

Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial

Mireia Las Heras

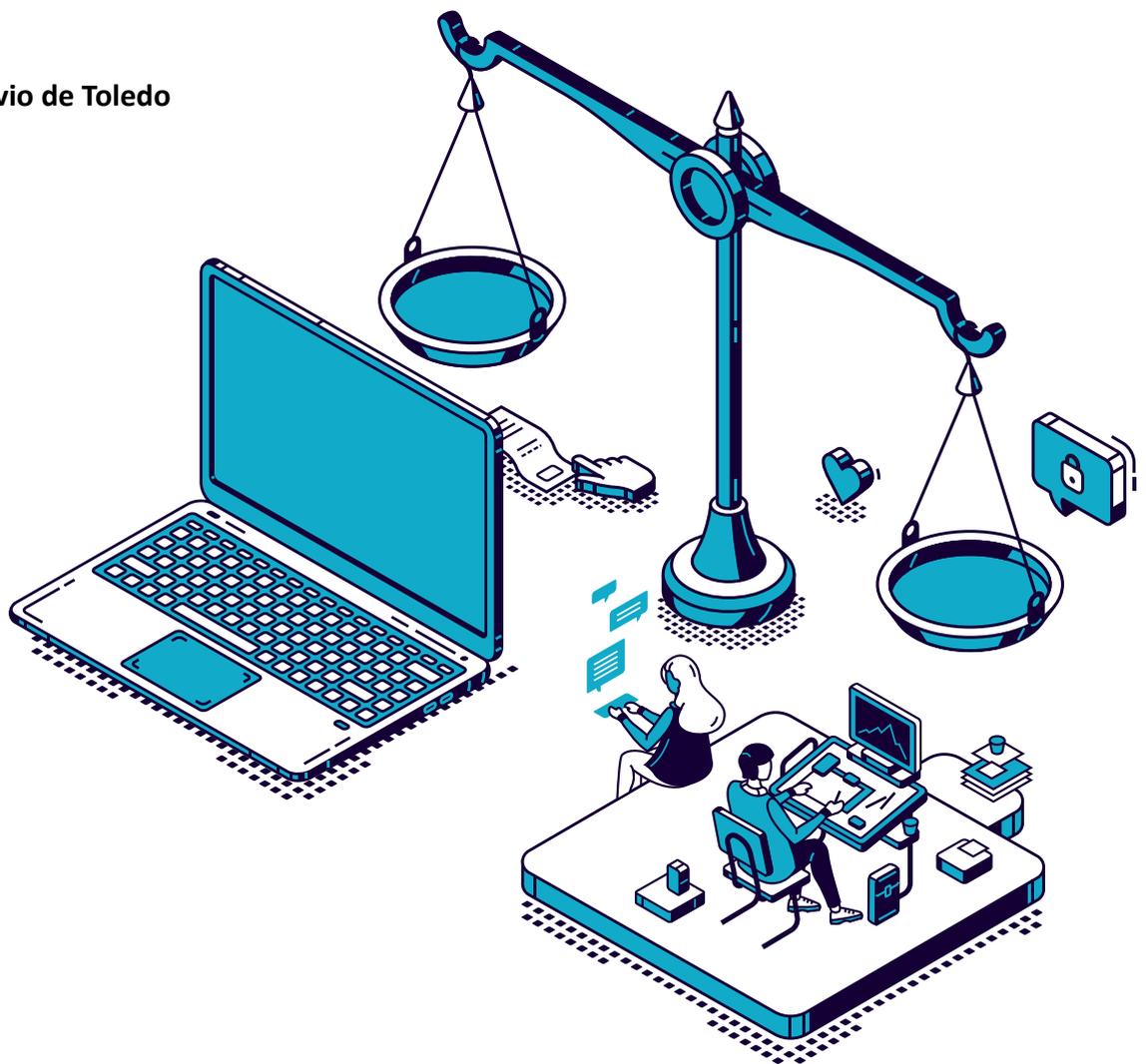
Maria Barraza

Con la colaboración de:

Júlia Gifra

Charo Sáez

Leyre Octavio de Toledo



Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial

Equipo de trabajo

AUTORES

Mireia Las Heras

Profesora de Managing People in Organizations, IESE
Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE

Maria Barraza

Asistente de investigación del Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE

Agradecemos el apoyo del proyecto de investigación de la Universidad de Navarra código 21078101, Departamento: Familia, Educación y Sociedad, del Instituto Cultura y Sociedad: Proyecto PIUNA 2019 IESE - Mireia Las H.

CON LA COLABORACIÓN DE

Júlia Gifra

Associate Director, IESE

Charo Sáez

Associate. Workplace Strategy & Change Management, Savills Aguirre Newman

Leyre Octavio de Toledo

Executive Director Architecture. Head of Occupier Solutions, Savills Aguirre Newman

Glosario	5
Introducción	7
El trabajo en remoto: por qué hablar de ello hoy	9
Opinión de experto. Oscar Gallego. Tendencias del mundo laboral	14
PRIMERA PARTE	
Mitos del trabajo en remoto y desde la oficina	
Mito #1: “Todo el mundo quiere trabajar en remoto todo el tiempo”	17
Realidad #1: “Solo un 12% quiere trabajar en remoto todos los días”	18
Opinión de experto. Isabella Meneghel. La psicología del trabajo presencial y remoto	21
Mito #2: “Todo el mundo puede trabajar en remoto”	23
Realidad #2: “El apoyo del líder, de los compañeros y de la pareja facilitan el trabajo remoto eficaz”	24
Opinión de experto. Esther Jiménez. Aprendizaje remoto – aprendizaje presencial	30
Mito #3: “Se rinde menos cuando se trabaja en remoto”	31
Realidad #3: “El trabajo en remoto, realizado de modo parcial, incrementa el compromiso con las tareas laborales, la dedicación y la absorción laboral”	33
Opinión de experto. Marta Sánchez Serrano. Tendencias: digitalización y presencialidad	37
Mito #4: “El teletrabajo dificulta la innovación”	39
Realidad #4: “El teletrabajo, combinado con la presencialidad, facilita la innovación”	40
Opinión de experto. Xavi Escales. Trabajo en remoto y liderazgo	45
Mito #5: “No aporta nada reunirse en persona. Todo se puede hacer en remoto”	46
Realidad #5: La comunicación cara a cara que se da en la oficina tiene ventajas para los equipos de trabajo que no se pueden sustituir por la comunicación en remoto	49
Opinión de experto. Yasin Rofcanin. Cómo la COVID-19 ha cambiado el panorama	52
Mito #6: “En la oficina se pierde mucho tiempo”	54
Realidad #6: “Los trabajadores con buen desempeño trabajan efectivamente las mismas horas en casa y en la oficina”	55
Opinión de experto. Jaume Aurell. Valores y cultura: trabajo remoto - trabajo presencial	59
SEGUNDA PARTE	
Trabajo en remoto — trabajo en la oficina: desarrollo sostenible	61
Trabajo en remoto – trabajo en la oficina: salud y bienestar	61
Opinión de experto. Nacho Coller. Bienestar: presencialidad y trabajo remoto.	63
Opinión de experto. Pilar de Castro Manglano. Bienestar: costes del exceso de trabajo remoto	64
Trabajo en remoto – trabajo en la oficina: igualdad de oportunidades	66
Integrar a personas con dependientes a su cargo	69
Integrar a diferentes generaciones	69
Evitar la despoblación de zonas rurales	70
Trabajo en remoto – trabajo en la oficina: respeto por el medioambiente	71
Opinión de experto. Eva Bufi. Smart cities en la nueva realidad	73

TERCERA PARTE

Guía práctica para no perderse en el mix del trabajo presencial y el trabajo en remoto	75
Cantidad y condiciones adecuadas de trabajo en remoto & oficina	79
¿Quién es el candidato ideal para el modelo híbrido?	81
Prácticas adecuadas de un empleado en trabajo en remoto & en oficina (modelo híbrido)	83
Cuándo reunirse <i>Online</i> vs. Presencial	86
<i>User Journeys</i>	89
¿Cómo adaptarse?	94
Definición de prototipos	96

CUARTA PARTE

Business cases: Casos prácticos y entrevistas	103
Business case #1: Metro de Madrid	105
Entrevista a Teresa Sancho	108
Business case #2: Oracle	111
Entrevista a Albert Triola	114
Business case #3: Bayer	117
Entrevista a Jordi Llargués	120
Business case #4: AECC	123
Entrevista a Noema Paniagua	126
Conclusiones	129
Bibliografía	131



Ágora: Espacio de reunión, abierto o semiabierto, compuesto normalmente por un sistema de gradas modulares, que permite su uso para sesiones de formación, presentaciones o eventos corporativos, en función de su capacidad.

Co-working (espacio de trabajo compartido): Oficinas no pertenecientes a la propia empresa (del empleado), en la que realiza su trabajo, a cambio de un coste diario, o de cualquier otro acuerdo comercial.

Espacio de colaboración: Lugar abierto o semiabierto, donde poder trabajar en equipo a partir de dos personas. Existen numerosos formatos y equipamientos para este tipo de espacios, que dan lugar a distintas variantes de reuniones o sesiones colectivas. En ellos se llevan a cabo, normalmente, sesiones espontáneas, informales y no programadas.

Espacio de concentración: Lugar cerrado para una o dos personas, de pequeño tamaño y con condiciones especiales de fonoabsorbencia, que asegura el silencio, la privacidad o la confidencialidad necesarias. En él se pueden mantener desde videollamadas o llamadas para evitar molestar en el área operativa hasta sesiones de trabajo individuales o con otro compañero.

Espacio de valor añadido: Lugar complementario, destinado a enriquecer la experiencia de los usuarios y que supone un extra sobre lo imprescindible del negocio. Algunos de los habituales permiten aprender o compartir conocimiento, cocrear, socializar e interactuar con otros compañeros, atender de manera específica a clientes y visitas, desconectar o evadirse, innovar o trabajar con nuevas metodologías, etc.

