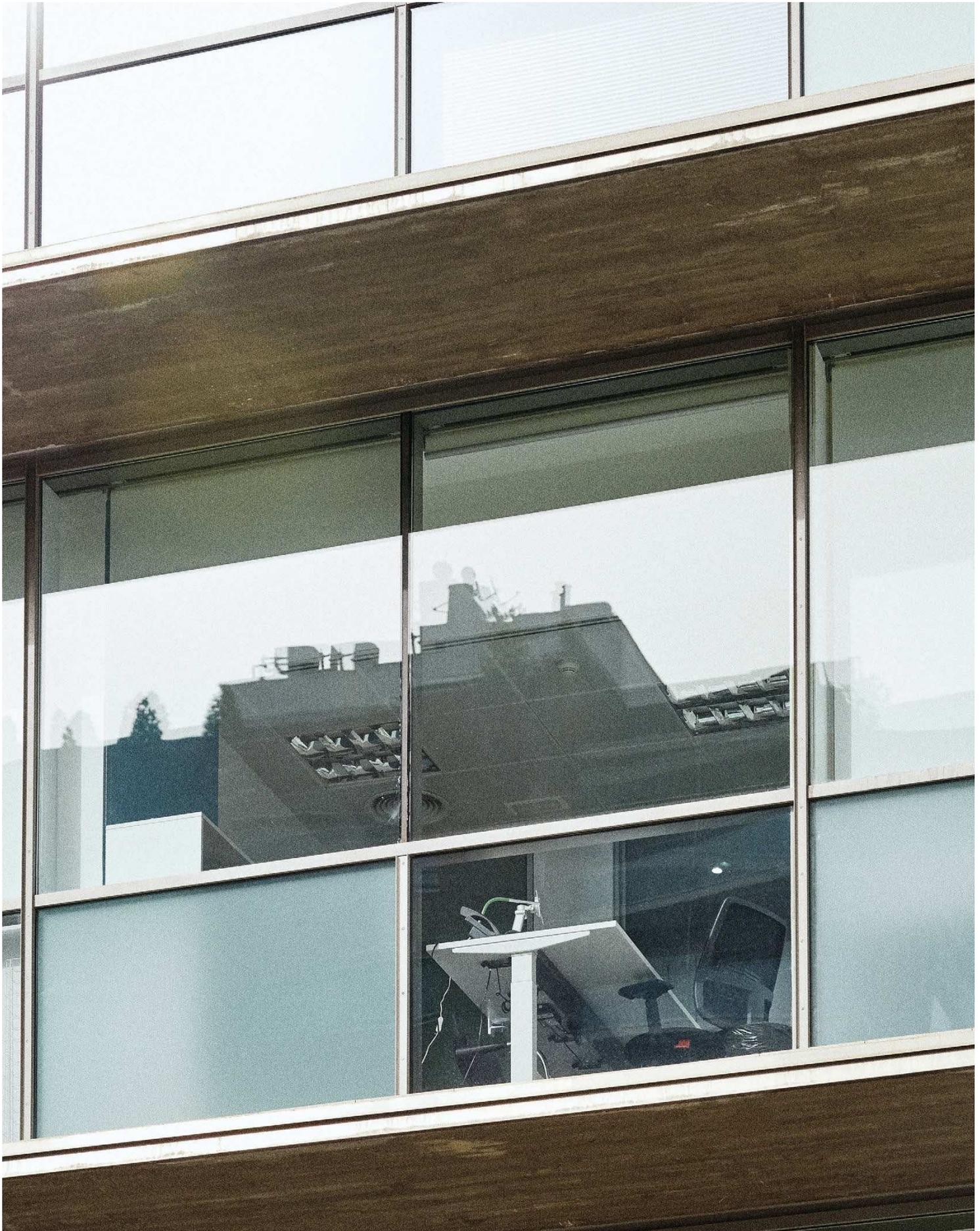




DOCUMENTOS  
**REPORTAJE**

# REGRESO ALA OFICINA MUTANTE

por Ana Alfageme  
fotografía de Caterina Barjau





DOCUMENTOS  
**REPORTAJE**

Volveremos al despacho, pero nada será igual. La pandemia ha dado un empujón a un cambio cultural en el trabajo delante de una pantalla. ¿Cuánto se quedará del teletrabajo a largo plazo? Expertos, empresas y trabajadores debaten sobre los pros y contras, mientras las fórmulas híbridas van ganando terreno y los espacios de oficina mutan.

