

Mireia Las Heras,
académica española:

“Nos preocupa que los centennials duren más tiempo en las empresas y tal vez no es lo ideal”



Por Mane Cárcamo

“No, muchas gracias” fue la respuesta que dio Mireia Las Heras cuando terminó su MBA en el IESE Business School de la Universidad de Navarra y le ofrecieron quedarse como profesora de finanzas. “Me encantaría enseñar en el IESE, pero no esa materia” respondió. La ingeniera industrial había descubierto el mundo de la dirección de personas y se lo tomó muy en serio. Dejó su natal España para hacer un doctorado en la Boston University y no hubo vuelta atrás.

Actualmente Las Heras es profesora en la Dirección de Organizaciones de la casa de estudios española y desde el 2019 es directora del Centro Internacional de Trabajo y Familia (ICWF). Ha publicado extensamente en revistas de impacto académico, coeditado cinco libros de investigación y sus estudios se centran en temas relacionados con la integración trabajo-familia, liderazgo, teletrabajo, motivación y estados emocionales en el trabajo.

—Vivir una pandemia donde el mun-

Docente de la U. de Navarra dice que “el trabajo será mucho más fluido y tendremos que estar permanentemente aprendiendo nuevas habilidades gracias a los proyectos. Va a ser menos estático, más digital y flexible”.

do bajó la cortina y estuvo prácticamente encerrado por dos años fue un terremoto para quienes dirigen personas, todo se replanteó. ¿Cuál fue el mayor cambio?

—El mayor cambio tiene que ver con nuestra percepción sobre lo que es trabajar y sobre todo lo que es trabajar bien. Hasta febrero del 2020 continuábamos con el paradigma de que el trabajador ideal era el que estaba 10 u 11 horas presencialmente en el lugar de trabajo, atendiendo a todos los requerimientos. Hoy la percepción del trabajador ideal es aquel que es capaz de atender una serie de necesidades distintas del cliente, sea en el horario que sea, en el lugar que sea. La pandemia además visibilizó algo que es muy obvio, pero de lo que no estábamos tan conscientes: los trabajadores tienen familia. Es tan obvio que es increíble que tuviésemos que necesitar una pandemia para que las empresas nos diéramos cuenta de esta realidad tan evidente.

—Lideraste un estudio en el que sólo el 12% de las personas afirmó que le gustaría trabajar de forma remota cinco días a la semana, pero el porcentaje su-

be hasta el 36% cuando los días de teletrabajo son tres. ¿Cuál es el modelo ideal?

—Lo más probable es que ni en el polo norte, ni en el desierto estemos cómodos y hay zonas más templadas en donde se está mejor. El teletrabajo remoto total y la presencialidad 100% tienen pros y contras. Yo abogo, según lo que nos dicen los datos y la investigación, por un modelo mixto en donde busquemos generar el máximo de los beneficios de cada modalidad.

—¿Cuáles son esos beneficios?

—En un modelo remoto tienes más posibilidades de concentrarte, de trabajar sin interrupciones, de evitar el estrés de los desplazamientos físicos y reducir la contaminación que eso genera. Además, ese tiempo “ahorrado” se puede ocupar en hacer deporte, dormir un poco más, leer un libro o dar un paseo. En cuanto a la presencialidad no se puede negar que las personas somos sociables y las interacciones online tienen características distintas a cuando se dan de manera presencial. Por ejemplo, nunca podremos mirar al

otro a los ojos porque miramos la cámara y el verse a uno mismo en un Zoom mientras se habla, le quita mucha naturalidad a la comunicación.

Y agrega: “La presencialidad permite lo que los americanos llaman el “serindipity” (casualidad) en donde nos encontramos y te comento algo. Hay que sacarle el máximo partido a ese tiempo de interacción cara a cara real”.

—También has hablado del concepto de la “customización” de las condiciones laborales. Suena bien, pero ¿es factible?