Despacho: Espacio cerrado y privativo de trabajo, utilizado habitualmente por una persona (en ocasiones, compartido entre dos personas).

Engagement: Compromiso, motivación e identificación con los valores de la compañía. Este concepto está directamente relacionado con otros como el salario emocional y el orgullo de pertenencia.

Hub: Espacio dedicado a la innovación, habitualmente con un despliegue importante de medios y tecnología.

Metodologías agile: Conjunto de métodos para el desarrollo de proyectos que precisan rapidez y agilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del sector o el mercado y aprovechan dichos cambios para obtener ventaja competitiva. Aunque se crearon en el marco del desarrollo de software, son muchas las compañías que hoy se apoyan en ellas de manera integral o puntual para mejorar internamente sus procesos y poder innovar con ellos.

Modelo de trabajo con flexibilidad: Modelo en el que existen menos puestos de trabajo que personas pueden ocuparlos, ya que sus empleados trabajan de forma rotativa en remoto y el cien por cien de la plantilla no acude a la oficina de forma simultánea.

Oficina satélite (o remota): Espacio de trabajo perteneciente a la propia empresa, pero que no es el lugar donde se sitúa el propio equipo, sino que por conveniencia de localización se ajusta a las necesidades de la persona. Es por lo tanto una de las modalidades de trabajo remoto.



Oficina sin papel / *paper-less office*: Modelo de oficina en el que se opta, preferentemente, por la digitalización de procesos y almacenamiento, y reduce al mínimo el uso, la gestión, la impresión y el almacenaje de papel.

***Open-space*:** Modelo de implantación que sitúa los puestos de trabajo en un área abierta y compartida, sin espacios cerrados individuales o particiones que los separen. Los puestos operativos pueden ser asignados o no.

Política de mesas limpias: Sistema que exige que cada puesto de trabajo quede completamente despejado de objetos o documentación al finalizar la jornada, para que pueda utilizarse por cualquier otro usuario a continuación.

Puesto de trabajo: actividad o actividades que el trabajador desarrolla en la empresa y por las que percibe un determinado sueldo o salario' y 'lugar donde el trabajador desarrolla su actividad laboral.

Puesto diferenciado: Puesto de trabajo implantado en área abierta, que posee características especiales y diferentes de los puestos operativos, tales como mayor tamaño, una posición determinada o cercanía a alguna zona de colaboración o sala, que se podrá utilizar de forma preferente.

Puesto no asignado / *free-sitting*: Puesto de trabajo de libre disposición, sin vinculación con un empleado concreto. Precisa la aplicación de una política de mesas limpias.

Ratio de ocupación: Dato numérico que expresa la densificación de un determinado espacio de trabajo a través de la superficie, en metros cuadrados, que consume cada puesto de trabajo, referido al total de superficie operativa ocupada y todos los usos contenidos en ella.

Sala de reunión: Espacio cerrado donde poder realizar trabajo en equipo, normalmente a partir de tres personas. Existe una gran variedad de formatos y equipamientos. Normalmente está sujeta a sistema de reserva y se utiliza para reuniones o sesiones programadas con antelación.

Trabajo en remoto: Trabajo que se realiza desde un lugar alternativo a las oficinas centrales donde se encuentra la sede del propio equipo. Esto significa que puede ser trabajo desde el hogar. Desde un *co-working*. O desde una oficina satélite.

Trabajo desde el hogar (*home-office*): Es una de las modalidades de trabajo remoto, en la que la persona realiza sus tareas desde su propio hogar. Para ello puede utilizar o bien con mobiliario propio, o mobiliario (co-)financiado por la empresa, o mobiliario de la empresa.

***Work coffee*:** Espacio de valor añadido concebido para tomar café o consumir comida y bebida, pero que también permite otros usos en horas de menos afluencia, tales como trabajo individual de semiconcentración, reuniones informales, colaboración, socialización, etc.

Introducción

En los últimos años, hemos sido testigos de un mayor interés por fomentar el trabajo en la modalidad remota. Con el desarrollo de las herramientas de comunicación, la digitalización, Internet y el almacenamiento en la nube es cada vez más sencillo mantenerse en contacto y trabajar a distancia. No obstante, sin duda ha sido el estallido mundial de la pandemia de la COVID-19 lo que ha llevado a millones de trabajadores a trabajar completamente fuera del espacio habitual que tenían asignado en lugares como oficinas y fábricas.



El trabajo en remoto que hemos vivido mayoritariamente a raíz de la contingencia sanitaria no ha sido el resultado de un programa piloto, pues no se ha podido testear, ni programar ni dotar de herramientas. Se ha tratado más bien una situación en la que, en muchos casos sin lineamientos claramente predefinidos, sin herramientas de seguimientos planificadas y bajo la presión del tiempo y el miedo ante lo incierto de la evolución de la pandemia, hemos trabajado desde casa. En gran medida, este desarrollo del trabajo en remoto ha sido consecuencia de las restricciones de movilidad, tanto por confinamientos generalizados como por evitar posibles contagios derivados de la cercanía con personas con la COVID-19.

Desde el ICWF (sigas el inglés del Centro Internacional Trabajo y Familia, del IESE Business School) llevamos años hablando de los beneficios potenciales del teletrabajo. Durante mucho tiempo, hemos sido firmes promotores suyos por las indudables consecuencias positivas que puede generar en las personas, la empresa y la sociedad. Desde nuestra perspectiva, siempre se ha planteado como una estrategia para fomentar el bienestar, la conciliación familiar, la productividad y la sostenibilidad.

En el año 2013, ya encontrábamos, entre los muchos estudios elaborados por el ICWF, que el 16% de los trabajadores afirmaba que su empresa les ofrecía la posibilidad de trabajar en remoto algunos días. En el 2015, ese porcentaje había ascendido hasta un 29% y, en el 2017, se reducía hasta el 20%, para mantenerse estable en el 2019¹.

Sin embargo, esas cifras estaban lejos del uso real del trabajo en remoto. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el porcentaje de empleados españoles que trabajaban en remoto con cierta frecuencia en el 2018 era de un 4,3% (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2020), dato muy lejano respecto del registrado en los países europeos más avanzados en esta práctica, destacando los Países Bajos, con un 14%, y Finlandia, con un 13,3%. En cifras referidas a ese mismo año, 2018, la diferencia todavía era mayor en relación con el trabajo remoto ocasional: mientras en España el porcentaje era del 3,2%, en países más avanzados en este ámbito, como Suecia o Finlandia, alcanzaban un 29,4% y un 25%, respectivamente.

En conclusión, en los últimos años, España ha ido por detrás de la mayoría de los países de su entorno en lo que se refiere al uso del trabajo remoto como medida de flexibilidad.

En este contexto, surgió la oportunidad de colaborar con la consultora Savills Aguirre Newman para la elaboración del presente estudio sobre cómo plantear el trabajo desde un punto de vista sostenible, en todas sus dimensiones, buscando un equilibrio adecuado entre el trabajo presencial y el trabajo en remoto. Fruto de esta colaboración, presentamos este estudio.

Mientras experimentamos el regreso a la oficina, percibimos que las experiencias de trabajo en remoto vividas durante el confinamiento han dado fuerza a ciertos mitos que hacen referencia al espacio de trabajo. Al intentar definir nuevas formas de trabajar, vemos cómo han adquirido relevancia algunas creencias respecto a los beneficios y los riesgos del lugar de trabajo presencial.

¹ Para consultar los estudios, véase Las Heras, M. (2021).

Este estudio tiene como finalidad ofrecer una visión equilibrada sobre los beneficios e inconvenientes del trabajo en remoto y del trabajo presencial (en la oficina). Con ello pretendemos fomentar un uso racional de los espacios y favorecer la calidad de vida de los empleados y sus familias, así como contribuir a conseguir un entorno más sostenible y ecológico.

A riesgo de hacer espóiler, queremos advertir al lector de que la perspectiva que apoyamos es la de que el trabajo en remoto, complementado con el trabajo en presencial, es el que ofrece más ventajas a todos los agentes ya mencionados: los empleados y sus familias, la empresa y la sociedad en su conjunto.

Muchos de los datos que iremos mostrando son de primera mano, es decir, los hemos recogido desde el propio ICWF, bien en estudios pre-COVID-19, bien realizados durante la etapa de confinamiento (se irá indicando oportunamente en cada caso). Lo que vivimos durante la contingencia sanitaria no fue el idílico “crucero” que todos esperábamos que fuera el teletrabajo. En realidad, se trató más bien de achicar agua de un barco la deriva, con peligro de icebergs a babor y a estribor. Sin embargo, también es cierto que nos ha dejado enseñanzas para reflexionar sobre las posibilidades reales del trabajo en remoto. Tenemos la firme esperanza de que lo vivido, lo sufrido, nos haya servido para desarrollar una mayor resiliencia tanto entre colaboradores como entre empresas, que se adaptan a las circunstancias, que buscan soluciones y que se alinean en torno a una meta: el bien común.

¡Deseo que el informe sea una guía para aquellos que ahora sí, quieren embarcarse en un viaje hacia un nuevo modo de trabajar, más humano y más sostenible!

El trabajo en remoto: por qué hablar de ello hoy

Al hablar de trabajo en remoto, nos referimos a la dinámica en la que el espacio de trabajo pasa de ser exclusivamente la oficina a un espacio alternativo, que puede ser el hogar u otro lugar. Al respecto, la implementación de estrategias de trabajo en remoto puede ayudarnos a racionalizar el uso de los espacios corporativos. Sin embargo, aunque todo se agrupe bajo el paraguas “trabajo en remoto”, esta modalidad puede variar en su forma e intensidad. Por ejemplo, algunas dimensiones relevantes alrededor de las cuales puede variar son las siguientes:

Características del trabajo en remoto eficaz



- Ubicación: en casa o en un espacio de *coworking*.
- Tiempo trabajando en remoto: desde unas horas semanales o algún día esporádico hasta el cien por cien de la jornada laboral.
- Voluntario o forzoso, a causa, por ejemplo, de una situación excepcional como ha sido la COVID-19.
- Flexibilidad o rigidez de horarios.
- Esquemas permanentes, alternativos o con arreglos ocasionales.