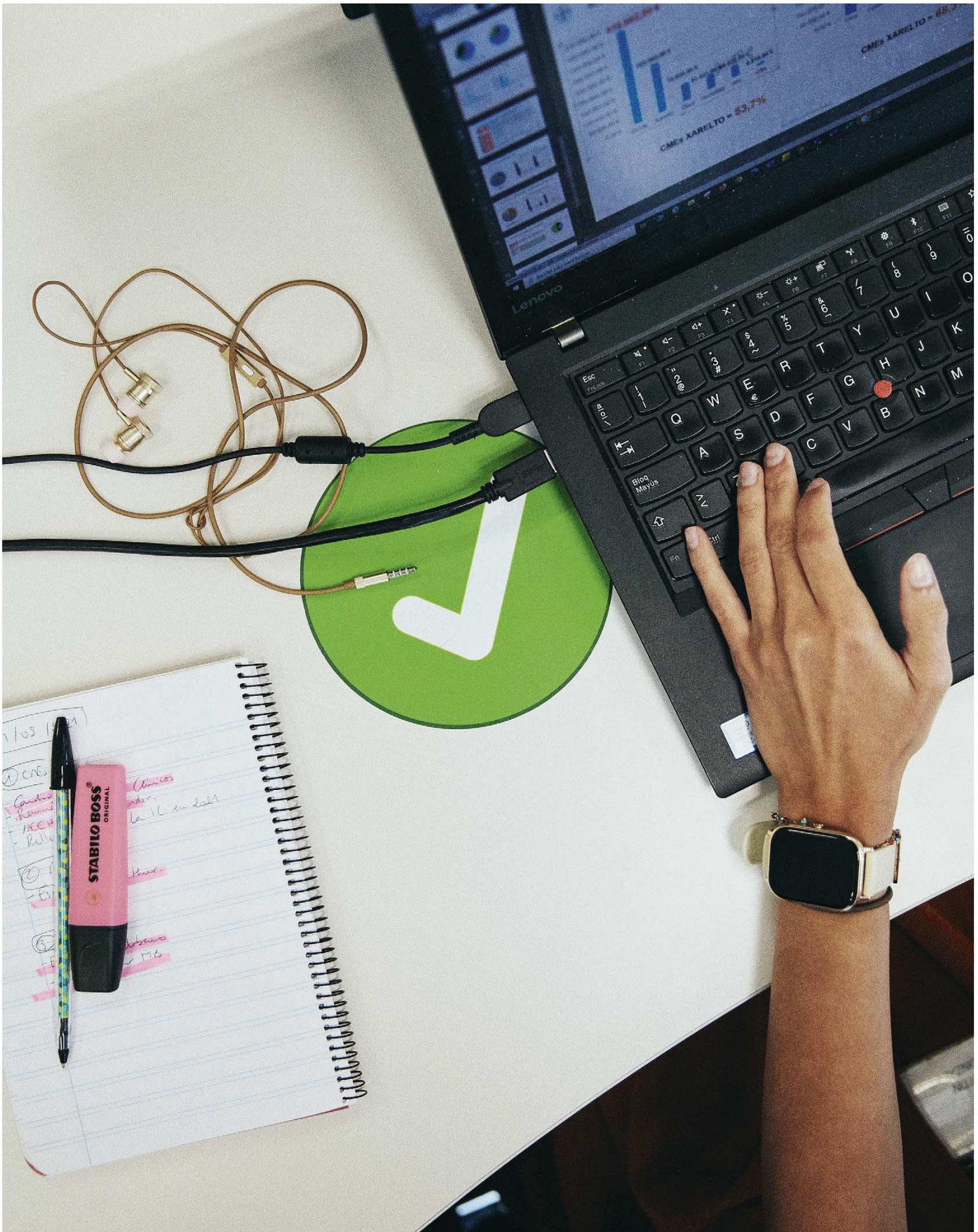
**C**UANDO PILAR SOLARES se despierta y desde la cama ve las montañas que circundan el valle del Tiétar, aún no se lo puede creer. Está tomando posesión de un chalé de dos plantas por el que paga menos de la mitad de alquiler que el piso que ha dejado en Madrid. Todavía anda atónita por poder trabajar tres

