



VIDA LABORAL El avance en el proceso de vacunación y la perspectiva de un contexto en el que la pandemia deja de tener tanto protagonismo hace que muchas empresas planteen la vuelta a la oficina. Pero ni los empleados quieren renunciar del todo al trabajo en remoto, ni las organizaciones están totalmente preparadas para enfrentarse a la nueva ley de teletrabajo y a las nuevas fórmulas de actividad. **Por Montse Mateos**

Ni desde casa ni en la oficina: jefe... tenemos un problema

Por mucho que se empeñen algunas empresas y, también, algunos empleados, nada volverá a ser como antes del Covid-19. El trabajo en remoto y otros modelos laborales que hace más de un año mantuvieron la actividad de las empresas pese a la pandemia han marcado un antes y un después en la manera de trabajar. Mientras las organizaciones que optaron por el teletrabajo –siempre y cuando su negocio lo permita– confían en que la vacunación masiva traerá de vuelta a sus empleados a la oficina –algunas incluso preparan experimentos piloto de vuelta a la normalidad durante la época estival aprovechando las vacaciones, en un intento de esquivar un cambio inevitable–, otras son muy conscientes de que no será posible y se preparan para un nuevo escenario que, de una u otra manera, impactará en su cultura corporativa.

Ni lo uno ni lo otro...

La cuestión es que los profesionales no quieren trabajar desde casa, pero tampoco se plantean una rutina laboral en la que el teletrabajo no se contemple, al menos, un día en sema-

Del 'estar' al bienestar

Costes, diseño de oficina, negociación... Los directores de RRHH de **Vodafone, Telefónica, Sodexo, GSK, DHL, ING, Axa, Ouigo, Comdata, Up, Securitas Direct o EY** coinciden en que un modelo que combine teletrabajo y presencia es un cambio cultural para el que no todas las compañías están preparadas. "Muchas organizaciones confunden presencia con productividad. Es importante fomentar una cultura que se mida por objetivos y sobre la base de esa consecución confiar en los empleados para que ellos decidan desde dónde es más inteligente y productivo realizar esa

actividad. El rol de los mandos ha de evolucionar: deben dejar de ser gestores de tareas para ser gestores de personas", afirma Remedios Orrantía, de Vodafone. Juan Sánchez, de DHL Supply Chain, subraya que "el reto es avanzar en que no haya desconexión emocional con los compañeros, en crear indicadores de rendimiento (KPI) –individuales y colectivos– adecuados a cada puesto y que permitan generar autonomía, eficiencia y capacidad de delegar. Y un sistema menos presencial que incremente la productividad en España, lejos de la media europea".

na. El informe *Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial*, elaborado por el **IESE** y Savills Aguirre Newman, concluye que sólo el 12% de los empleados afirma que le gustaría teletrabajar siempre, y apenas el 4% querría hacerlo todos los días en la oficina. Esta investigación también recoge que trabajar desde casa entre dos y tres días a la semana aumenta el rendimiento hasta casi un 20% en esos días; y que el teletrabajo disminuye el estrés por los tra-

El 12% de los empleados querría teletrabajar siempre; sólo el 4% optaría por trabajar en la oficina

yectos (hasta un 63%), pero aumentan el aislamiento social (hasta un 15%).

Morning Consult también ha analizado esta nueva realidad. Su investigación recoge que el 69% de los trabajadores remotos se sentiría cómodo al regresar a la oficina, aunque un 80% asegura que disfruta trabajando en remoto. Según este análisis, realizado a partir de una encuesta a 4.000 trabajadores, el 76% de los empleados afirma que si tuviera que buscar un empleo buscaría uno con opción de tra-

bajo en remoto. "A las compañías que no se adaptan les será difícil atraer talento por no tener una política de conciliación flexible o a medida del trabajador. La gente no querrá trabajar en según qué condiciones", explica Marnel Fernández Jara, profesor colaborador de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC. En su opinión, la oficina tradicional coexistirá con otros modelos de organización del trabajo, *coliving*, *workations*, modelos híbridos, semana 2-3, presenciales semanales, trimestrales: "Las empresas *early adopters* están investigando si la productividad y la fidelidad de los equipos aumenta en remoto, y parece que es así".