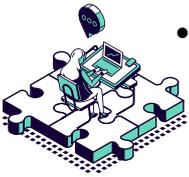
Además de estas dimensiones o circunstancias, habrá casos y características personales que faciliten o dificulten la implementación del trabajo en remoto. Por lo tanto, al contrastar los costes y los beneficios, las oportunidades y los retos del trabajo presencial vs. el online, debemos considerar estos matices. Si no nos adentramos en ellos, podemos caer en generalizaciones, y estas suelen llevar a equívocos y malentendidos. De hecho, es posible que esas generalizaciones sean las que han dado pie a algunos de los mitos.

Los mitos surgen también de las resistencias a cambiar un statu quo largamente establecido, en el que las pautas de trabajo articulaban un orden. “Se entra a las nueve y se sale a las cinco”; “Se trabaja desde la oficina”; “Las jornadas laborales semanales son de 40 horas”. Y todo ello, ¿por qué? Porque en algún momento histórico tuvo sentido y quedo así prescrito. Y, como si de un mandamiento cincelado en piedra se tratase, no había manera de cambiarlo. ¿Por qué 40 horas? En el caso de España, porque así se aprobó en 1919. En Estados Unidos, parece ser que fue porque Henry Ford descubrió que, a partir de esa cantidad de horas semanales, no aumentaba la productividad (Rubio Hancock, 1 de mayo del 2019). En cuanto a por qué se trabaja desde la oficina, es bastante evidente: porque, hasta hace apenas 15 años, era el único modo de acceder a los medios necesarios para realizar el trabajo –teléfono, datos, comunicación con clientes, proveedores y colegas, etc.

Pero, en la actualidad, vivimos en un entorno distinto; sustancialmente distinto al de hace 100 años, cuando se establecieron algunas de esas prácticas. Y, en pleno siglo XXI, en un mundo que se prepara para vivir la pospandemia, se hace del todo necesario adaptar las prácticas habituales al nuevo entorno. Más adelante, en este estudio, se expone alguna que, a modo de ver de quien suscribe estas líneas, es paradigmática del entorno actual. Sin embargo, no se trata de una clasificación sistemática ni comprensiva. Tal como verá el lector, huyo de hablar de entornos VUCA², que, por manido y sobreutilizado, ha dejado de ser útil. En concreto, desde mi perspectiva, las características que definen el entorno actual son las siguientes:

² VUCA es un acrónimo utilizado para reflejar la volatilidad, incertidumbre (*uncertainty*, en inglés), complejidad y ambigüedad de condiciones y situaciones. La noción de VUCA hunde sus raíces en el ámbito militar: fue creada en un contexto militar para describir el contexto de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del mundo tras el fin de la Guerra Fría. El término comenzó a utilizarse de forma generalizada en los años 90. Posteriormente, se ha trasladado al campo de la estrategia empresarial, donde un entorno VUCA se caracteriza por un elevado nivel de inestabilidad organizacional.

Características que definen el entorno actual del trabajo:



- **Tecnología posibilitadora de la descentralización de la gestión.** El entorno tecnológico hace que la capacidad productiva (de bienes y servicios) pueda llevarse a cabo de modo remoto, descentralizado, con unos costes muy bajos de mediación. Esto es posible porque los repositorios y otros recursos necesarios para la producción están, en muchos casos, en la nube y todo el mundo puede acceder a ellos de modo sencillo, seguro y económico. Además, la comunicación y la coordinación son sencillas, accesibles y sostenibles.
- **Aceleración de los cambios en el plano laboral y social.** Si bien cualquier época ha sido testimonio de evolución científica, técnica, filosófica, etc., las últimas décadas vienen marcadas no solo por el cambio, sino por la aceleración de dichos cambios. La velocidad de innovación, la radicalidad de los cambios y la implantación de los servicios son muy elevados.
- **Demanda social –y legislativa– de transparencia.** Hoy es totalmente posible conocer el quehacer de las empresas: de sus directivos, proveedores, productos, cadenas de producción, alianzas... Además, las leyes de compliance (‘cumplimiento normativo’, en español), al velar por que se desarrollen las actividades y los negocios con integridad y conforme a la normativa vigente, apuntan y demandan una mayor transparencia. Esto crea una mentalidad en las personas que quieren saber qué se está haciendo, por qué y cómo. En este entorno, decir que un procedimiento se hace de cierto modo “porque siempre se hizo así” no es suficiente.
- **Proceso de desglobalización,** esto es, aquel por el que las economías y los países buscan reducir su interdependencia y su integración. Se estima que el 60% de la economía mundial estaba globalizada hasta el año 2020. Si bien, según algunos, la globalización comenzó en 1492, con el descubrimiento de América y, aunque ciertamente se aceleró desde la digitalización de las comunicaciones, cuando irrumpió la pandemia actual este proceso ya había comenzado (con, por ejemplo, populismos, proteccionismos o el bréxit). Probablemente la desglobalización conlleve cambios en las estrategias de las empresas y un aumento de costes que se trasladará a los precios (por la menor eficiencia productiva).
- **Amplificación de la realidad.** Hoy en día, lo que sucede en cualquier parte del mundo puede conocerse rápidamente en el otro extremo del globo. Puede ser visionado, comentado, discutido, y ello tiene repercusiones, tanto positivas como negativas. Además, las empresas son conscientes de cómo sus decisiones laborales, su trato con el cliente interno, crean marca de empleador, también positiva o negativa, y de cómo influye esto en su capacidad de atraer talento, etc.
- **Creciente preocupación por el medioambiente y la sostenibilidad.** Hay un aumento progresivo de la sensibilidad hacia el coste que las operaciones y los servicios imponen en el medioambiente. Personas, instituciones y Gobiernos desean producir y disfrutar de bienes y servicios sin comprometer el futuro de nuestro planeta.
- **Sensibilización radical sobre la necesidad de entornos saludables.** La pandemia vigente ha puesto de manifiesto que los lugares de trabajo son claves a la hora de prevenir (o, por el contrario, propagar) las enfermedades. Por una parte, ha quedado patente la responsabilidad que las empresas tienen en cuanto a facilitar entornos saludables –en el caso de la pandemia, en que no se propagase el virus–. Por otra, tras meses de aislamiento social, también ha quedado patente que los contextos de relación social que habitualmente ofrecía el entorno laboral sirven al bienestar social, psicológico e, incluso, inmunitario de las personas.

Este entorno demanda cambios en el modo de trabajo, en su organización; en la concepción de lo que es adecuado e, incluso, óptimo, para las empresas, los empleados, sus familias y la sociedad en general.

Detallando más la estructura del estudio, en la primera parte se presentan algunos mitos que giran en torno al trabajo en remoto junto con datos que nos permiten analizar estas creencias. En el segundo apartado, se analiza la relación de las nuevas prácticas laborales (que conjugan el trabajo en remoto con el trabajo presencial) con la sostenibilidad, según queda definida por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En la tercera parte, se exponen cuatro casos de empresas que han evolucionado y adaptado sus espacios de trabajo y prácticas laborales para adecuarse a este entorno. Y a lo largo de todo el estudio, se recogen entrevistas a especialistas de diversos ámbitos (psicólogos, psiquiatras, expertos en *smart cities*, en dirección de personas o en educación y valores, entre otros) que aportan su visión sobre el tema que nos ocupa: un lugar de trabajo sostenible. El informe también incluye entrevistas a cuatro destacados directivos de empresas en las que se ha llevado a cabo la adaptación de sus espacios y prácticas laborales, las cuales también se explican. Finalmente, el lector encontrará, en el transcurso de las páginas, algunos pequeños test que persiguen ayudarlo a conocerse mejor, y a evaluar su entorno laboral y su entorno social, de modo que sus resultados le sean de utilidad para pensar cómo organizarse de cara al futuro.

Ahora sí: feliz viaje a la nueva era del trabajo... ¡sostenible!

¿Sabías que...



...la mayoría de las personas no invierten su tiempo conforme a sus prioridades?

Para la elaboración de este informe, hemos preguntado a los participantes cuánto tiempo (siendo realistas y teniendo en cuenta que tienen que ganarse la vida, sacar el trabajo adelante, etc.) les gustaría dedicar a cada una de las facetas de su vida. Y, posteriormente, les hemos consultado cuánto les dedican en realidad.

Las respuestas aparecen reflejadas en la siguiente tabla. A la luz de los datos, parece bastante claro que las personas querrían dedicar menos tiempo al trabajo y más a otras actividades. Entre ellas, la familia, las amistades y los *hobbies*.

Tabla 1. Tiempo dedicado vs. deseado a diferentes actividades

Actividades	Media de tiempo que dedican	Media de tiempo que les gustaría dedicar
Familia	⚡ 22%	⬆️ 28%
Amistades	⚡ 11%	⬆️ 18%
Trabajo	⬆️ 51%	⚡ 30%
Hobbies	⚡ 7%	⬆️ 12%
Religión	⚡ 2%	⬆️ 3%
Deporte	⚡ 5%	⬆️ 9%

Quizá este estudio nos pueda dar algunas claves de cómo conseguirlo. Tal vez no trabajar menos, pero sí dedicar menos horas, ya que, tal como veremos, es posible ahorrar horas de desplazamiento y viajes; quizá no trabajar menos, pero sí tener mayor flexibilidad, ya que no ceñirnos a horarios estándares puede permitirnos atender responsabilidades o necesidades que, de otro modo, resultarían incompatibles.

Sea como fuere, confiamos en que el esfuerzo dedicado a este trabajo, los datos expuestos y las orientaciones en él ofrecidas arrojen algunas luces para dirigirnos con mayor claridad hacia esta meta que anhelamos.

