



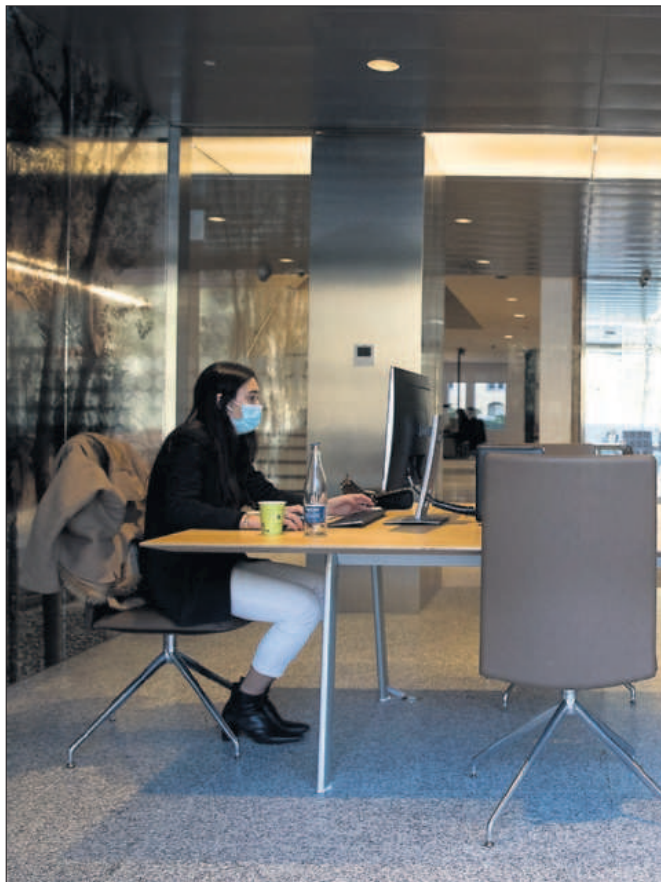
Los expertos señalan que los continuos cambios de planes generan inestabilidad y piden plazos más largos para organizar las rutinas

La vuelta a la oficina se retrasa (otra vez)

PATRICIA GOSÁLVEZ, Madrid
"Hemos recibido por lo menos una decena de mensajes de la empresa con distintos planes de vuelta a la oficina, cambiando fechas, turnos, burbujas; uno muy loco barajaba incluso una carpa exterior para no usar el comedor...". Macarena trabaja en el departamento de marketing de una multinacional industrial y prefiere no usar su nombre para dejar claro su sentir: "Los jefes están empeñados en volver, no se prepararon para un escenario en el que esto no acaba y han ido improvisando". Tras una larga temporada desde el verano 100% presencial, con el pico de contagios su oficina ha vuelto a semanas alternas en remoto. "Yo sigo como si fuese todos los días, pagando las extrascolares, sin apuntarme a pilates... Lo peor es no saber cuánto va a durar el nuevo plan que se les ha ocurrido", dice esta sevillana con tono de hartazgo. El último correo electrónico que recibió antes de Navidad Esteban, ingeniero en una empresa energética en cuya sede se trabaja con el aforo del 50% (máximo tres días en remoto) "fue superconfuso". "La rumología es que han cerrado una planta por un brote, y el mail daba a entender que si querías, podías irte a casa bajo tu conciencia... Sabemos que a los jefes les gusta que vayas. A mí me da un poco igual ir o no, pero es todo un poco disparatado".

Para muchos trabajadores el "ahora sí, ahora no" de la presencialidad se ha convertido en una espada de Damocles que pende sobre sus rutinas. "A corto plazo no quedó más remedio que improvisar planes de vuelta, otra cosa es seguir improvisando...", dice Alfonso Sauquet, profesor del Departamento de Dirección de Personas y Organización en ESA-DE. "Estos bandazos aumentan la incertidumbre y acaban poniendo en evidencia a los gerentes; esos mails se convierten en algo sobre lo que ironizar, ya nadie se los cree". El error, dice, ha sido decidir que la vuelta podía tener un día concreto "cuando eso no depende de nadie": "Afirmar no es líder, parece que nombran la certidumbre de una fecha para ver si ocurre; si rezamos, igual llueve".

El 10 de enero de 2022 es el último lunes anunciado en el que no ha llovido. El aumento de contagios por la variante ómicron alteró los planes de muchas compañías estas Navidades, como ya ocurrió en oleadas previas. Telefónica, Vodafone, Orange, BBVA, Banco Santander, Maphre, Google o la Agencia Tributaria han anunciado retoques en sus estrategias, fomentando de nuevo el teletrabajo, instaurando jornadas continuas (para evitar los comedores), rebajando sus ratios de



Una joven trabaja en una sucursal bancaria de Madrid. / VICTOR SAINZ

"Esto no es teletrabajo, esto es un apaño"

En las semanas alternas en las que teletrabaja, a Macarena, no le pagan internet, pero sí le quitan el plus de transporte y comida. "Ni internet, ni electricidad, ni calefacción", dice Gabriela, teleoperadora. "Y mi piso es el que es, así que fuerzo la vista porque no tiene la luz adecuada y me duele la espalda porque paso siete horas en la silla del comedor". Siente además que la dejan trabajar en remoto cuando la empresa quiere, no cuando ella necesita. "Esto no es teletrabajo, es un apaño", dice.