El 70% de los trabajadores consultados por Morning Consult afirma que es más productivo trabajando desde casa. La oficina no morirá, mutará. "Habrá empresas con sede propia, totalmente transformada y adaptada a la nueva presencialidad flexible. También habrá compañías con sedes compartidas. Los encuentros de la plantilla se centrarán más en el *net-working*, la inspiración, la convivencia, la formación corporativa o los en-



Pr: Semanal (Sabado)
Tirada: 22.782
Dif: 14.390

La trastienda de una norma en manos de la negociación colectiva

La compensación de gastos es sólo uno de los aspectos que recoge el RD-Ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, y que trae de cabeza a más de un director de recursos humanos. Que buena parte de su aplicación quede en manos de la negociación colectiva lo complica. Beatriz Reina, abogada laboralista de Eversheds Sutherland, explica la esencia de esta norma:

● **Clima laboral.** El tema de la compensación de gastos ha quedado sin desarrollo en el RD.

"Se limita regular que el trabajo a distancia no puede suponer para los trabajadores la asunción de gastos, por lo que tendrán que ser sufragados". Reina apunta que se remite a la negociación colectiva "para la definición del mecanismo o al propio acuerdo de trabajo a distancia, ya que dentro del contenido mínimo del mismo se encuentra la enumeración de los gastos que pudiera tener la persona trabajadora y cómo cuantificar la compensación". Su consejo para mantener el clima laboral es "llegar a un acuerdo con los

trabajadores para la compensación de los gastos acarreados por el teletrabajo, especificando qué gastos serán compensados y cuáles no, la cuantía y las condiciones de la compensación. Si se trata de una figura híbrida y el teletrabajo sólo se disfruta ciertos días, es aconsejable matizar que la compensación será proporcional en función del número de días del mes que el trabajador haya estado trabajando a distancia". Añade que en cuanto a los gastos, desde una perspectiva legal, la legislación

obliga a las empresas a cubrir todos los costes directamente relacionados con el trabajo a domicilio: "Bajo dicho criterio, una asignación fija no sería aceptable y la empresa tendría que cubrir la electricidad, la asignación de Internet, entre otras, de forma detallada". No obstante, matiza que en la práctica, con el fin de evitar diferencias entre empleados y simplificar el abono de estas cantidades, "las empresas están marcando un fijo al mes por todos los gastos (además de proporcionar las herramientas y medios

< VIENE DE PÁGINA 1

cuentros puntuales con clientes", concluye Jara. No obstante, Yolanda Gutiérrez, socia de consultoría de RRHH de Eversheds Sutherland, advierte de que "la implantación de políticas de teletrabajo implicará por parte del empleador a todas las áreas de la organización, pero deberán llevar el liderazgo del proceso principalmente las áreas de recursos humanos, organización, procesos y tecnología". Prevé que "también intervendrán en el proceso la representación legal de las personas trabajadoras o, en su ausencia, los propios trabajadores".

El punto de partida

Si no existe una experiencia previa, el modelo híbrido se complica por otras razones, además de las que apunta Gutiérrez. Para empezar, algunos directores de RRHH mencionan el coste de las instalaciones: si se contempla que sólo coincida en la oficina el 50% de la plantilla, no es necesario tanto espacio y las empresas propietarias de los inmuebles no parecen muy dispuestas ni a renegociar el alquiler ni llegar a un acuerdo para reducir el espacio arrendado.

Por otra parte, el cumplimiento de la ley de Teletrabajo-RD Ley 28/2020 de trabajo a distancia- contempla que si más del 30% de la jornada laboral se realiza en remoto la empresa debe dotar de un equipo al trabajador, que tiene derecho a un abono y compensación de gastos -previo acuerdo con los representantes de los trabajadores-, y la compañía debe realizar una evaluación de riesgos del puesto de trabajo en remoto de cada uno de sus empleados.