Nota para el lector sobre las referencias bibliográficas:

en muchos apartados de este estudio, se hace referencia a diversos estudios desarrollados por el ICWF, del IESE Business School, que se detallan a continuación. Dichos estudios han sido posibles gracias a la inestimable colaboración de colegas y amigos a quienes es preceptivo agradecer su valiosa participación: Prof.ª María José Bosch, ESE Business School (Chile); Prof. Hugo Cruz, CIHE- Universidad del Istmo (Guatemala); Silvia Liñan, Concordia Bienestar y Productividad, y Magdalena Cedillos, IPADE Business School (México); Juan Pablo López, Visum Consultores (Honduras); Carmen Irene López, Talento y Desarrollo (El Salvador); Pedro Sáenz, UNIFRANZ (Bolivia); y Beatriz Vegas, PAD Business School- Universidad de Piura (Perú).

En la dirección web <https://mireialasheras.com/research-reports/teletrabajo/>, el lector podrá encontrar algunos de los datos referidos; otros están pendientes de aprobación para publicaciones académicas.

Los estudios citados son los siguientes:

- **Experiencia piloto de trabajo en remoto en una multinacional.** Prof.ª Mireia Las Heras © 2020 ICWF- IESE Business School. Con la colaboración de Hugo Cruz, CIHE- Universidad del Istmo (Guatemala) y María José Bosch, ESE Business School- Universidad de los Andes (Chile). Enero del 2020.

Muestra del estudio: 157 personas, que contestaron al cuestionario una media de 7,2 días, lo que resultó en 1.130 días reportados. Fechas de realización: de noviembre del 2019 a enero del 2020.

- **Trabajo remoto en condiciones extraordinarias.** Prof.ª Mireia Las Heras © 2020 ICWF- IESE Business School. Con la colaboración de Hugo Cruz, CIHE- Universidad del Istmo (Guatemala) y María José Bosch, ESE Business School- Universidad de los Andes (Chile). Abril del 2020.

Muestra del estudio: 757 personas, que contestaron al cuestionario una media de 4,2 días, lo que resultó en 3.166 días reportados. Fechas de realización: marzo y abril del 2020.

- **Mujeres y hombres trabajando en remoto durante la COVID-19.** Prof.ª Mireia Las Heras y María Barraza (IESE Business School). Julio del 2020.

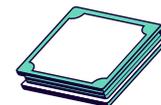
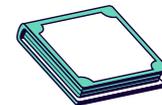
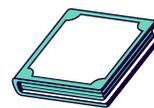
Con la colaboración de la Prof.ª María José Bosch, ESE Business School- Universidad de los Andes (Chile); Prof. Hugo Cruz, CIHE- Universidad del Istmo (Guatemala); Silvia Liñan, Concordia Bienestar y Productividad (México); Magdalena Cedillos, IPADE Business School (México); Juan Pablo López, Visum Consultores (Honduras); Carmen Irene López, Talento y Desarrollo (El Salvador); Roberto Rosales, Universidad de Navarra (Nicaragua); Néstor Jiménez y Adrián Rodríguez (Costa Rica); y Pedro Sáenz, vicerrector de UNIFRANZ (Bolivia).

Muestra: 765 personas, con un total de 3.450 días reportados.

- **Mujeres y hombres en trabajo en remoto: cómo, cuándo y quién. Beneficios para la empresa, la sociedad y las personas.** Prof.ª Mireia Las Heras y María Barraza (IESE Business School). Julio del 2020.

Con la colaboración de la Prof.ª María José Bosch, ESE Business School- Universidad de los Andes (Chile); Prof. Hugo Cruz, CIHE- Universidad del Istmo (Guatemala); Silvia Liñan, Concordia Bienestar y Productividad (México); Magdalena Cedillos, IPADE Business School (México); Juan Pablo López, Visum Consultores (Honduras); Carmen Irene López, Talento y Desarrollo (El Salvador); Roberto Rosales, Universidad de Navarra (Nicaragua); Pedro Sáenz, vicerrector de UNIFRANZ (Bolivia); y Beatriz Vegas, PAD Business School- Universidad de Piura (Perú).

Muestra: 2.690 personas, con un total de 11.500 días reportados. El 98% de los participantes son de Bolivia, Chile, Costa Rica, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Perú.





Oscar Gallego

Asesor de *private equity* y tecnológico, director de consejos de administración, asesor industrial y experto en tecnologías exponenciales

Tendencias del mundo laboral

Desde tu perspectiva, ¿cuáles son las grandes tendencias mundiales que afectarán al futuro del trabajo de forma global en los próximos meses/años?

Más allá de las tendencias económicas, sociales y políticas asociadas a la renta mínima, la globalización, el populismo y el cambio climático, entre otras, y desde la perspectiva digital, incluyendo el impacto de la COVID-19, tres son las tendencias clave que afectarán el futuro del trabajo:

- *Workspaces 360º* y horarios de trabajo 24/7: se puede y se podrá trabajar mejor desde cualquier lugar y en cualquier momento. Es necesario redefinir los contratos entre empleadores y empleados, a efectos de garantizar que las herramientas de trabajo sean las adecuadas y que se pueda mantener un balance sano de vida y trabajo.
- Tecnologías exponenciales (inteligencia artificial [IA], *blockchain* y computación cuántica): estas herramientas aumentarán exponencialmente nuestra capacidad de tomar decisiones basadas en modelos de datos y su analítica, y, además, de forma mucho más rápida, lo cual generará nuevas necesidades de perfiles profesionales que pasen de gestionar el ciclo de vida de bienes y servicios a gestionar modelos de negocio basados en datos y sus organizaciones asociadas y cambiantes
- Cuentas de resultados *data-driven*: las posibilidades de acceso asequible al almacenamiento y procesamiento de datos, y el ulterior uso de tecnologías exponenciales, aumentarán la capacidad de detección rá-

vida del incremento o la disminución de la productividad o generación de ingresos/beneficios, lo cual, a su vez, implicará un crecimiento considerable de la flexibilidad del trabajo, en función de parámetros cada vez más objetivos en tiempo real.

¿Cómo afectarán esas tendencias a los empleados y a sus trayectorias? ¿Cómo pueden prepararse los profesionales para ser más empleables de cara al futuro?

Todo dependerá de la capacidad de aprendizaje del empleado. Lo digital permite una formación amplia y detallada prácticamente en cualquier temática, a un coste bajo y de alta calidad (efecto *long tail* o 'larga cola'). Los trabajadores deberán autoanalizar su valor de forma continua y adquirir aquellas capacidades donde muestren carencias. Ya no es aplicable aquello de "la empresa me tiene que formar", sino que ahora lo adecuado es "me formo de forma independiente en temas de valor personal que puedan aportar valor adicional a mi empresa". El empleado será más empleable en función de su capacidad de autoaprendizaje y su flexibilidad para afianzarse en campos de trabajo muy cambiantes.

El trabajador del futuro pasará de "tener un empleo y un rol" a "tener proyectos y empleadores", incluso dentro de una misma empresa. Lo importante ya no será el rol, sino la capacidad de proporcionar valor allí donde los modelos de datos apunten y, por tanto, la marca personal es esencial. Los profesionales más empleables del futuro serán aquellos que aceleren el cambio desde la digitalización (modelos de datos, densidad digital, tecnologías exponenciales, etc.), y no los que lo gestionen (mera ejecución).

“El trabajador del futuro pasará de 'tener un empleo y un rol' a 'tener proyectos y empleadores'”

Trabajas en el ámbito de la digitalización. ¿Crees que las relaciones cara a cara serán relevantes en el futuro del trabajo? En su caso, ¿por qué?

Las relaciones cara a cara son absolutamente esenciales en el presente y el futuro del trabajo. Este hecho queda patente cuando, a falta de ellas, la productividad desciende, pero sube cuando, de forma programada, se intercalan interacciones presenciales. La cuestión no es si hacen falta las relaciones cara a cara, sino cómo programarlas para que, junto con las no presenciales, la productividad y el bienestar laboral no solo no disminuyan, sino que aumenten. El trabajo es bimodal en presencial y en remoto, por tanto, esforcémonos en encontrar el balance adecuado, acorde a las necesidades de las personas y el negocio en su conjunto.

¿Existirán oficinas, tiendas y edificios de sedes (HQ) en el futuro? ¿Cómo se usarán? ¿Qué aspecto tendrán?

Por supuesto que existirán, pero más como sitios de encuentros y experiencias que como lugares de trabajo sedentario. Serán continuaciones de nuestro entorno del hogar y no espacios asépticos; lugares flexibles para poder reunirse varias personas, pero que se puedan adaptar también a usos privados. Las oficinas serán sitios de encuentro con capacidad para trabajar colaborativamente y cocrear, pero no lugares a los que acudir porque sí.

¿Cómo se lidera a personas que no ves? ¿Qué competencias van a adquirir mayor relevancia?

El liderazgo remoto requiere disciplina de calendario, preparación previa y posterior

mediante comunicación escrita efectiva y eficiente, y, sobre todo, conversaciones telefónicas o videollamadas frecuentes vs. abundantes correos electrónicos. La competencia comunicativa productiva gana terreno, pues no se puede apelar tanto a la "manipulación" presencial, de ser el caso. Cuenta más lo objetivo que lo subjetivo; el contenido que el continente. Todo es más negocio y productivo, y menos personalizado. Y, tal como señalaba antes, es preciso encontrar el balance entre presencial y remoto para que, en ambas circunstancias, el trabajador y el trabajo se vean beneficiados.

¿Alguna buena noticia de cara al futuro del trabajo?

Todas las que he citado ya son buenas, a las que añadiría la paulatina liberalización de tareas administrativas y procesales con poco valor en favor de automatismos y análisis de datos exponenciales que permitirán dedicar más tiempo a la prescripción vs. predicción o descripción.

¿Alguna recomendación para aquellas empresas y directivos que están planeando los espacios y políticas laborales del futuro para sus empleados?