días por semana aquí, en Piedralaves, un pueblo de casas de piedra con 2.000 vecinos, a hora y cuarto de su oficina. “Es como volver a empezar, un comienzo con muchísima ilusión y el mayor cambio que he vivido en la empresa”, cuenta la informática de 60 años, tres décadas en Suntory Beverage & Food (que fabrica Schweppes y La Casera), con 1.000 empleados en España. Una mudanza vital por completo inesperada —este era su plan para la jubilación—, similar a la que se está cocinando a distintos grados y con maduraciones variadas en el tejido empresarial. Porque mientras Pilar desempaca el monitor y calcula cuántas camas caben para acoger a las visitas de los fines de semana —las de sus dos hijos, que se acaban de independizar, y sus amigos—, Suntory estrena unas oficinas más pequeñas en un emblemático edificio sostenible del Campo de las Naciones. Con menos puestos convencionales para trabajar, pero con salas de reuniones, bibliotecas para concentrarse y rincones donde charlar en un sofá con los compañeros. Allí va Pilar dos días consecutivos —“me quedo a dormir en casa de mis padres y así les echo un ojo”, dice— tras reservar sitio con una aplicación. Y se familiariza con un horario de entrada y salida flexible y reuniones no más largas de 50 minutos, entre las 9.30 y las 16.30, cuando todos coinciden. No recibirá *e-mails* ni *waps* entre las 20.00 y las 8.00.

**El tropezo.** La vuelta a la oficina no es la de otros septiembreres. Y no solo por las mascarillas, las pegatinas o los aforos limitados en medio de esa permanente incógnita del devenir de la pandemia. La crisis sanitaria, que envió a casa a tres millones de empleados en marzo de 2020 con un portátil, mucha incertidumbre y una búsqueda apresurada de herramientas digitales, fue el inesperado experimento que impulsa un cambio cultural que ya estaba en marcha antes, pero hubiese necesitado varios años para cuajar. De teleoperadores a directivos de banca, los expertos calculan que entre el 30% y el 35% del trabajo en España se podría realizar en remoto, ocupaciones que no necesitan interacción en persona para desempeñar las tareas. Mireia Las Heras, profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en el **IESE**, ofrece una imagen muy gráfica: “Es como cuando tropezas por la calle y eso te hace dar un salto hacia delante, así ha ocurrido con la covid. Ya nadie me dice ‘esto es imposible’ o ‘esto solo puede pasar en una empresa tecnológica’”. El traspie ha propiciado la nueva vida de Pilar y la de su empresa, ejemplo de un modelo híbrido que combina días en casa y jornadas en la oficina. Que es alabado por muchos especialistas porque combina lo mejor de ambos mundos. El profesor de Economía de la Universidad de Stanford Nicholas Bloom, que investiga sobre modelos de trabajo, lo resume así: “Proporciona suficientes ocasiones en la oficina para innovar y hacer contactos ahorrando tiempo en desplazamientos en los días que se trabaja desde casa en tareas que requieren concentración”. A eso aspiran las compañías. Más del 65% pretende implantar de aquí a 2025 una fórmula que permita trabajar a distancia dos o tres días, según un estudio de Boston Consulting Group, que ha entrevistado

En la página anterior, exterior de una oficina en Barcelona. En la página siguiente, una *mesa caliente* en la sede de Bayer. No hay sitios asignados.

recientemente a directivos y empleados de una veintena de grandes corporaciones españolas. Otro trabajo de Adecco señala que la opción preferida por los empresarios es dos días a distancia (44%) o uno (29%).