Para que deje de serlo, sindicatos y empresas negociaban acuerdos entorno a la nueva ley de teletrabajo que

conlleva unas condiciones para quienes lo ejerzan más del 30% del tiempo y unos costes asociados, pero que no se aplica cuando se manda a la plantilla a casa a causa de la pandemia. Su avance es lento. Hasta ahora —entró en vigor en verano—, solo se han introducido cláusulas en un 4% de los convenios. "La realidad demostró que técnicamente las empresas pueden trabajar en remoto, pero conceptualmente no están tan dispuestas", dice Ramona Pineró López, secretaria de CCOO en el sector de las telecomunicaciones donde se han alcanzado acuerdos que incluyen sillas ergonómicas y subvenciones de la conectividad.

presencialidad, dejando más margen a la voluntariedad, o retrasando la fecha de vuelta. De nuevo. Cuatro días, dos semanas, un mes. Dependiendo del optimismo la empresa. Según una encuesta de la consultora Gartner en EE UU, un 44% de las compañías han alterado sus planes ante el avance de la sexta ola. Incluso los directivos más reacios al teletrabajo, como James Gorman, consejero delegado de Morgan Stanley —que en verano amenazó con tener "otro tipo de conversación" con aquellos que no quisiesen volver a pisar moqueta en septiembre— han reculado. "Me equivocué", admitió hace unas semanas en una entrevista sobre su vaticinio: "Quién sabe si después de ómicron tendremos pi, theta y épsilon, o si nos quedaremos sin letras del alfabeto".

"El teletrabajo llegó para quedarse" es el mantra más repetido desde que el virus demostró, a la fuerza, que era posible, pero las estadísticas señalan que la inercia cuando bajan los casos es volver a la presencialidad. En 2021, el porcentaje de trabajadores en remoto fue cayendo desde el 11,2% del primer trimestre de 2021, al 8% del tercero (la mitad que en el primer confinamiento y el doble que antes de la pandemia, según el INE).

Los departamentos de recursos humanos han ido ajustándose al albur de los contagios, y comunicando con más o menos éxito sus estrategias. "Lo importante es mantener informada a la gente para no volverla loca, anticiparse a lo que puede pasar y tratar de no dar muchos pasos atrás", dice desde la gerencia de Seguridad y Salud de Enagás Mar Cuenca. En su compañía, explica, estaban "tecnológicamente preparados" porque ya hacían un día de teletrabajo a la semana antes de la pandemia. Ahora son dos días en remoto, "aunque es posible que el teletrabajo se extienda voluntariamente por los contagios de enero".

Para Susana Marcos, de la consultora Peoplematters, es comprensible que las empresas vayan modulando sus planes, "eso sí, anticipándose lo máximo posible". Ya podemos prever por ejemplo, dice, que tras las fiestas aumentan los casos. "En este sentido no es tan mala cosa dar fechas concretas", opina la experta; siempre que se diga claramente que están abiertas a la evolución de la pandemia: "La gente necesita alguna certeza, muchos empleados están deseando volver, el alejamiento tiene un gran coste en los procesos de formación, el trabajo en equipo y la salud mental de parte de la plantilla que se puede sentir desahogada o deprimida en casa".

"Las empresas que mejor han lidiado con esto son aquellas que han ofrecido periodos largos y

"Estos bandazos aumentan la incertidumbre", dice un profesor

Los periodos largos y flexibles de retorno han funcionado bien

La gente puede sentirse deprimida en casa, según una especialista

flexibles de retorno", opina sin embargo Sauquet, "y en vez de mails masivos con planes muy concretos de los que luego se han desdicho, han creado entornos más porosos de comunicación con sus plantillas, generando una complicidad incluso mayor que antes". La idea, explica, es admitir con sinceridad "estamos en el mismo barco, pero nosotros tampoco sabemos ni cuándo, ni cómo, llegar a buen puerto". El profesor opina que es "una oportunidad para un tipo de liderazgo menos rígido y estratégico".

"En la enésima vuelta o no vuelta, los virajes solo agotan a la plantilla", dice Mireia de las Heras, profesora de IESE Business School en el Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones. Propone que la fecha de vuelta no dependa tanto del virus como de las vidas de los empleados. "Hay que dar un tiempo razonable para que la gente reajuste sus rutinas, en España sería el curso académico, así saben si pueden sacar o no a los niños del comedor, contratar servicios de cuidados, planificar suscripciones o alquileres...". Y añade otra cuestión de fondo: "¿Por qué tanta prisa en que vuelvan? Les hemos pedido un esfuerzo sobrehumano para que alteren totalmente sus vidas y ahora parece que no nos fiamos, hay que escuchar a los empleados en vez de empeñarse en que el Tetris de la vuelta funcione a toda costa. Pero a los directivos nos gusta tener a nuestra gente en su puesto de trabajo. Este no es tanto un tema de productividad como de seguridad de nuestros líderes".

Ramona Pineró López, que ha negociado desde CC OO los acuerdos de teletrabajo en el sector de las telecomunicaciones, navega la brecha que se abre entre directivos y trabajadores. Coincide, en línea con los sondeos internacionales, que aunque ambos apuestan por modelos híbridos, unos presionan por más tiempo presencial y los otros desean más tiempo en remoto. "Y a medida que pasan los meses, las empresas están cada vez más impacientes por volver". Las causas son múltiples, de la cultura del presencialismo a la nueva ley que regula el teletrabajo y supone un coste adicional para las empresas. Aunque "queda mucho camino" por negociar, dice la sindicalista, "el teletrabajo se ha convertido en un derecho, ya no puede ser un premio a discreción".