Todo esto supone que empresas como Cepsa, Thales y Zurich, por ejemplo, estén en plena negociación colectiva para tratar de establecer las bases de un modelo híbrido. En la mayoría de los casos, este diálogo pasa por la creación de oficinas abiertas pensadas como grandes centros de colaboración y también con espacios para la concentración. Por ejemplo, Desirée Granda, responsable global de inmuebles y servicios en BBVA, explica cómo los espacios físicos de trabajo tendrán que evolucionar para adaptarse a esta nueva realidad: "Ya habíamos avanzado con carácter previo a la pandemia y contábamos con oficinas *open space* sin despachos ni puestos diferenciados que ya favorecían la interconexión entre equipos. Las nuevas formas de trabajo impulsarán aún más estos espacios en detrimento de los puestos de trabajo individuales". Carina Cabezas, presiden-

El 70% de los profesionales asegura que es mucho más productivo trabajando desde casa

La representación legal y los propios empleados ganarán protagonismo en las negociaciones

La dificultad para renegociar el precio de alquiler por menos espacio útil frena el modelo híbrido

ta de Sodexo, también apunta que han tenido que adaptar sus oficinas a la nueva realidad, aplicando todas las medidas de seguridad, garantizando las distancias: "Hemos tenido que reorganizar el espacio, dotar de nuevos servicios que no teníamos y todo ello supone un coste".

Los costes

Una vez más, los costes asociados a este nuevo escenario y al cumplimiento de la ley son el talón de Aquiles del modelo híbrido por el que apuestan la mayoría de las organizaciones. José Luis Arenas, director corporativo de RRHH para España y Latinoamérica de ComData, explica que, en su caso, si estos costes añadidos no se compensan con otros ahorros es imposible contemplar el teletrabajo. Añade que, desde el punto de vista de la gestión, un modelo híbrido afecta a todos los rincones de la organización, "facility management, prevención de riesgos, limpieza y equipos de coordinación. Conseguir el mismo nivel de coordinación con personas en remoto y en presencia requiere multiplicar las acciones". Por otra parte, Arenas insiste en que la logística se va a complicar: "Depende de la normativa de PRL y seguridad que entre en vigor sobre las ventanas abiertas o mantener el metro y medio de distancia". Ignora lo que va a suceder, y cree que habrá que conjugar lo que vaya viniendo y los costes



derivados. Este ejecutivo puso sobre la mesa estos asuntos en la jornada *Prioridades y herramientas del nuevo modelo en el retorno a las oficinas*, organizada por la Cámara Franco Española -presidida por Sara Bieger- y, en la que también participaron responsables de RRHH de Oligo, Atos, Telefónica, UP, Axa y Canon.

Isaac Vitini, director de RRHH de ING, señala que "desde el primer momento se mostraron favorables a contar con un marco jurídico flexible, que protegiese al trabajador y evitara trabas que pudiesen afectar al arraigo del teletrabajo en nuestro país". Y en cuanto a la compensación por teletrabajar, y partiendo del convenio de la banca, señala que han optado por abonar la máxima cuantía posible a su plantilla teletrabajadora, esto es 55 euros al mes. "Además, hemos proporcionado silla, monitor, teclado y ratón para facilitar el teletrabajo. Nuestra manera simple de cumplir la ley nos posibilita poder llevar a cabo un modelo en el que el empleado elige lo que más le encaje sin ninguna traba", añade.

El 60% de las jornadas en Vodafone se realiza en *smartworking*, el 40% en la oficina. "Todos nuestros empleados tienen un portátil, un teléfono 5G y la línea móvil pagada por Vodafone con voz y datos ilimitados, más la conectividad fija subvencionada al 50%", afirma Remedios Orrantia, directora de RRHH y *property* de Vodafone Es-

paña. Y, según comenta no se han quedado ahí: "Hace varios meses nos pusimos a trabajar en *Office in a Box*, un set de herramientas que hemos llevado directamente a las casas de nuestros empleados". Incluye silla ergonómica, soporte-elevador ordenador portátil, teclado, ratón y auriculares inalámbricos. Subraya Orrantia que cuando los empleados reciben estas herramientas de trabajo, "tienen que pasar una formación específica de seguridad e higiene en el trabajo para asegurar que las condiciones de trabajo en casa siguen siendo las adecuadas con estos elementos".