DOCUMENTOS  
REPORTAJE

## EN UN AÑO CON TRABAJO 100% FLEXIBLE EN ING, LAS JORNADAS REDUCIDAS SE REBAJARON EN UN 50%

Los ejemplos se multiplican. El gigante Telefónica, que ahora recibe a la mitad de sus empleados en semanas alternas en la oficina, permitirá teletrabajar dos días semanales a 10.000 trabajadores y flexibilizará el desempeño a otros 5.000 cuando pase la emergencia sanitaria. IBM tiene su sede a un 30% de aforo máximo y habla de un “camino sin retorno” hacia una cultura híbrida a través de su director de recursos humanos, Felipe Alves. Bayer ha dado la vuelta a sus oficinas —ahora tiene dos tercios destinados a espacios más colaborativos y uno a estaciones de trabajo convencionales— y permitió optar a su plantilla entre tres tipos de contrato. “Esperábamos que hubiese más preferencia por una fórmula presencial con un día de teletrabajo a la semana”, dice el director financiero, Rodolphe Spina, “pero lo eligió menos del 1%”. La inmensa mayoría, casi un 80%, escogió combinar oficina y remoto a partes iguales y el 20% restante acude solo un día a la sede en Barcelona.

**Ciencia ficción.** Otra mudanza vital es la de Sergio, un ingeniero informático de 39 años que hace poco estrenó paternidad. Ha vuelto a su tierra, León, “con los abuelos del niño a dos manzanas de distancia”, y se ha olvidado de la hora y media diaria de metro para ir y volver a la oficina. La empresa le ha autorizado a teletrabajar de forma permanente. Sus compañeros podrán hacerlo tres días por semana cuando se reincorporen en octubre. “Lo veníamos reclamando desde hace tiempo, nos ha costado mucho”, reconoce, “y eso que ya teníamos clientes fuera de Madrid con los que nos conectábamos a distancia a través de redes privadas”. Como en otras compañías, el teletrabajo no ha hecho disminuir la productividad. “Estamos facturando igual o más”. Precisamente en León vivía antes de la pandemia María, otra ingeniera de 28 años, e iba todos los días a la oficina. Se ha mudado a casa de sus padres, en Astorga. “He pagado el coche y he ahorrado lo que no está escrito”, dice. Cuando vuelva a la sede de la empresa, en enero, solo tendrá que recorrer los 50 kilómetros que separan las dos poblaciones una vez por semana. Su novio ha encontrado trabajo en la capital maragata. Están buscando piso.

En 2019 estas historias sonaban a ciencia ficción. En España trabajaban a distancia habitualmente un 4,8% de los empleados, por debajo de la media de la UE (5%) y 10 puntos menos que países europeos como Países Bajos (14%) o Finlandia (13,3%), según datos del INE. Lo hacían ocasionalmente un 3,5%. Sin embargo, las empresas españolas estaban más preparadas para la movilidad

que la media europea, un 71% proporcionaba portátiles, algo que ayudó en la súbita emigración a los hogares en marzo de 2020. El embate del coronavirus hizo que el año pasado uno de cada cuatro trabajadores (25,2%) se desempeñara en remoto. Este año ha descendido a uno de cada diez (9,9%), más un 7,4% que combina trabajo a distancia con la oficina, según una extensa encuesta de mayo realizada por la Universidad Autónoma de Barcelona y Comisiones Obreras.

