

**C** Por **MIREIA LAS HERAS**  
Profesora de Dirección de Personas del IESE



# Así nos está cambiando el teletrabajo

**M**e lo contó uno de los protagonistas: “En plena pandemia, mi CEO nos llamó al equipo de dirección. Nos dijo que por la gravedad de la situación necesitábamos reunirnos urgentemente: al día siguiente a primera hora. Debíamos ir a la sede central de la compañía, donde todos nosotros teníamos nuestros despachos. Evidentemente, y para minimizar riesgos... cada uno se tuvo que unir a la sesión de Zoom desde su oficina. ¡Pero es que no concebía que no estuviésemos allí!”. Paradigmático de la mentalidad imperante hasta hace solo unos meses. La presencia era como un talismán: traía suerte. ¿Por qué? Los talismanes no tienen un por qué. Se cree en ellos y punto.

La mentalidad en España no estaba preparada para el trabajo en remoto. Hasta el punto que, poco después de acabar el confinamiento total, me invitaron a una sesión sobre “Qué hemos aprendido del teletrabajo”. Se retransmitiría para una audiencia de España y Latinoamérica. ¡Perfecto! Cuál no sería mi sorpresa cuando me pidieron que fuese a Madrid. ¿Para qué? “Es que somos de la antigua guardia” (respuesta literal) “Preferimos que retransmitas desde aquí”. Por supuesto no fui. Y el programa se hizo sin mí. No problem.

Ahora ya empiezan a cambiar las cosas. Un buen número de empresas se ha puesto las pilas para ver cómo adecuar

sus espacios de trabajo. Por ejemplo Bayer, con sede en Barcelona. La contingencia sanitaria les cogió en plena reestructuración de sus oficinas. El proyecto ha ido mutando para que se adapten a los aprendizajes de este experimento global, largo, doloroso... que ha sido la pandemia. Más espacios de valor añadido. De co-creación. De interacción. Y menos estaciones individuales. Eso lo pueden hacer en casa. O en un tercer espacio. Que para eso existen.

¿Otro ejemplo? Metro Madrid. Sí. Metro Madrid. No es una empresa puntera tecnológicamente. Ni de la gig economy. Ni nada de nada. También les pilló la pandemia en pleno cambio de sede social. Y eso levantaba ampollas. Muchas preguntas en el aire al tiempo de lanzar el proyecto: “¿Me mantendrán el despacho? ¿Con muebles de caoba? ¿Habrá cerca de la sede bares en los que tomar el café y el croissant para todos a la hora del descanso? ¿Estará mi mesa junto a la de mi equipo? ¿Dónde pondrán a mis compañeros?”. Y, por supuesto: del teletrabajo ni se hablaba, ni se le esperaba. Esas preguntas, a día de hoy, se han desvanecido. Resulta que lo que era impensable, trabajar en remoto, sin tener un lugar asignado, sin tus papeles amontonados en bateas de plástico, se ha hecho realidad. Ahora el concepto de “mesa caliente” – no previamente asignada, sino diariamente elegida a través de una aplicación- se entrevé como algo absolutamente normal. La discusión ha pasado de “Que mi taquilla esté cerca de mi mesa” a “¿Cuántos días he de venir?” y “¿Puedo trabajar desde otras sedes alternativas?”.

En el estudio que hemos realizado con Savills Aguirre Newman, de la mano de Rosario Sáez, he descubierto el apasionante mundo de la creación de soluciones integrales de espacios que transmiten cultura y valores. Espacios que tienen una personalidad propia y ayudan a co-crear. Espacios en los que el día que vas es “porque te aportan”. Espacios que se conjugan perfectamente con el teletrabajo. Que ahora sí: está para quedarse. Pero no 24/7.

*Bayer ha incluido más espacios de co-creación y menos individuales. Ese trabajo pueden hacerlo en casa*

*En Metro Madrid se ha hecho realidad el concepto de 'mesa caliente'. Se elige diariamente con una aplicación*

*El teletrabajo está para quedarse, conjugado con la presencialidad; porque somos personas y, por tanto, relacionales*

El teletrabajo está para quedarse: conjugado con la presencialidad. Porque somos personas, y por tanto relacionales. Porque además, aquí, somos Mediterráneos. Y por tanto emocionales. De "piel". De abrazo. De contacto. Porque cuatro ojos "ven más que dos", y puestos a crear, lo hacen de modo que ninguno de los presentes es capaz de saber cómo surgió aquello: el encanto de las sinergias.

Yo, que siempre había sido una firme proponente del teletrabajo, ahora me veo calmando ansias –de directivos que ven que "la gente puede trabajar igual, y reduzco costes". Sí. Es cierto. Se reducen costes de la compañía. Y no. Es mentira: no se reducen costes: se transfieren –a otros. No ya costes económicos (p.ej. luz, agua, calefacción, limpieza, mantenimiento). Sino otros, menos evidentes, pero igualmente reales. Es que no todo el mundo tiene espacios adecuados. Por lo tanto, puedo estar abocando a situaciones muy poco ergonómicas. O que generan estrés por ansiedad. Por eso soy firme detractora del teletrabajo 100% de la jornada durante una temporada extensa. Pienso que por debajo del 20% de presencialidad no es saludable. ¿El óptimo? Depende para quién. Pero a nivel generalizado: que el trabajo remoto varíe, y sea entre el 40% y el 60% de los días. Depende. De qué he de hacer. Con quién. Cómo estoy hoy. Y cuál es mi entorno –familiar, de mi casa, etc. Una flexibilidad... flexible. Sí. Porque si la establecemos, si le damos día y hora, pierde gran parte de su esencia.

Se dice que se rinde más cuando se teletrabaja. Y es cierto. Pero también es mentira. Se producen más "unidades por hora". Me concentro más. Saco adelante cosas. Pero se produce menos: porque en esos días no se genera calidad relacional ni se crea una cultura. En el corto plazo no se nota. Se sigue funcionando. Y cuando se haga patente: será irreversible. Así que mejor no probarlo. LA cultura es la argamasa que une. Que no se ve, pero provee de fortaleza. Y ¿cultura sin presencia? ¿sin ninguna presencia? ¿0%? De momento no lo veo posible. No digo que no lo sea. Seguro que hay un ejemplo que

ha funcionado en algún sitio. Pero será la excepción. No la regla.

¿Conclusión? Que hay que conjugar ambas modalidades. Y hay que recordar algo que en IESE hace muchos años que llevamos enseñando: el valor de la confianza. Y que esta se gana en el regate en corto. En el tú a tú. Cómo te miro. Cómo te dejo decidir sin controlarte. En el apoyo que te brindo. En cómo te trato. En qué tengo en cuenta al tomar una decisión. La confianza se mantiene –e incrementa– en cada una de las interacciones. O se destruye y pulveriza en una sola decisión –si tiene suficiente relevancia y es flagrante el abuso. O en muchas que denotan control. O absolutismo. O pedantería. O jactancia. Dejemos de micro-gestionar a nuestra gente (lo cual crea costes absurdos y genera desmotivación y hastío) y dirijamos a adultos responsables y capaces (lo cual fomenta la proactividad y el orgullo por la marca).

Dejemos que esos empleados que ahora han trabajado en remoto en condiciones precarias, sacando fuerzas de flaqueza e inventando nuevos modos de dar servicio y generar valor, que ellos nos ayuden a decidir cómo hacer que esta nueva situación laboral sea más adecuada para todos. Apuesto a que optarán por un equilibrio entre remoto y presencial. Algo bueno tenía que traer la pandemia. 