente en remoto por lo que es el momento de repensar cuáles son las necesidades de estos empleados, estableciendo qué es lo óptimo en este momento para ellos y para la empresa.

Estoy pensando en una empresa química con la que he trabajado recientemente. Están valorando qué alternativas pueden dar al personal operario que no puede teletrabajar, pero sí que puede tener más flexibilidad de horarios. Piensan también en la flexibilidad que pueden ofrecer en todos los demás estamentos, desde las personas de ventas hasta las de finanzas, relaciones humanas, atención al cliente, etc.

—**¿Hasta qué punto tienen este planteamiento todas las empresas?**

—La realidad es que también estamos viendo muchas empresas que, sin hacer esta reflexión, están tomando decisiones drásticas en las que se están yendo a dos extremos posibles.

Uno de los extremos es que todo el mundo vuelva a sus puestos de trabajo en

EL ESTUDIO

Las autoras del estudio *Hombres y Mujeres en Trabajo Remoto durante COVID-19* son la profesora **Mireia Las Heras** y la investigadora **María Barraza**, de IESE Business School. En la recogida de datos han contado con la colaboración de profesores y profesionales de diez países de Latinoamérica.

La muestra recopila información de 2.690 personas con un total de 11.500 días reportados.

La primera parte se realizó entre el 16 y el 27 de marzo. La segunda parte, entre el 18 y el 29 de mayo de 2020.

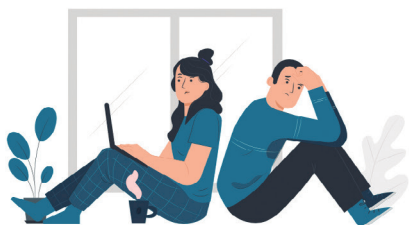
Un 58% de los participantes han sido mujeres. La media de edad de los participantes es de 44 años. Un 76% de los participantes en el estudio tienen pareja estable y un 72% tienen hijos a cargo.

Para más información acerca del trabajo de Mireia de las Heras, su web www.mireialasheras.com ●



Hombres y mujeres en posiciones de liderazgo

Son los que han sufrido **Más interrupciones** de trabajo → familia



↑ **11%**

Son los que se han sentido con **Mayor energía** y recursos durante estos días de trabajo remoto



↑ **7%**

Se han sentido **Menos solos** durante la pandemia



↓ **10%**

Hombres y mujeres **Con hijos** han sufrido más las **interferencias** de familia → trabajo.



↑ **30%**

Han tenido **mayor vitalidad**



↑ **11%**

Y han **dormido mejor**



cuanto a la situación lo permita. Ese es un extremo negativo porque muchas personas están viviendo un efecto rebote. Se les está diciendo que deben volver al cien por cien al lugar de trabajo cuando todavía no es absolutamente seguro, y cuando han demostrado que son capaces de trabajar en remoto.

El otro extremo son las empresas donde todo el mundo siempre va a trabajar fuera de la oficina. Lo más posible es que dentro de tres o cuatro años decretarán que los em-

pleados deben volver al trabajo al cien por cien desde la oficina. El no hacer las cosas de un modo racional y escalonado, de un modo precedido de un piloto donde hay prueba y error en la que se corrigen las cosas que no funcionan y se mejoran las que sí, se genera un efecto péndulo y estas empresas quizá serán las que más daño van a hacer al teletrabajo.

Sin embargo, muchas empresas lo están haciendo muy bien, madurando el conocimiento que han obtenido en estos tiempos y

buscando el modo de hacer que esto sea una realidad racional, factible para la empresa y positiva para las familias.

El coworking

—Entonces, ¿reporta beneficio también a las familias?

—Pienso que sí, que puede ser algo estupendo si se hace de un modo racional, donde quede integrado el espacio familiar.