Los acuerdos

En este sentido, las empresas tratan de llegar a un acuerdo con sus trabajadores de manera que el tema de los gastos que debe cubrir conforme a la ley, no desestabilice el clima laboral e impacte en la productividad y la flexibilidad. Vitini subraya que "desde un primer momento, e incluso con carácter previo al nacimiento de la normativa en materia de teletrabajo en España nuestro modelo de teletrabajo 100% libre ha sido acordado con los representantes de los trabajadores. Nuestra idea ha sido siempre la de simplificar a todos los trabajadores el acceso al sistema". Orrantia señala que al margen de los medios comentados, "el teletrabajo tendrá carácter voluntario y está dirigido a per-

sonas en puestos de trabajo que no requieran presencia física. Se establece la posibilidad de trabajar en remoto hasta un máximo del 60% de la jornada".

En Telefónica apuntan que más que regular si el empleado viene un día o dos a la oficina, plantean la posibilidad de elegir cuándo ir y cuándo no. Aseguran que, en algunos casos, "los empleados están dispuestos a suprimir algún beneficio o subida salarial a cambio de esta flexibilidad". Mónica Torre, directora de RRHH de Up Spain, habla del coste *one shot*: "Hacer una inversión inicial para comprar la silla o pantalla y acondicionar el puesto de trabajo". Explica que han desarrollado un *market* que permite a los trabajadores elegir esa equipación y luego lo descuentan de la nómina, "pero no nos lo planteamos como un gasto recurrente".

Otras empresas han optado por firmar un acuerdo de trabajo en remoto de un día y medio -el viernes hasta las 15 horas-, de manera que no se supera el 30% de la jornada en teletrabajo. Aseguran que los empleados tienen portátil, declaran conectividad en exceso disponible en su domicilio y que no supone un coste adicional para ellos y no hay compensación. De hecho, algunas empresas han llegado a un acuerdo con sus empleados sin compensación adicional en beneficio de la flexibilidad. Sin embargo, como en el caso de Comdata,



necesarios para el desarrollo de la actividad). Dicha asignación podría abonarse en función de la proporción de tiempo que el empleado esté trabajando desde casa".

• **Los costes.** Para definir qué costes debe cubrir el empresario, Reina recuerda que "respecto a las herramientas físicas y gastos hay que concretar los costes de los equipos asociados a la prestación de servicios, y los medios materiales que los trabajadores necesitan para dicha actividad, y garantizar la

atención técnica que se precise". En lo que se refiere a los gastos a negociar con la representación legal de los trabajadores, subraya que para ser prácticos y evitar desigualdades entre los trabajadores, "sería recomendable que, por cada gasto cuyo pago sea aprobado, se acuerde una cuantía media para la compensación". También cree esencial "limitar el pago de los gastos a la proporción de jornada que cada trabajador realice a distancia para evitar que los mismos sean considerados salario en especie".

• **Seguridad y salud.** La ley recoge que los trabajadores a distancia tienen derecho a una adecuada protección en materia de seguridad y salud. Reina recuerda que según lo dispuesto en el art. 14.5 de la Ley de PRL, "el coste de las medidas relativas a la seguridad y la salud en el trabajo no deberá recaer en modo alguno sobre los trabajadores", por lo que será el empresario el que deberá cubrir los gastos en los que se pueda incurrir para dar cumplimiento a la normativa vigente en esta materia".