—Hoy hay empresas que han reestructurado sus oficinas, reduciendo sus metros cuadrados, pero que han diseñado un *layout* (distribución de elementos) diferente y el lugar logra una “pinta” distinta para adaptarse a este nuevo escenario. Muchas empresas les han preguntado a los trabajadores acerca de sus preferencias, reconociendo que cada uno tiene necesidades distintas para ir adaptando sus jornadas de trabajo presencial según esos requerimientos personales. A los que privilegian el trabajo remoto se les exige, por ejemplo, un mínimo de presencialidad que pueden ser ocho días al mes o se les pide que si hay una necesidad puntual, la empresa pueda contar con su asistencia. El preguntarle a la gente ha sido lo mejor y la mayoría ha elegido la opción de dos o tres días de presencialidad.

—También ha surgido una reflexión profunda acerca de la utilización de los espacios físicos de las empresas.

—Así es. Hoy se está midiendo el uso real de las oficinas porque hasta a el 15 de marzo del 2020, el ratio de ocupación de las oficinas era de alrededor de un 60%, lo que visibilizó que teníamos espacios muy desaprovechados. Y eso se traduce en que estábamos calentando, enfriando o iluminando espacios que no usaba nadie, lo que no es menor considerando el escenario medioambiental en el que nos encontramos.

“Lo que nos hace feliz en el trabajo es tener un amigo”

—En un estudio publicado por la consultora «McKinsey» en colaboración con el Banco Mundial y con la Universidad de Oxford, se señala que, en aproximadamente ocho años, entre 500 y 800 millones de personas se verán desplazados de sus actuales puestos de trabajo. ¿Qué se va a mantener y qué va a cambiar en el trabajo del futuro?

—El trabajo será mucho más fluido y tendremos que estar permanentemente aprendiendo nuevas habilidades gracias a los proyectos. Va a ser mucho menos estático, más digital y flexible. Todo esto requerirá que las personas estén permanentemente especializándose y no necesariamente en una universidad, sino que en una formación más autogestionada a través de lo que lees o de lo que vas aprendiendo en internet. Lo que no va a cambiar será el trabajo de cuidado de las personas. Los robots pueden ayudar en la limpieza o en la geolocalización, pero en



Tendremos que estar permanentemente especializándonos y no necesariamente en una universidad, sino que en una formación más autogestionada”.



Los robots pueden ayudar en la limpieza o en la geolocalización, pero el cuidado de las personas va a seguir recayendo en el ser humano”.

el “human touch”, el cuidado de las personas va a seguir recayendo en el ser humano, porque ese valor añadido no se puede conseguir de ningún otro modo.

—Respecto a lo irremplazable, ¿qué habilidades debe tener un líder en tiempos de incertidumbre?

—Un líder de estos tiempos tiene que tener las mismas habilidades que se necesitaban antes, pero que por diferentes circunstancias en algunos casos podían pasar inadvertidas. Una de ellas es la empatía y eso requiere proactividad, generar los tiempos para conversar con las personas, entender sus competencias y su entorno. En plena pandemia un jefe no le podía exigir de igual manera a un trabajador que tuvo a su padre internado con Covid y que no lo pudo acompañar. Es fundamental entender su situación holística para poder facilitar condiciones o apoyar a cada colaborador según su propio contexto.

—¿Qué papel cumplirá la transformación digital en el futuro?

—La transformación digital es sobre todo un cambio de mentalidad en el que el directivo y la empresa, entienden que viven en un entorno distinto en que todo es digital. El marketing, por ejemplo, es una de las áreas que más cambios ha sufrido porque el cliente es nuestro mejor prescriptor. Por lo tanto, no solo estamos llamados a transmitir sensaciones, hoy también debemos darles contenido. Si mi producto es una crema, el potencial consumidor quiere entender exactamente cuáles son las características, los beneficios y los estudios que hay detrás del producto. El marketing es ante todo experiencia, por lo tanto hoy no se puede trasladar a internet lo que teníamos antiguamente en la televisión o los diarios. Hay que entender que mi cliente no quiere un periódico, lo que busca es estar informado, no desea un taxi, lo que quiere es trasladarse del modo más conveniente de un punto a otro, tampoco necesita una pasta de dientes, busca salud bucal. Es un cambio de mentalidad muy profundo.