Aplicar las máximas de algunas de las mejores empresas del mundo (antiguas y modernas) como P&G, HP, GE o Google: facilitar a los profesionales (talentosos) todos los recursos posibles, pues su *output* siempre será mayor que el *input* requerido.

“Las oficinas serán sitios de encuentro con capacidad para trabajar colaborativamente y cocrear, pero no lugares a los que acudir porque sí”

Mitos del trabajo en remoto y desde la oficina

M

Mito #1:

“Todo el mundo quiere trabajar en remoto todo el tiempo”

Una creencia común es pensar que todo el mundo quiere trabajar en remoto. Y que, además, quiere hacerse a tiempo completo. Sin embargo, no es así (Las Heras y Barraza, julio del 2020). No todo el mundo quiere trabajar en remoto todo el tiempo.

El trabajo en remoto a tiempo completo conlleva muchos costes sociales para quien lo practica: por una parte, fomenta el sedentarismo, pues no requiere desplazarse para ir a trabajar; por otra —quizá el mayor inconveniente del trabajo cien por cien online—, favorece el aislamiento social.

En nuestros sondeos, encontramos que los días que los empleados trabajan desde casa, evalúan la “calidad de la relación con sus compañeros” como un 10% menos “satisfactoria” que cuando trabajan en la oficina. No porque haya malentendidos, sino porque falta la interacción cara a cara. Faltan las pistas que todos damos con nuestras expresiones, los gestos, el tono de voz. Ver a las personas por el pasillo o en la máquina de café. Falta la conversación en la mesa del almuerzo. Esto, si se da de modo esporádico, es decir, solo unos días a la semana, no pasa nada; incluso se agradece. Se agradece menos interacción, un poco de silencio, un poco más de posibilidades de tener diálogos con uno mismo. Pero cuando se da a tiempo completo, todos los días de la semana, puede ser muy negativo para el ánimo, para la salud psicológica y social.

El teletrabajo a jornada completa puede generar el hastío propio de quien siempre se encuentra en el mismo lugar físico. Puede percibirse como un confinamiento, no impuesto por las leyes, sino propiciado por el requerimiento laboral.

Un teletrabajo al cien por cien puede generar condiciones que lleven a una desconexión del entorno de trabajo y una falta de compromiso y alineamiento con la marca y sus valores. Si bien es cierto que la cultura no solo se transmite con el roce, también lo es que la presencia la facilita. Se percibe cómo se trata a los empleados, a los clientes, a quien se le entrega un presupuesto, un beneficio social o un despacho más o menos grande. Y todo eso hace que se transmitan unos valores de fondo, de integridad, de compromiso, de calidad, etc. O, al contrario, de desapego, de dejadez y descuido; de codicia, porque no todas las culturas son positivas y, cuando no lo son, quizá sería mejor no transmitir las.

Trabajar en remoto a jornada completa puede generar muchos inconvenientes. Por su parte, ir al lugar habitual de trabajo ofrece la oportunidad de trasladarse, y aunque esto se convierte en inconveniente si se hace cada día, el no hacerlo nunca puede ser negativo para la salud física y psíquica. El tiempo dedicado a traslados sirve como transición para pensar, leer, escuchar música o audiolibros; desconectar; hablar por teléfono; pensar. Eliminar esos tiempos de transición de modo absoluto puede tener efectos contrarios a los deseados y esperados.

A su vez, un teletrabajo que fuese al cien por cien podría llevar, en condiciones de presión laboral, a dificultar la desconexión y la sana integración entre trabajo y familia. Sobre todo,

en trabajos intelectuales que requieren concentración y en los que el tiempo “vuela”. Podría acabar aislando del entorno social y familiar, y generar mayores problemas de workaholism y burnout: justo lo contrario de los que se busca.

Además, aquellos que quieren teletrabajar siempre, según Nacho Coller (véase la entrevista más abajo) son quizá los que más necesitan de la interacción, del aprendizaje social, del compartir, de escuchar y de desarrollar competencias de trabajo compartido.

R

Realidad #1: “Solo un 12% quiere trabajar en remoto todos los días”

A tan solo un 12% de las personas les gustaría trabajar en remoto los cinco días de la semana. ¿Cuál es el perfil de los empleados que prefieren trabajar en remoto todos los días? Según nuestros datos:

¿Cuál es el perfil de los empleados que prefieren trabajar en remoto todos los días?



- En su mayoría mujeres (64%), con una edad promedio de 39 años.
- El 70% están casados o en una relación de pareja estable.
- El 58% tiene hijos.
- El 56% lleva cuatro años o más trabajando en su empresa .

Entre las razones para trabajar en remoto, la principal razón esgrimida es la posibilidad de poder cuidar mejor de su familia.

Los argumentos mayoritarios para trabajar todos los días en remoto (12%)

**“Poder cuidar mejor de mi familia”
(61%).**

**“Ahorrar dinero en transporte”
(48%).**

**“Tener la oportunidad de practicar algún deporte o hobby”
(48%).**

En nuestro análisis hemos observado que un 7% quiere teletrabajar solo un día por semana; un 32%, dos días semanales; un 36%, tres días a la semana; y un 9%, cuatro días semanales. Solo un 12% querría trabajar en remoto siempre. Y un porcentaje mucho más bajo, tan solo un 4%, no quiere teletrabajar nunca.

Trabajar parcialmente, esto es, algunos días, desde un lugar alternativo es lo que más sentido tiene para el buen desarrollo de las tareas, mantener el contacto social, generar relaciones, para aprender de lo que otros compañeros están haciendo, intercambiar conocimientos y, a la vez, tener un espacio de privacidad.

Jordi Llargués, *strategic facility manager* de Bayer, explica, en la entrevista que le realizamos y se muestra más adelante, que, en su empresa, han dejado que sean los empleados quienes elijan la modalidad de trabajo, consistente en una posibilidad de presencia en las oficinas corporativas un determinado número de días semanales. En estos momentos, la previsión de la empresa es que un 20% elegirá full oficina, pero que ese porcentaje irá disminuyendo conforme el tiempo avance.

En la siguiente tabla se reflejan los datos recabados entre todos los participantes consultados.

Tabla 2. Número de días deseado de trabajo remoto



Días	Porcentaje
0	4%
1	7%
2	32%
3	36%
4	9%
5	12%

Así como en el caso de Bayer, un 20% de los empleados ha elegido volver a trabajar cinco días a la semana desde la oficina, en nuestro estudio encontramos que solamente el 4% de los participantes encuestados afirma querer regresar a trabajar al cien por cien desde la oficina, alegando para ello las siguientes razones³:

Razones para querer (el 4%) trabajar siempre desde la oficina

“En mi casa no tengo los medios necesarios o no puedo realizar mi trabajo de manera remota” (61%).

“Dirijo a un equipo y es mejor que este allí” (54%).

³ Lógicamente estos porcentajes no suman 100, ya que una persona puede preferir teletrabajo por más de una razón, y había otras opciones, no mayoritariamente seleccionadas, en el cuestionario.

Respecto a la preferencia por trabajar desde la oficina bajo el argumento “porque tengo a mi equipo allí”, cabe señalar que, en la nueva realidad, esto irá decayendo. Los miembros de los equipos estarán, en muchos casos, tanto en presencial como en remoto. Por otra parte, incluso los que estén en presencial no tendrán por qué estar juntos físicamente.

En el caso de Metro de Madrid, Teresa Sancho, su responsable de Comunicación Interna, explica que (véase su entrevista más abajo), en su empresa, la pandemia ha acelerado un cambio de mentalidad. Antes el deseo era que todos los empleados de la misma categoría laboral, departamento y responsabilidades estuviesen cerca. Ahora se ha visto que no es necesario, que se puede trabajar de otro modo y que muchos ya no están dispuestos a trabajar bajo el marco del antiguo modelo, inflexible de horarios y espacios, que no fomentaba ni la autonomía ni el empoderamiento.

¿Sabías que...



...el deseo de trabajar en remoto no depende de la edad?

A veces, podemos pensar que no querer trabajar en remoto se asocia a determinados grupos de edad, pero es falso. Tal como se puede observar en la siguiente tabla, que refleja los datos recabados entre todos los participantes de nuestro estudio, de media, se quiere trabajar en remoto el mismo número de días, con independencia de su edad. ¡Curioso pero cierto!

Tabla 3. Número de días deseado de trabajo remoto por rango de edad

Días	20-30 años	30-40 años	40-50 años	50-60 años
0	0%	5%	3%	5%
1	7%	3%	7%	14%
2	42%	31%	34%	24%
3	35%	34%	34%	40%
4	7%	10%	9%	6%
5	9%	17%	13%	11%



Isabella Meneghel

Doctora en Psicología del Trabajo y profesora de Psicología en la Universidad Internacional de Cataluña (Barcelona)

La psicología del trabajo presencial y remoto

¿Por qué estamos muchos deseando volver al trabajo presencial? ¿Qué nos perdemos en las relaciones *online*?

Hay distintas razones por las que necesitamos el trabajo presencial, y la principal es nuestra condición innegable de seres sociales. Las relaciones interpersonales son indispensables para nuestro bienestar, también en el ámbito laboral. En el campo de la psicología positiva se ha estudiado mucho la referencia a las relaciones interpersonales y se ha demostrado que las personas son mucho más felices cuando tienen buenas relaciones con los demás. Los micromomentos de felicidad en los que nos sentimos conectados de manera significativa con los demás, no solo a nivel personal, sino también en el trabajo, forman parte de ese bienestar, y esto es muy difícil mantenerlo a nivel *online*. Falta el contacto, la espontaneidad, la comunicación no verbal.

¿Qué aporta a la comunicación y al bienestar que las reuniones y el trabajo sean presenciales (vs. *online*)?