• **Organización de la oficina.** Según Reina, es aconsejable seguir manteniendo las medidas de seguridad recomendadas para proteger a los trabajadores y asegurar la continuidad de la actividad de la empresa: "En este sentido, se precisa por parte de las compañías una continua adaptación a las exigencias de la seguridad y salud en el trabajo necesarias para alcanzar una conciliación de los objetivos de contención de la pandemia y de la recuperación económica".



algunas organizaciones con plantillas muy numerosas -varios miles- sujetas a convenio colectivo plantean que un incremento de 30 euros al mes por compensación resulta "inviabile", motivo por el cual están tratando de ver con sindicatos y comités de empresa cómo abordar la situación.

Alvaro Vázquez, director de gestión de personas de **Securitas Direct**, confirma que para llegar a un acuerdo hay que tener en cuenta muchas variables: "En esta primera fase, y dada la falta de concreción de la misma, estamos poniendo el foco en el empleado y sus necesidades. Pensar sólo en la ley o en el convenio colectivo no es poner el foco en el problema y las personas; por supuesto que la ley y el convenio es una base sobre la que asentarse, pero insuficiente. Hay millones de matices que hay que tener en cuenta".

Nativos

Con el permiso de la negociación con los representantes de los trabajadores, algunas empresas ya tienen experiencia en un modelo híbrido, lo que facilita una transición al nuevo contexto. Susana Azores, directora de RRHH de **Atos**, señala que están en negociación en el ámbito colectivo de la empresa: "Aunque disponíamos de teletrabajo con acuerdos individuales, tras la legislación esperamos que nuestro nuevo acuerdo nos proporcione un marco estable común desde la

La territorialidad del espacio de trabajo desaparece o se mantiene por conexión emocional

La seguridad, la prevención de riesgos, y la limpieza son imprescindibles en la vuelta a la oficina

realidad de las circunstancias en nuestro entorno empresarial". Explica Azores que cuando finalizó el confinamiento, y después, había profesionales que manifestaron su necesidad de acudir a trabajar a la oficina. Para ello, han redefinido los espacios para fomentar una cultura de escritorio despejado y han aumentado la limpieza en dos o tres turnos.

En **Ouigo**, Francisco Martín, director de RRHH y Tecnología en España de esta firma de viajes ferroviarios de bajo coste del gigante francés SNFC, señala que desde el inicio han apostado por un modelo híbrido que

permite a sus empleados tener cierta flexibilidad: "En nuestro caso la ley no afecta, porque nuestro modelo de trabajo flexible contempla un día de trabajo a distancia por semana".

A diferencia de otras empresas que están adaptándose a la nueva realidad, Martín explica que al partir de cero, han podido diseñar su oficina "como un gran espacio de trabajo abierto sin despachos, que favorece la comunicación y la colaboración. No hay territorialidad y todos los empleados, sin excepción, tenemos acceso a todos los puestos disponibles en la oficina y que incluyen tipologías diferentes. Desde espacios que permiten el trabajo individual, la colaboración o la socialización". Dice que están en pleno proceso electoral del comité de empresa: "Hasta ahora, lo que hemos hecho es comunicar nuestro modelo ampliamente y hemos regulado en el momento de la contratación aquello que ha sido necesario. En el momento que tengamos constituido el comité, éste será uno de los aspectos a tratar".

Adaptados

EY lleva años practicando un modelo híbrido que retomaron tras el confinamiento hace ahora un año. José Luis Risco, director de RRHH de la consultora, dice que ahora los empleados acuden tres días a la oficina por grupos: "Cuando finalice la emergencia sanitaria la idea es implantar un

modelo con una evolución del *smart-working* adaptado a la legislación vigente". También en junio de 2020, coincidiendo con la desescalada, en ING dieron el salto a un modelo de trabajo pionero en España, 100% libre. "Bajo *eWork* los profesionales de ING pueden organizarse del mejor modo que consideren, conciliando su vida personal y las necesidades del equipo al que pertenezcan. Todavía no estamos en una situación de normalidad. Por precaución sólo puede ir a la oficina el 20% de la plantilla y, por lo tanto, no podemos hacer una medición real del porcentaje de personas que han escogido cada formato: *full remote*, presencial o un modelo híbrido", apunta Vitini, quien recuerda que cuando testaron este nuevo modelo 100% libre antes de la pandemia en un piloto, observaron que la mayoría de los trabajadores optaba por un modelo híbrido y repartían su tiempo entre casa y la oficina de manera similar.