También hay que pensar que la única opción para teletrabajar no es hacerlo desde

del hogar, sino desde lugares alternativos como oficinas de *coworking*. Hay muchísimas en las grandes ciudades y cada vez más en las medianas ciudades. Hay incluso hoteles que están convirtiendo plantas en espacios *coworking*. Es una opción que, primero, permite salir de casa, donde quizá no tienes las condiciones necesarias y, segundo, también genera espacios donde conocer, tratar y relacionarse con otras personas de diferentes sectores o profesiones.

Socialmente esto puede descongestionar en gran medida nuestras carreteras e incluso nuestras ciudades porque muchas personas podrán plantearse vivir en lugares alternativos a la urbe, con relativa cercanía, y así evitar superpoblar las grandes ciudades.

Hombres y mujeres

—Al estudiar el trabajo desde casa, ¿qué diferencias se han observado entre hombres y mujeres a la hora de compaginar las labores domésticas (cuidado de los niños, tareas del hogar, etc.) con sus obligaciones profesionales?

—Hombres y mujeres han experimentado de un modo distinto durante el confinamiento las responsabilidades personales y familiares. Estas primeras diferencias se manifiestan en que las mujeres han tenido más interferencias de la familia hacia el trabajo, es decir, que mientras estaban trabajando, un hijo o una persona mayor les demandaba que atendiesen una necesidad en ese momento.

Esto ha causado en las mujeres una mayor fatiga mental, una sensación de no poder abarcar más, y el resultado es que hayan tenido un 10% más de interferencias de la familia hacia el trabajo que los hombres con personas dependientes.

Esta circunstancia se ha visto agravada en las mujeres que son madres solteras. Esa interferencia de la familia hacia el trabajo ha podido crecer incluso un 25% más respecto al resto de las madres.

—¿Qué es lo que ha facilitado el trabajo desde casa en esta situación de confinamiento?

—Hay características tanto en la persona como en su entorno que han hecho que sea

“Hemos tenido que hacer un experimento global, universal, a todos los niveles laborales, en una situación muy extrema que ha demostrado claramente que existe la tecnología y la capacidad para un trabajo en remoto”

“Pedir una desconexión digital, es decir, pedir que fuera de ese horario no me contacten nunca para nada sería tan inverosímil o tan poco sensato como pedir una desconexión familiar total durante el horario de trabajo”

“Esta crisis ha demostrado que un elevadísimo porcentaje de la población española puede hacer gran parte de su trabajo con flexibilidad horaria y de espacios, permaneciendo comprometidos con su trabajo y aprendiendo a utilizar las tecnologías”

más fácil que realmente tengan una buena experiencia de ese trabajo en remoto en esta situación de pandemia.

En concreto, se ha demostrado que tiene un efecto positivo la autoestima de cada persona. Las personas con un grado alto de autoestima han podido afrontar las cargas laborales y familiares con mayor vitalidad.

Es interesante recalcar que las personas que tienen hijos o dependientes en casa dicen haber tenido una mayor vitalidad tanto en el trabajo como a la hora de atender a la familia.

En teoría, si tengo dependientes en casa la vitalidad debería ser menor, dada la mayor carga de tareas, y sin embargo, tanto hombres como mujeres que tienen hijos y responsabilidad de cuidarlos nos dicen que han experimentado una mayor vitalidad en ambos ámbitos, en concreto hasta un 11% superior frente a los encuestados que no tenían hijos.

Por lo tanto, es importante darnos cuenta que la vitalidad no es una cuestión de suma cero, sino que realmente es algo que se multiplica al tener lazos afectivos fuertes con personas dependientes a las que uno quiere y cuida.

Establecer fronteras

—¿Qué consejos para afrontar una situación de confinamiento como la que hemos vivido se han derivado del estudio?

—Un montón. Me centro en consejos para trabajar desde el hogar, tanto en situaciones de crisis como en situaciones normales.

Lo primero es la necesidad de crear fronteras físicas. Por ejemplo, elegir un lugar de trabajo, una mesa en la que me siento siempre a trabajar. Así, todas las personas de casa saben que cuando estoy ahí requiero que haya silencio, que no se dirijan a mí en la medida de lo posible, y yo ya sé que cuando estoy ahí es cuando tengo que pensar en cosas de trabajo.