Las reuniones presenciales presentan una serie de componentes en el ámbito de la comunicación no verbal que, en el formato *online*, son más difíciles de gestionar. En la comunicación presencial, incluso los silencios y las pausas son algo normal, mientras que en el entorno virtual no es posible. Genera dudas sobre si hay problemas técnicos. Por otro lado, el planteamiento del día que vas al trabajo en presencial es distinto del remoto. En presencial, hay muchos momentos

informales, como de camino a la reunión o al ir a tomar un café y encontrarse a un colega de otro departamento. También el hecho de cambiar de ambiente y lugar físico, y estar en movimiento, contribuyen a una mayor creatividad que si estamos todo el día en el mismo lugar y vamos pasando de una reunión a otra o, simplemente, sin tiempo de desconectar mentalmente entre una y otra tarea.

¿Qué papel juegan las diferencias generacionales (talentos más juniors vs. seniors) en la adaptación a la comunicación no presencial?

De manera más general, el talento más junior se adapta mejor a las relaciones no presenciales, simplemente porque está más familiarizado con la tecnología de lo que pueden estar los más seniors. Sin embargo, ello no significa que no necesiten el contacto social. De hecho, cuanto más jóvenes, más importantes son los grupos de referencia.

Sin embargo, cabe destacar también que esta mayor facilidad para adaptarse a la comunicación digital tiene algo en contra: están conectados mucho tiempo, y eso es negativo para la salud mental.

“Las relaciones interpersonales son indispensables para nuestro bienestar, también en el ámbito laboral”

“En presencial, hay muchos momentos informales, el hecho de cambiar de ambiente y lugar físico, y estar en movimiento, contribuyen a una mayor creatividad que si estamos todo el día en el mismo lugar”

En tu opinión, ¿un exceso de teletrabajo, teleuniversidad, telerrelaciones puede generar problemas sociales?

La tecnología nos ayuda a estar siempre accesibles. Sin embargo, es necesario desconectar. La hiperconectividad conlleva sobrecarga cognitiva, genera estrés e, incluso, trastornos o dificultades para establecer límites con los compañeros, los jefes, las amistades.

También puede conllevar cierta disonancia ya que, por un lado, estamos muy conectados, o nos lo parece, y, por otro, podemos tener sensación de aislamiento o soledad, ya que las relaciones exclusivamente virtuales no cuentan con el contacto físico necesario para la empatía y la confianza en las relaciones.

¿Qué riesgos, para la persona, tendría trabajar cien por cien *online* vs. presencial? ¿Y cien por cien presencial vs. *online*?

Hablar de riesgos es complicado porque la adaptación que experimenta cada persona al hacer frente a una situación siempre depende del ajuste que logra llevar a cabo entre las demandas que percibe en dicha situación y los recursos con los que cuenta para afrontarlo. Por eso, frente a la misma circunstancia, todos reaccionamos de un modo distinto. Varía en función de las capacidades y los recursos que tenemos a nivel personal, psicológico, mental, social, etc. para hacer frente a las demandas de las situaciones y el contexto.

En el trabajo realizado cien por cien online, el riesgo más evidente es la sensación de aislamiento, de pérdida de calidad en las relaciones interpersonales, de desconexión o de no sentirse parte de la organización.

También es importante considerar que los entornos de trabajo tienen mucho que ver con la cultura de la organización. Por eso, para que las personas puedan trabajar en remoto tiene que haber confianza; los líderes deben estar preparados para ello, por lo que resulta preciso que haya mecanismos de gestión de las personas que no se basen solo en la presencialidad.

En cuanto a quienes trabajan de forma cien por cien presencial, cabría destacar, quizá, la sensación de falta de flexibilidad, la dificultad para conciliar y el estrés que los recorridos al trabajo y de vuelta a casa (atascos, etc.) pueden generar.

“Para que las personas puedan trabajar en remoto tiene que haber confianza; los líderes deben estar preparados para ello, por lo que resulta preciso que haya mecanismos de gestión de las personas que no se basen solo en la presencialidad”

M

Mito #2: “Todo el mundo puede trabajar en remoto”

No todo el mundo puede trabajar en remoto, porque, dado que ello exige que el trabajo no requiera presencialidad, hay muchos que no son susceptibles de realizarse de esa forma o que pierden gran parte de su valor añadido en caso de hacerse sin presencialidad.

Ocupaciones que no admiten teletrabajo



- De cuidado personal, como peluqueros, masajistas, dentistas, cuidadores de personas mayores o dependientes, cirujanos, etc.
- Las que requieren manipulación física, como mecánicos de taller, agricultores, ganaderos, montadores, limpiadores, mantenedores, jardineros, constructores, etc.

Trabajos que pierden parte de su valor añadido si siempre se realizan en remoto



- Aquellos en los que el componente afectivo-social es de gran importancia, como la educación infantil, primaria y universitaria; las terapias; el asesoramiento.
- Los que requieren cooperación inmediata, como los deportes de equipo.

R

Realidad #2:

“El apoyo del líder, de los compañeros y de la pareja facilitan el trabajo remoto eficaz”

Hay otros elementos que facilitan que las personas puedan trabajar de manera remota y lo hagan de forma eficaz. Por ejemplo, rasgos personales, como la capacidad de autogestión, o el tipo de liderazgo de sus supervisores, como el apoyo del jefe para trabajar de manera remota. En nuestros datos hemos observado que los beneficios de trabajar desde casa se incrementan cuando estas condiciones se cumplen.

Nuestros estudios evidencian que el apoyo que el trabajador recibe por parte de su líder, de su pareja y de los compañeros resulta clave para que el trabajo en remoto sea eficaz.

A continuación, se detallan de forma independiente.

Apoyo del líder

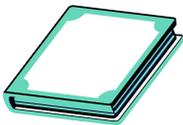
El apoyo del líder hace referencia a la disposición del supervisor para apoyar el trabajo de manera remota y la ayuda que proporciona para resolver los problemas que surjan. En nuestros datos hemos visto que quienes cuentan con un alto apoyo por parte de su supervisor pueden incrementar los beneficios del trabajo en remoto.

Tabla 4. Apoyo del supervisor



Nivel	Bajo	Alto	Dif.
<i>Flow at work</i> (Fluir en el trabajo)	5,86	6,65	13%
<i>Job crafting</i> (Adaptación al puesto de trabajo)	5,7	6,6	16%
<i>Playful work design</i> (Ludificación del puesto de trabajo)	6,55	7,56	15%
Acumulación de energía en el trabajo	7,55	8,26	9%
Emociones positivas en el trabajo	6,55	7,62	16%

Además, en los estudios referenciados al principio del informe, en el ICWF sabemos que:



- El rendimiento de un empleado que trabaja en remoto se incrementa, de media, un 19% cuando tiene un alto apoyo del supervisor.
- Un empleado con bajo apoyo y trabajando desde la oficina tiene una calidad de trabajo un 18% inferior a uno con alto apoyo y trabajo en remoto.
- La energía de un colaborador crece un 23% cuando trabaja en remoto y tiene un alto apoyo de su supervisor (en comparación con el que trabaja en la oficina sin apoyo del supervisor).

Apoyo de las personas del entorno social del trabajador en remoto

Dentro del rol de las personas del entorno social del trabajador en remoto, destaca el apoyo de la pareja, que hace referencia a la sensibilidad que aquel recibe de su cónyuge para atender sus necesidades laborales y familiares. En el último estudio realizado por el ICWF, anteriormente referenciado, hemos medido la disposición de la pareja para facilitar la oportuna realización de las responsabilidades personales y laborales. Los resultados reflejan que quienes cuentan con un alto respaldo de la pareja también ven aumentadas las ventajas de trabajar de manera remota.

Tabla 5. Apoyo de la pareja



Nivel	Bajo	Alto	Dif.
<i>Flow at work</i> (Fluir en el trabajo)	6,09	6,43	5% 
<i>Job crafting</i> (Adaptación al puesto de trabajo)	6,04	6,51	8% 
<i>Playful work design</i> (Ludificación del puesto de trabajo)	6,66	7,51	13% 
Acumulación de energía en el trabajo	7,7	8,22	7% 
Emociones positivas en el trabajo	6,61	7,64	16% 

Por su parte, uno de los estudios del ICWF ya referenciados encontramos que:

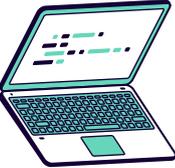


- Un empleado con un bajo nivel de apoyo por parte de la pareja trabajando desde la oficina rinde un 18% menos que uno con un alto apoyo de la pareja trabajando de manera remota.
- El apoyo de la pareja hace que la calidad del trabajo de los empleados sea mayor, especialmente cuando estos trabajan en remoto. Un empleado con bajo apoyo trabajando desde la oficina tiene una calidad de trabajo un 15% inferior a uno con alto apoyo que realiza teletrabajo.

Apoyo de los compañeros de trabajo

El apoyo de los compañeros de trabajo mide el respaldo del equipo para facilitar el trabajo de manera remota y el soporte brindado para la resolución de los problemas que surjan. Es decir, evalúa comportamientos y actitudes respecto de quienes optan por trabajar desde un lugar alternativo. Al igual que en el caso del apoyo del supervisor, hemos observado que quienes cuentan con niveles alto de apoyo por parte de sus compañeros son los que más se benefician de los resultados positivos del teletrabajo.

Tabla 6. Apoyo de los compañeros de trabajo



Nivel	Bajo	Alto	Dif.
<i>Flow at work</i> (Fluir en el trabajo)	5,76	6,64	15% 
<i>Job crafting</i> (Adaptación al puesto de trabajo)	5,33	6,41	20% 
<i>Playful work design</i> (Ludificación del puesto de trabajo)	6,48	7,3	13% 
Acumulación de energía en el trabajo	7,7	8,04	4% 
Emociones positivas en el trabajo	6,6	7,27	10% 

En unos de los estudios anteriormente referenciados, realizados desde el ICWF, encontramos que:



- Un empleado con un nivel bajo de apoyo y trabajando desde la oficina rinde un 16% menos que uno con alto nivel de apoyo y trabajo en remoto.
- La calidad del trabajo de quien lo realiza en remoto se incrementa hasta un 11% al contar con un alto apoyo de sus compañeros (en comparación con la de los que no gozan de este apoyo)



¿Qué nivel de apoyo tienes de tu líder, de tu pareja y de tus compañeros?