¿Hacia dónde iremos? El decano de la Facultad de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad de Granada, Francisco Díaz Bretones, cree que “aunque todavía es pronto para saberlo con precisión, diversos estudios apuntan que mucho del teletrabajo se mantendrá, en formato híbrido”. En Estados Unidos, el 80% de las firmas han anunciado este tipo de fórmula, según investigaciones del profesor Bloom. Eva Rimbau, profesora de la UOC y especialista en teletrabajo, está convencida de que no va a haber blanco o negro, nos vamos a situar en los grises. Pero piensa: “No volveremos a los tiempos de prepandemia, pero tampoco trabajaremos a distancia tanto como se podría”. Y en eso cree que el decreto ley del teletrabajo, que obliga a las empresas a sufragar los gastos cuando se desempeñe en remoto más del 30% de la jornada —al menos dos días—, va a distorsionar la evolución: “Las compañías van a tomar una decisión condicionada”. Carlos Gutiérrez, secretario de Juventud y Nuevas Realidades de CC OO, fía sin embargo a la capacidad de los trabajadores para organizarse y negociar. Estos aspectos de la ley ya han sido recogidos en importantes convenios sectoriales, el de las cajas de ahorros y la banca, por ejemplo. En ellos se reconoce el derecho a la desconexión digital, a sufragar el material de trabajo en casa y a una compensación mensual.

**Un año de prueba.** David Gea, responsable de Pagos de ING, acude a la oficina cuando quiere o cuando acuerda reunirse con su equipo. El banco implantó el trabajo 100% flexible a mediados de 2020, tras experimentar con varias fórmulas más (un día fijo semanal en remoto, dos días a elegir), pero esta fue la favorecida por los 1.300 empleados, que estrenaron oficinas con 200 salas de reuniones, habitáculos donde concentrarse o pequeños anfiteatros para tormentas de ideas. Una de las plantas de los dos edificios ha sido alquilada como *coworking*, manera en la que muchas empresas que optan por fórmulas híbridas están rentabilizando sus sobrantes espacios de trabajo.