En otros casos puede ser que la cocina sea mi despacho. Entonces las personas no deberían entrar ni salir para coger cosas de allí si no es estrictamente necesario, porque estoy trabajando mientras estoy en ese lu-



Mireia de las Heras, durante una clase en remoto.

gar. Las fronteras físicas me ayudan a tener espacios delimitados y concretos, porque si no el día se vuelve magmático por no existir una diferenciación. Cuando no hay diferenciación hay confusión, no se sabe qué rol estoy viviendo en cada momento y cada rol debe tener su espacio y su tiempo.

—Además de las fronteras físicas...

—La segunda, fronteras psicológicas. Una puede ser el horario, que no tiene por qué ser el mismo exactamente de la oficina. Esto tengo que haberlo negociado con mi jefe para que sepa cuáles son las horas en las que voy a estar disponible.

Aquí hago un llamamiento a la sensatez. Pienso que pedir una desconexión digital, es decir, pedir que fuera de ese horario no me contacten nunca para nada sería tan inverosímil o tan poco sensato como pedir una desconexión familiar total durante el horario de trabajo.

Si bien nos podía llamar muchísimo la atención o nos podría escandalizar que una empresa pidiese una desconexión familiar, igual de insensato sería pedir esa desconexión digital total del trabajo porque, aunque es verdad que tenemos que educar a nuestros directivos, colaboradores, clientes y que solo nos escriban o exijan contestaciones cuando sea absolutamente necesario y crítico, cuando hay una crisis laboral

hay que responder igual. Si nuestra familia nos contacta mientras estamos trabajando, también nos pueden contactar desde nuestro trabajo cuando ya no estamos en horario laboral.

Cuestión de horario

—¿Y un tercer consejo?

—Trabajar en un horario en el que realmente para ti sea el de mayor eficiencia y eficacia. Hay personas que somos muy matutinas, que nos gusta despertarnos muy temprano y que ya comenzamos a ser capaces de pensar y actuar. Para esas personas lo ideal será que se pongan a trabajar muy pronto.

Sin embargo, hay personas cuyo biorritmo les lleva a ser más eficaces por la noche. Probablemente estas personas tendrán que pactar un horario en el que puedan trabajar esas horas de máxima eficiencia. También puede haber situaciones personales concretas que requieran adaptar el horario (por ejemplo, si hay un bebé que tiene que hacer tomas de biberón). Entonces habrá que negociarlo con los superiores y así mismo, estar abierto también a las necesidades de los clientes.

—Después de esta experiencia, ¿podríamos volver a afrontar una situación igual o la calidad del trabajo se vería afectada de alguna manera?

—Pienso que claramente hay empresas que han tratado tan bien a sus empleados y que han sido tan sensibles a sus necesidades también en el regreso a la normalidad que ahora estarían en muy buena posición para volver a afrontar una crisis semejante.

Los empleados han hecho un esfuerzo improbable para dar solución a todo lo que la empresa necesitaba, pero luego se han visto recompensados por la sensibilidad y el agradecimiento que la empresa les ha mostrado.

Sin embargo, hay empresas que están en muy mala situación porque, tras haber pedido un esfuerzo extraordinario a sus empleados, no han sido sensibles, no han tenido en cuenta sus necesidades, no han sido agradecidos, no han intentado recompensarlos de una manera u otra. Muchas veces simplemente basta con un agradecimiento, con cierta flexibilidad, con una preocupación para encontrar soluciones que sean adecuadas para todos.

Por lo tanto, estas empresas están en muy mala situación en caso de que tengan que pedir otro esfuerzo improbable a sus empleados. Y aunque no se lo tengan que pedir. Simplemente esas empresas están en una peor condición para ser eficaces y eficientes en el mercado sirviendo al cliente porque sus empleados estarán descontentos. ■