En **Axa** han lanzado un programa *smartworking* con un formato inicial y voluntario de dos días de trabajo en remoto, tres presencial. Carmen Polo, directora de personas en la aseguradora, reconoce que la ley de teletrabajo supone unos costes fijos adicionales para las empresas que "tenemos que compensar y balancear siendo más productivos y eficientes; al mismo tiempo que puedes atraer y retener perfiles para quienes la flexibilidad es una línea roja que no están dispuestos a ceder". En este sentido señala que el 7 de mayo alcanzaron el acuerdo de teletrabajo con los representantes sindicales de CCOO y UGT en una negociación presidida por el diálogo social, por el cual se han dotado de un marco que les permite profundizar en el trabajo híbrido.

A medida

Ana Valdivielso, directora de RRHH de **GSK**, cree que el modelo híbrido "no sólo es factible, sino deseable, porque permite tanto las ventajas de la flexibilidad como las de la presencia en la oficina". Explica que han evolucionado sus oficinas hacia modelos que fomenten la colaboración y la creatividad, manteniendo otros espacios para la concentración o teleconferencias: "Todos hemos tenido que realizar en algún momento tareas desde casa. Por eso decidimos dar 300 euros a todos los empleados para que cada uno lo invirtiese en acondicionar mejor su espacio de trabajo en casa. Para compensar los gastos que el trabajo en remoto ocasiona al empleado, independientemente del porcentaje de jornada que desarrolle en remoto, damos una cantidad diaria por ese concepto".

El 100% de la plantilla de **DHL Supply Chain** que desarrolla su trabajo en un entorno de oficina está teletrabajando como medida anti-Covid. Juan Sánchez, director de RRHH de la firma, apunta que en los próximos meses, a medida que la vacunación avance y la incidencia del virus haya disminuido hasta niveles de bajo riesgo, prevén el regreso a la oficina implantando un modelo híbrido y flexible: "No estamos valorando los costes, ni vamos a buscar ahorros en la distribución de oficinas cuando regresemos a éstas. Dentro de un modelo híbrido que combine teletrabajo y trabajo presencial en la oficina y que garantice las medidas de seguridad, apostamos por que cada profesional mantenga a su regreso a su puesto físico habitual en la oficina, que en el caso de DHL es fijo. Creemos que tener tu propia mesa de escritorio ayuda a crear una fuerte conexión emocional con tu lugar de trabajo; es algo que haces tuyo".

Sánchez aclara que están trabajando para dar un amplio margen de autonomía para que cada empleado elija los días de teletrabajo "y crear un modelo en el que se garantice la desconexión". Subraya que el modelo híbrido es factible en la oficina de DHL: "Hemos creado un equipo multidisciplinar con miembros de todos los departamentos y que, bajo la coordinación desde el área de RRHH, está trabajando en una propuesta de trabajo flexible que combine teletrabajo y trabajo presencial".

El futuro

Cabezas cree que la norma sobre teletrabajo es una ley incompleta que la negociación colectiva va a ampliar ya que, "empiezan a surgir dudas sobre las cuestiones de espacios en casa, el beneficio de la comida, la seguridad, los descansos...". Añade que lo más complicado es la desconexión: "Es muy importante que seamos capaces, como empleadores, de hacer que el teletrabajo no desdibuje horarios u obligaciones. Personalmente creo que el foco del debate no debería estar en el teletrabajo, sino en la flexibilidad y la conciliación".

Vázquez coincide en que "se trata de entender el problema o la situación para buscar la solución y, sobre todo, manejar las soluciones con datos, y no con opiniones: ni el trabajo remoto es la panacea, ni el presencial el paradigma de la productividad. La clave radica, como todo en la vida, en encontrar el equilibrio y buscar soluciones flexibles que se adapten a las necesidades de las personas y del negocio".