—El trabajo también es una experiencia. En un estudio de enero de este año, el 53% de los chilenos aseguraba que era feliz en su trabajo ¿cómo se logra aumentar ese porcentaje?

—Varios estudios demuestran que lo que nos hace feliz en el trabajo es tener un amigo, alguien con quien puedes compartir tus dificultades, alegría y penas. También nos hace felices el saber que mi trabajo está generando impacto positivo en la sociedad y que las personas lo agradezcan. Además, es fundamental percibir que nuestro trabajo no está afectando otras esferas vitales como la familia. Si mi trabajo tiene un impacto negativo en cómo estoy cuidando de mis padres, llevando mi matrimonio o formando a mis hijos, eso sin duda tiene consecuencias personales y a veces es demasiado tarde para corregirlas. En conclusión, la felicidad en el trabajo tiene mucho que ver con las relaciones interpersonales.

—El metaverso es un tema que se ha tomado las conversaciones, especialmente por los temores sobre lo que significará respecto a los vínculos laborales, personales, etc. ¿Cuál es tu mirada al respecto?

—El metaverso es algo que todos vamos a tener que descubrir y aprender a enamorarnos de ello. Nuestros padres tuvieron que enamorarse de internet y eso costó un cambio de mentalidad. El metaverso es esa web 3.0 en donde ya no sólo interactuamos con otras personas, si no que nosotros mismos estaremos dentro de la red a través de un avatar que nos representa y en dónde nadie podrá sustraer nuestra identidad. Esto nos permitirá realizar cosas que nos agregarán mucho valor. Cuando era pequeña, para estudiar la geografía mundial tenía que leer un libro con tres fotos y mucho texto. Las generaciones que vienen podrán viajar a través del metaverso a China o Australia, sin moverse del lugar que ocupan en la sala de clases. Eso va a generar muchos puestos de trabajo y de hecho ya los está generando. El metaverso va a seguir democratizando la educación, ya que va a permitir que personas de áreas geográficas o estratos sociales menos favorecidos accedan a un tipo de formación similar al de las personas que viven en lugares más centralizados. Pienso que va a tener muchas implicancias positivas.

—¿Y cuáles son las negativas?

—Sobre las negativas podríamos seguir hablando hasta el año del juicio final. El cerebro humano es orgánico, requiere de una cierta reflexión y muchos de estos cambios no se adecuan a nuestro modo de desarrollarnos como persona. En educación tendremos un reto, especialmente en la salud mental, que hoy ya es un tema. También habrá que considerar el manejo del comercio ilegal y la venta de drogas. Esto implicará medidas a nivel de legislación internacional, nacional, laboral y personal.

—También afectará la mentalidad de los profesionales jóvenes a los que muchas veces los mayores consideran poco comprometidos.

—Es interesante esto porque los centennials (nacidos a finales de los '90), por ejemplo, piensan que hay que motivar a los millennials y a la generación X para que se cambien de trabajo o asuman riesgos. Ellos nacieron en un mundo flexible y mucho más fluido con todo lo que eso implica. Hoy una adolescente de 14 años está compitiendo en “Roblox” o jugando “Minecraft” con amigos que están a miles de kilómetros, a los que nunca les ha visto la cara y que además tampoco tienen un interés especial por vérsela. Nosotros muchas veces estamos preocupados de que los centennials duren más en las empresas y tal vez no es lo ideal, porque si el mundo actual necesita que el aprendizaje sea rápido, quizás lo recomendable es que cada dos o tres años puedan estar en entornos distintos que les aporten los requerimientos necesarios.