Hasta qué punto estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones, en las que:

1 = Nada cierto

5 = Bastante

10 = Totalmente cierto

Mi supervisor...

- S1 Comprende mis necesidades 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- S2 Se muestra molesto por el hecho de que yo tenga responsabilidades fuera del ámbito laboral (p. ej., familiares, de salud, etc.) y las utiliza en mi contra 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- S3 Me apoya en mi esfuerzo de combinar trabajo presencial y remoto 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- S4 Espera y exige que anteponga mis responsabilidades laborales a cualquier otra en la vida 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- S5 Se interesa por mis opiniones sobre cómo realizar mejor las tareas y alcanzar objetivos 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- S6 Si estoy en remoto, me controla 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Mi pareja...

- P1 Comprende mis necesidades 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- P2 Se muestra molesta por el hecho de que yo tenga responsabilidades fuera del ámbito familiar y de pareja (p. ej., laborales, de salud, etc.) y las utiliza en mi contra 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- P3 Me apoya en mi esfuerzo de combinar trabajo presencial y remoto 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- P4 Espera y exige que anteponga mis responsabilidades familiares a cualquier otra en la vida 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- P5 Se interesa por mis opiniones sobre cómo organizarnos mejor como pareja (familia) y está por la labor de ceder en sus preferencias 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- P6 Si trabajo desde casa (en remoto) espera que, a la vez, atienda necesidades del hogar (y la familia) 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Mi(s) colega(s) de trabajo...

- C1 Comprende(n) mis necesidades 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- C2 Se muestra(n) molesto(s) por el hecho de que yo tenga responsabilidades fuera del ámbito laboral (p. ej., de familia, de salud, etc.) y las utiliza(n) en mi contra 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- C3 Me apoya(n) en mi esfuerzo de combinar trabajo presencial y remoto 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- C4 Exige(n) mi presencia (p. ej., en reuniones), aun cuando no hace falta y podría hacerlo en remoto 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- C5 Está(n) dispuesto(s) a escuchar mis opiniones sobre cómo organizarnos mejor como equipo 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- C6 Se muestra(n) molesto(s) si trabajo en remoto 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Test 1 (continuación)

RESULTADOS

Cálculo del nivel de apoyo

- Del supervisor: $(S1 + S3 + S5) - (S2 + S4 + S6)$
- De la pareja: $(P1 + P3 + P5) - (P2 + P4 + P6)$
- De los colegas de trabajo: $(C1 + C3 + C5) - (C2 + C4 + C6)$

Interpretación de los resultados en cualquiera de las tres dimensiones de forma individual

- Entre 20 y 27: el nivel de apoyo con el que cuentas en esta dimensión es muy alto. Ello favorecerá que la modalidad remota y presencial se puedan alternar habitualmente.
- Entre 10 y 19: tu nivel de apoyo en esta dimensión es aceptable. Ello favorecerá que la modalidad remota y presencial se alternen con cierta frecuencia. Intenta fomentar que siga creciendo. En muchos casos, el mejor modo es ofreciendo tú directamente apoyo a otros y siendo muy transparente en las comunicaciones.
- Entre 0 y 9: tu nivel de apoyo en esta dimensión es muy bajo. Ello dificultará que la modalidad remota y presencial se alternen con cierta frecuencia. Intenta fomentar que siga creciendo. En muchos casos, el mejor modo es ofreciendo tú directamente el apoyo y siendo muy transparente en las comunicaciones.
- Nivel negativo en alguna de las dimensiones: en este caso, es importante que busques las causas de esa falta de apoyo, de esa ausencia de empatía. ¿Hay algo que puedas hacer para cambiar la situación y ayudar a la otra parte a crecer en este ámbito? Si la respuesta es no, quizá podrías plantearte, si es factible, cambiar de equipo de trabajo, de jefe, etc.

Interpretación de los resultados de las tres dimensiones de forma conjunta (apoyo de supervisor + pareja + colega[s] de trabajo)

- Entre 60 y 81: el nivel de apoyo con el que cuentas es muy elevado. Ello favorecerá que puedas trabajar bien en la modalidad híbrida, unos días desde un lugar remoto y otros desde la oficina. No dejes de ofrecer apoyo a los demás, de experimentar con horarios, con el mix (porcentaje) de días en remoto y en la oficina (si es posible). Comunica los beneficios y tus buenas prácticas al respecto. Cuida la ergonomía cuando trabajes desde un lugar remoto.
- Entre 30 y 59: tu nivel de apoyo es aceptable. Si está descompensado el que recibes dentro y fuera del trabajo, pon los medios para intentar que aumente allí donde sea más bajo. No dejes de comunicar los beneficios y de buscar cómo seguir mejorando el apoyo recibido. Ofrece apoyo, comunica tus necesidades y sé transparente en lo que necesitas y lo que puedes ofrecer.
- Entre 10 y 29: tu nivel de apoyo es muy bajo. No dejes de esforzarte por abrir brecha, invitando a las personas (tu jefe, tu[s] colega[s], tu pareja) a reflexionar sobre los beneficios de un trabajo en el que las distintas modalidades son compatibles y sinérgicas.
- Menos de 9 (incluso negativo): tienes un entorno rígido en el que hay una gran falta de comprensión y empatía. Quizá los esquemas de trabajo son arcaicos. ¿Puedes cambiar de empresa, de equipo de trabajo, de jefe?

¿Sabías que...



...la preferencia por segmentar se da en hombres y mujeres de todas las franjas de edad, excepto de los 40 a los 50?

Las mujeres tienen, en general, un menor deseo o preferencia por segmentar, esto es, por establecer barreras entre la vida laboral y familiar. Se sienten más cómodas que los hombres teniendo varios roles activados de forma simultánea, especialmente, el de madre y uno profesional. Sin embargo, los hombres, no. Tienen mayor preferencia por segmentarlos, por mantenerlos aislados. Se exceptúa la franja de edad de los 40 a los 50 años, donde tanto hombres como mujeres se sienten bastante cómodos teniendo más de un rol activado. En este caso, ellos y ellas, en un 63% de los casos, afirman preferir no segmentar.

Al evaluar la preferencia por segmentar, se observa que, en el caso de las mujeres, esta disminuye conforme se hacen más mayores, tal como se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 7. Preferencia por segmentar por edades y género

Franja de edad	Hombres		Franja de edad	Mujeres	
	Sí	No		Sí	No
20-30 años	63%	37%	20-30 años	54%	46%
30-40 años	44%	56%	30-40 años	40%	60%
40-50 años	37%	63%	40-50 años	37%	63%
50-60 años	52%	48%	50-60 años	38%	62%
60 años o más	39%	61%	60 años o más	25%	75%

En general, los que tienen preferencia por segmentar tienden a sentirse menos cómodos cuando trabajan en remoto, sobre todo si lo hacen desde su casa. Curiosamente, hombres y mujeres de entre 20 y de 30 años son los que tienen mayor preferencia por segmentar, por separar su vida laboral de la que no lo es. Esto ha quedado patente durante la pandemia de la COVID-19, cuando los universitarios se han visto abocados a seguir las clases de forma remota durante meses, con su consiguiente desmoralización que, en muchos casos, se ha traducido en el abandono de los estudios (Ibáñez, 29 de noviembre del 2020; Silió, 2 de noviembre del 2020).



Esther Jiménez

Vicerrectora y decana de la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de Catalunya

Aprendizaje remoto – aprendizaje presencial

¿Qué riesgos para el aprendizaje podría suponer el trabajar cien por cien en remoto?

Es evidente que el teletrabajo aporta grandes ventajas a la hora de trabajar y de poder integrar la vida familiar y personal, además de los muchos aspectos positivos que tiene para el conjunto de la sociedad y, especialmente, para el medioambiente. Sin embargo, junto con los muchos beneficios, un trabajo cien por cien en remoto también presenta inconvenientes. La ausencia de relaciones interpersonales puede limitar la capacidad de innovar, la creatividad y el aprendizaje que se adquieren a través de la comunicación y el intercambio de ideas. El contacto directo con otros compañeros puede favorecer la salud emocional.

¿Cómo se aprende y cómo se desarrollan las competencias?

Se aprende a base de ser curioso, de desarrollar la capacidad de adquirir nuevos conocimientos. Para ello, es necesario tener iniciativa, autocontrol, audacia, etc. El desarrollo de esas competencias requiere estar abiertos al cambio, adquirir o modificar hábitos, salir de nuestra zona de confort y conocer nuestras fortalezas y limitaciones.

¿Qué características de los líderes fomentan que otros desarrollen competencias?

Los líderes desarrollan las competencias de sus colaboradores cuando saben qué y en quién delegar. Para ello es necesario conocer bien a las personas, saber qué, cuándo y cómo comunicar; gestionar bien el tiempo para que el equipo pueda alcanzar los objetivos; y generar confianza, para lo cual es necesario anticipar consecuencias en la toma de decisiones y comportarse con integridad, responsabilidad y justicia ante cualquier situación.

¿Puede haber características del entorno físico que faciliten o dificulten aprender y desarrollar competencias?

El entorno físico condiciona, queramos o no, nuestro comportamiento. Desde hace más de un siglo se sabe que las condiciones físicas del trabajo producen efectos psicológicos. La luz, el espacio o los colores pueden generar un ambiente de armonía, que estimule la atención y la concentración, o, por el contrario, limiten el desarrollo pleno de nuestro talento. Los grandes pedagogos y arquitectos contemporáneos han señalado en reiteradas ocasiones la relevancia de integrar el espacio como una herramienta más de aprendizaje.

¿Crees que hay características que llevan a que unos aprendan más de forma presencial y otros *online*?