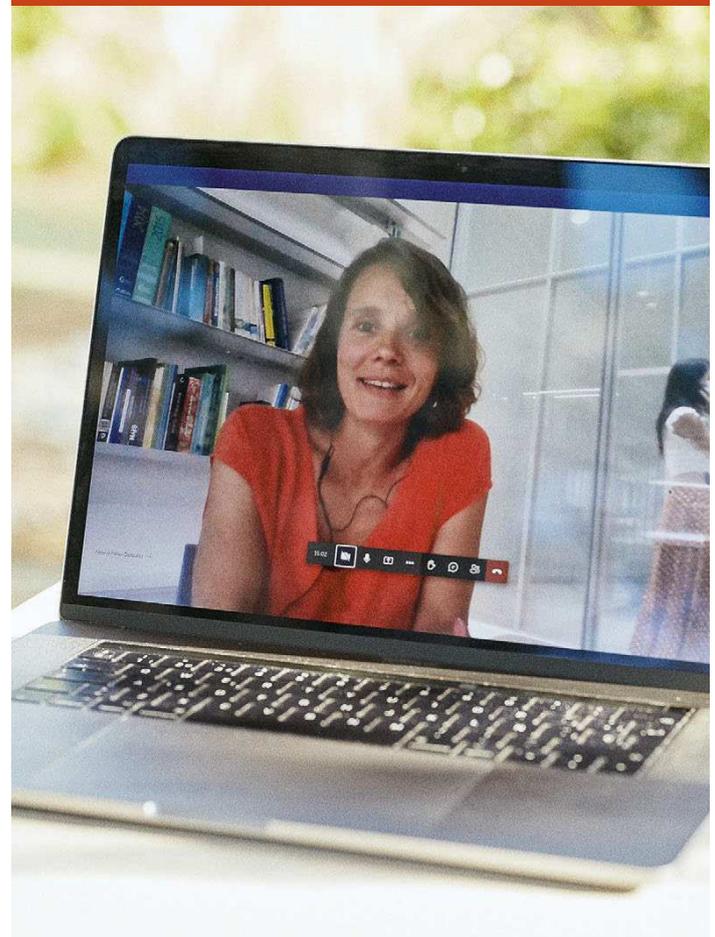
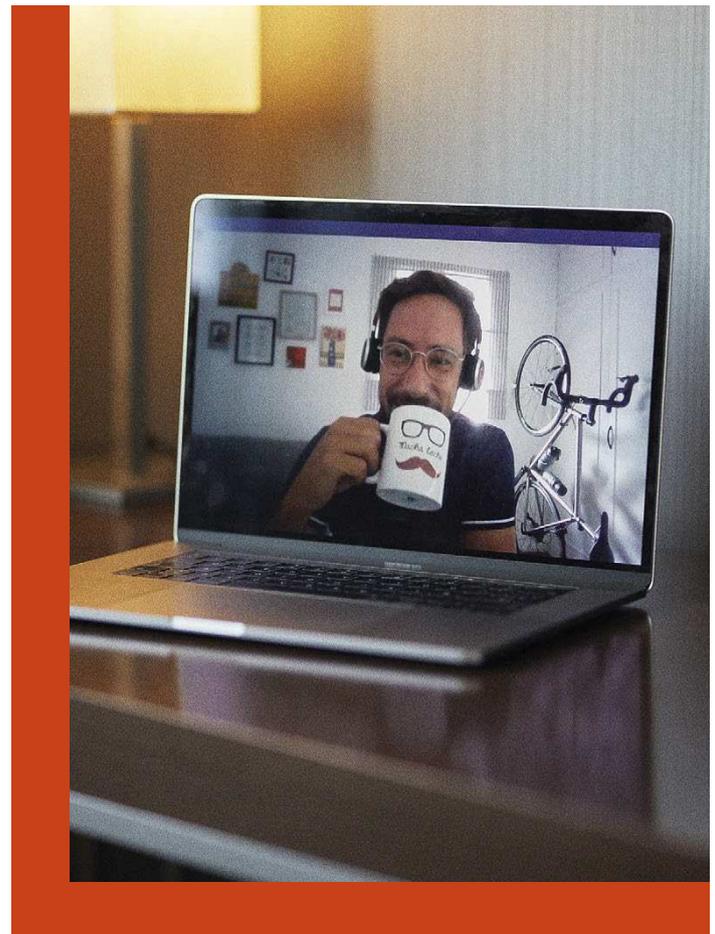


“Para mí esto es un diez”, dice Gea, de 45 años, “la flexibilidad te facilita la conciliación y, sobre todo, te da tiempo. Y en Madrid es difícilísimo tenerlo. No volvería a trabajar como antes”. Esas horas ganadas son para caminatas y estiramientos diarios, llevar a su hija a jugar al fútbol o ir a comer con su madre. Las encuestas internas corroboran el parecer de Gea. Los expertos glosan precisamente este modelo, en el que los equipos y los empleados deciden cómo organizarse. “Es que haces políticas para la gente en la que confías”, asegura el director de Recursos Humanos de ING, Isaac Vitini. Han tenido sorpresas: “Pensaba que los más jóvenes iban a querer quedarse en casa, pero no es así, vienen a la oficina para estar con gente”. ¿Problemas? “Ha habido sobrecarga digital. A distancia la manera de interactuar solo es una, a través de la pantalla, por eso insistimos mucho en que las reuniones se hagan también por teléfono”. Pero lo más revelador ha sido que las reducciones de jornada han descendido un 50%. “Teníamos un modelo de trabajo que estaba perjudicando a las mujeres”.

**¿Igual que antes?** Carlos, de 28 años, es un alto funcionario de un organismo estatal que ahora va un día a la oficina. “Pero la pretensión es que volvamos presencialmente, hay bastante consenso por parte de los jefes y disenso de los de abajo”, se lamenta. “Creo que existe una relación de desconfianza”. Su compañera María, de 36 años, madre de una niña de dos, también se siente molesta: “Con lo que se ha conseguido en remoto, me parece una enorme falta de respeto, todo el mundo ha respondido y hemos sido muy flexibles”. Hay una brecha entre lo que demandan los trabajadores —menos del 10% quiere volver a un trabajo 100% presencial, según varios sondeos (entre ellos, uno del **IESE**), y dos de cada tres desean un modelo híbrido— y lo que quieren las empresas: aunque el 45% tiene claro que mantendrá el teletrabajo, según un estudio de Infojobs, un 17% ni se lo plantea y el resto todavía está barajando qué modelo implantar.

En un panorama que se encamina al trabajo híbrido, Wall Street abanderada por el contrario, el presencialismo. Es el caso de Morgan Stanley, JP Morgan o Goldman Sachs. Mantienen que la oficina es el escenario de la innovación donde se transmite la cultura corporativa y se forma a quienes se incorporan a la plantilla, por lo que ese aprendizaje se ve mermado si se hace en remoto. En España, empresas como Mapfre, por ejemplo, apuestan por regresar al modelo mayoritariamente presencial, aunque por ahora mantienen una fórmula híbrida en la que el 90% de sus 11.000 empleados acuden a la oficina en turnos se-

Arriba, Álvaro Peláez, un empleado de ING, se conecta desde su casa. Abajo, Helena Peñas, ingeniera de Norvento, en su oficina de Lugo.





1



2



3



4



5



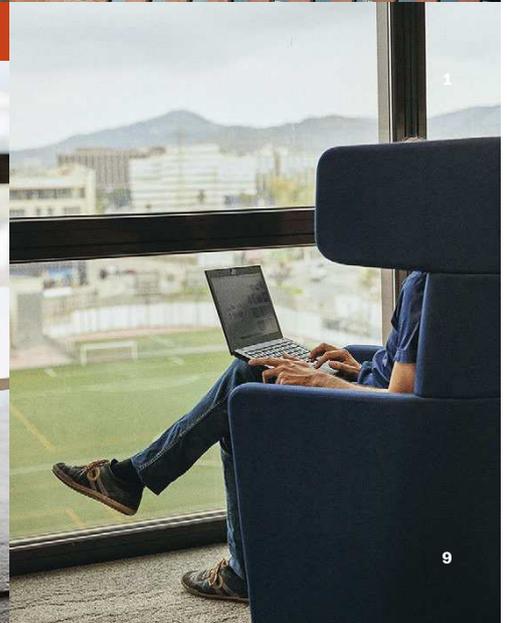
6



7



8



9



DOCUMENTOS  
**REPORTAJE**

## EN 2019, EN INFOJOBS SE BUSCABAN CADA SEMANA 20.000 EMPLEOS DE TELETRABAJO. EN ABRIL PASADO, 700.000

manales alternos. “El seguro es una actividad muy pegada al cliente y este modelo nos permite cumplir con nuestros compromisos con ellos”, insiste Elena Sanz, directora de Personas y Organización de la empresa. El teletrabajo tiene sus inconvenientes, señalados por estudios y expertos: soledad, aislamiento, falta de ergonomía, desconexión de la organización y pérdida de las relaciones informales que se dan en la oficina. Y sus ventajas: se ahorra tiempo y dinero en desplazarse al trabajo (y el estrés que implica), facilita la conciliación y la concentración. También la productividad (19%) y la calis, según las investigaciones de la profesora Las Heras. Eso destaca la ingeniera Helena Peñas, madre de tres hijos. Vive en Ferrol pero trabaja en Lugo, en la empresa de energías renovables Norvento. “Me ahorro dos horas de coche cada día de los dos que no voy. Para mí es el modelo ideal, porque también puedo tejer lazos con los compañeros en la oficina”.

**Se busca trabajo, 100% remoto.** En 2019 en Infojobs se registraban 20.000 búsquedas de empleo a la semana con la palabra “teletrabajo”. A finales de abril de este año se alcanzó el pico de 700.000. Se habían multiplicado por 35. Las ofertas también se han disparado, pero en menor medida. El año anterior a la pandemia se publicaron 34.000 anuncios que publicitaban trabajo en remoto. Una gota en un océano de casi tres millones de ofertas. Pero en la primera mitad de este año fueron 225.000, sobre todo de teleoperadores, seguido de agentes inmobiliarios y desarrolladores. “Estamos en un cambio de paradigma”, dice Mónica Pérez, portavoz de Infojobs y responsable de estudios. Adeventa, la compañía de la que forma parte, con 1.100 empleados, también está mutando. “Nos iremos a una fórmula híbrida con un gran componente en remoto, pero tenemos claro que queremos tener una parte presencial para la creación y colaboración”.

Juan Roldán, de Spring Professional, recluta a los mejores talentos en el entorno legal y da fe de la transformación en un sector con tradición de presencialismo: “Se ha perdido el tabú del candidato para pedir trabajo a distancia. Se nos han caído aspirantes porque las empresas no lo ofrecían, y aunque son muy reacios, se han dado cuenta y están rectificando”. Nacho Rodríguez, director de Repeople, una empresa de *coworkings* y *colivings* en Canarias y miembro de la Asociación Mundial de Teletrabajo, cree que las fórmulas en remoto están teniendo “una demanda

espectacular. Hay un cambio estructural y no va a haber vuelta atrás. Un segmento más radical de las empresas va a prescindir de su oficina, aunque para evitar el déficit de socialización organizarán encuentros para trabajar y para conectar. Los trabajadores demandan esa flexibilidad que ya han probado, y si son buenos se van a ir a trabajar a un sitio que se lo permitan”. Precisamente retener y atraer talento impulsó a la empresa de ciberseguridad Tarlogic, que ya cuenta con la jornada de cuatro días sin rebaja de sueldo, a sumar a sus muchos beneficios sociales que sus 100 empleados trabajen preferentemente en remoto desde julio. Conservan sus sedes en Santiago y Madrid, explica Koldo Muñoz, su jefe de operaciones, pero serán sobre todo centros de representación para reunirse con los clientes y para encuentros entre trabajadores. La consultora Jennifer Torres, de 25 años, es una de ellas. Siempre había soñado con entrar ahí. Y se llevó una sorpresa adicional: “La empresa te cuida tanto que me siento más acompañada que cuando trabajaba presencialmente en otro sitio”. Y se ahorra el viaje diario a la oficina y come más sano. “Tanto física como psicológicamente estoy mucho mejor”.

**La oficina, ese lugar.** El arquitecto Guzmán de Yarza ayuda en nombre de la consultora inmobiliaria JLL a empresas e instituciones a implantar nuevas formas de trabajar. “Estamos más ocupados que nunca”, dice, “ahora no hay una sola compañía que no se cuestione su organización, están debatiendo cuál va a ser su modelo. Nadie tiene la bola de cristal, pero existe una gran demanda social de flexibilidad”. Cree que la oficina es más importante que nunca, pero dándole la vuelta, no valdrán las atmósferas asépticas e incómodas, sino un concepto de “oficina destino” que atraiga a los empleados, en edificios de gran calidad, algo más parecido a un club de socios donde conectar con clientes y compañeros para crear lo que él denomina “serendipia diseñada”, esa que sustituye a la charla espontánea alrededor de la máquina de café. Con oportunidades para el intercambio —interacciones entre diferentes equipos, construcción de marca, formación—, salas donde poder incluir telemáticamente a quienes se conectan a distancia, buena cantina, gimnasio... Una transmutación que implica oficinas y maneras de mandar que poco tienen que ver con las filas de mesas y despachos. La oficina, ese lugar mutante. —EPS

Imágenes de oficinas tomadas en Barcelona: sede de la empresa Adeventa (1, 3 y 4), un *coworking* (5), Ciudad de la Justicia (6 y 7) y dos rincones del edificio de la farmacéutica Bayer (8 y 9).