El temperamento influye a la hora de trabajar de un modo u otro. Hay personas más introvertidas y sistemáticas que pueden sentirse más cómodas trabajando en remoto. Tal como he dicho antes, aprender supone flexibilidad, capacidad de adaptación para adquirir nuevos hábitos. En este sentido, combinar los dos modos de trabajar facilita el desarrollo de una gama más amplia de competencias, porque requiere poner en juego nuestro talento.

¿Darías alguna recomendación a las empresas que están pensando en cómo diseñar el “trabajo del futuro”?

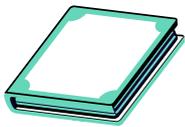
Creo que el modelo híbrido es el del futuro. La presencialidad aporta sentido de comunidad, de pertenencia, lo cual favorece la resolución de problemas difíciles o la creación de cosas nuevas, mientras que el teletrabajo permite una mayor flexibilidad y capacidad de gestión. Sin duda, se trata de una revolución que cambiará la fisonomía de nuestras ciudades.

M

Mito #3: “Se rinde menos cuando se trabaja en remoto”

Uno de los mitos más extendidos acerca del teletrabajo es que la gente trabaja menos, rinde menos, cuando el jefe no está presente, es decir, cuando trabaja en remoto. Sin embargo, en un estudio realizado por el ICWF (Las Heras et al., febrero del 2020), observamos que, cuando las personas trabajan en remoto entre dos y tres días a la semana, se produce un incremento en el rendimiento (de hasta un 19%) y la calidad del trabajo (hasta un 18%), durante esos días.

Condiciones del trabajo remoto eficaz



- Contar con apoyo del supervisor, los compañeros de trabajo y la familia.
- Poder realizar el teletrabajo en condiciones óptimas: sin tener personas dependientes de las que cuidar en el hogar, contar con buena conexión a Internet, etc.
- Efectuar el trabajo de modo remoto porque sea factible.

Hay otros estudios que han analizado este tema como, por ejemplo, el de los profesores Hunton y Norman (2010), quienes observaron que el rendimiento, cuando se trabaja en remoto en combinación con presencialidad en la oficina, es mayor que cuando se trabaja exclusivamente desde la oficina. También constataron que el trabajo en remoto, cuando se hace el cien por cien de la semana laboral, es menos productivo que cuando se realiza al cien por cien desde la oficina. Del mismo modo, detectaron que el teletrabajo aumenta la productividad porque incrementa el compromiso con la empresa. Es decir, aquella mejora porque el deseo tanto de continuar trabajando en la empresa como el de contribuir crecen, así como el sentimiento de pertenencia.

En nuestros datos también hemos observado que los esquemas flexibles de teletrabajo pueden generar consecuencias positivas para la empresa como las siguientes:

Consecuencias del trabajo remoto eficaz



- Incremento de hasta un 10% del orgullo de pertenencia a la empresa.
- Aumento de hasta un 9% de la disponibilidad para hacer lo que la empresa o los clientes necesiten.
- Aumento de la productividad (un 19%) y la calidad del trabajo (un 18%) en los días que se trabaja en remoto, cuando se efectúa de este modo dos o tres días por semana.

En cuanto a los motivos por los que las personas trabajamos, son muchos. Uno de ellos es porque nos motiva aquello que vamos a recibir a cambio: el motivo extrínseco. Ello nos lleva a poner esfuerzo, tiempo y energía para recibir a cambio dinero, reconocimiento, beneficios sociales, etc. Pero también trabajamos por muchas otras razones, esto es, para recibir los beneficios intrínsecos del propio trabajo: la satisfacción de aprender, de conocer y tratar a personas con las que nos gusta estar en contacto; de desarrollar habilidades y conocer lugares; y, por último, por la motivación trascendente, esto es, por tener un impacto positivo en otros, para hacer que su vida sea mejor, para que su salud mejore (especialmente, en el caso de los profesionales del ámbito de la salud), para que aprendan y tengan oportunidades de mejora en la vida, para que reciban algo que hará su vida más agradable y feliz, etc. Es decir, para tener un impacto positivo.

Por lo tanto, los jefes, los directivos y las empresas deben asegurar que las personas que trabajan en sus equipos, en sus organizaciones, reciban lo justo por su trabajo (salario, reconocimiento), pero, además, que tengan oportunidades de aprender y relacionarse, y sean conscientes del impacto de su trabajo en otros: los que reciben el bien o servicio que la empresa proporciona.

De este modo, podríamos agrupar en un listado los hábitos que favorecen el desaliento y la desmotivación, cuya desaparición debe perseguirse por parte de jefes y empresas, y, en otro, los que deben promoverse porque incrementan los niveles de motivación.



Qué incrementa la motivación extrínseca, intrínseca y trascendente:

- **Extrínsecos**
 - Sueldo adecuado a las responsabilidades
 - Reconocimiento del trabajo realizado

- **Intrínsecos**
 - Oportunidades de aprendizaje en el trabajo (p. ej., a través de tareas, proyectos, rotación)
 - Ocasiones de interacciones positivas con otras personas del propio trabajo, clientes, etc.

- **Trascendentes:**
 - Comunicación del impacto de los bienes y servicios en las personas que los reciben
 - Oportunidades de participar en procesos de decisión sobre cuestiones laborales que les afectan a ellos y a la empresa en general
 - Ocasiones de interactuar con los beneficiarios



Qué desmotiva:

- Políticas ineficientes (sistemas obsoletos, anticuados y farragosos)

- Falta de comunicación y de *feedback*

- Ausencia de cercanía y de confianza con los empleados

- Falta de ergonomía en el trabajo (luz, ruido, limpieza, etc.)

- Inseguridad

- Ausencia de flexibilidad en los planteamientos laborales

R

Realidad #3:

“El trabajo en remoto, realizado de modo parcial, incrementa el compromiso con las tareas laborales, la dedicación y la absorción laboral”



Algunas buenas prácticas para los líderes de personas que tienen un mix de trabajo remoto – trabajo en la oficina

Sé cercano:

- Ofrece sugerencias para que el mix sea más eficaz. Pide que los empleados intercambien ideas y sugerencias: qué funciona bien y qué no, y por qué.
- Pregunta a tus empleados qué puedes hacer para que esa modalidad de trabajo sea lo más eficiente y eficaz posible para todos.
- Intenta que ninguno abuse del trabajo en remoto porque le cueste la interacción social, pues quizá sea el que más necesita de esa interacción.

Clarifica qué esperas del trabajo de tus empleados:

- Comunica los objetivos y cómo conseguirlos. No se trata de lograrlos a cualquier precio, se deben establecer también estándares de calidad, éticos, etc. Hay que preguntar y saber qué dificultades encuentran y qué oportunidades detectan.
- Define, al delegar, qué, para qué y quién de cada tarea.
- Escucha a tu equipo: genera espacios de comunicación real, no solo de transmisión unilateral.
- Evita el agotamiento de tus empleados.

Fomenta el contacto frecuente:

- Crea un clima de apoyo mutuo entre compañeros, los que están en remoto y los que están de forma presencial.
- Favorece la organización de proyectos de acuerdo a la necesidad de presencialidad de algunas fases. Comunica cuáles serán esas fases o momentos en los que se requiere que todos estén de forma presencial. Fomenta que las personas estén dispuestas a ir al lugar de trabajo porque vean la conveniencia de ello.
- Intenta detectar si algunos empleados desarrollan largas jornadas sin interrupciones para descansar, pasear, comer y relajarse.
- Evita la conexión constante: clarifica cómo y cuándo se espera que las personas se comuniquen, de modo que las que están en remoto no se sientan obligadas a una conexión 24/7.
- Celebra los hitos, las victorias, las efemérides –personales, de miembros del equipo, o de la empresa–. Estar en un mix presencial-remoto no quiere decir que no haya que celebrar; al contrario, celebrar se hace aún más relevante, para fortalecer vínculos y generar sentimiento de pertenencia.

Brummelhius *et al.* (2012) encontraron en sus investigaciones que el trabajo flexible, en cuanto a horarios y espacio, favorece el aumento del compromiso de los empleados con sus tareas. Su análisis resultó en un incremento en el vigor, la dedicación y la absorción en el trabajo.

¿Sabías que...



los resultados del trabajo en remoto dependen de si se es una persona segmentadora o integradora?

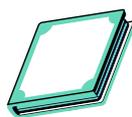
Diversos estudios (entre ellos, Kreiner [2006]) han observado que hay preferencias individuales por segmentar o por integrar la vida laboral y la no laboral como, por ejemplo, la vida familiar.

- La **preferencia por segmentar** se refiere a la inclinación a activar un solo rol o identidad en un tiempo y espacio. Las personas que tienen esta preferencia se inclinan por que, en su ámbito laboral, por ejemplo, no se active su rol familiar, como cónyuge, padre o madre, yerno o nuera, entre otros. Del mismo modo, prefieren que, en su rol como deportista o miembro de una organización, no se active su rol laboral. Para estas personas, las transiciones entre roles son necesarias, así como la diferenciación de espacios en los que activan cada uno de ellos.
- La **preferencia por integrar** se refiere a la inclinación a tener diversos roles e identidades activados simultáneamente. Por ejemplo, el rol de madre y el de directiva. O el de deportista y dueña de un negocio. A los integradores no les importa cambiar de un rol a otro sin una transición, como puede ser, por ejemplo, el tiempo que transcurre en el trayecto de un lugar a otro, o el cambio de sede en el que un rol y otro se desarrollan.

Así pues, las personas con preferencia por segmentar (interponer barreras fuertes entre trabajo y no trabajo) suelen preferir mantener la distancia entre el rol familiar y el rol laboral. En cambio, quienes prefieren integrar (con barreras débiles entre trabajo y no trabajo) se inclinan por la interacción entre ambas esferas. Por tanto, para los segmentadores, el trabajo desde la oficina es más beneficioso, mientras que, para los integradores, lo es el trabajo en remoto desde el propio hogar.

Según un estudio realizado por el ICWF (Las Heras et al., abril del 2020), quienes tienen preferencia por segmentar su rol en el trabajo y el hogar son las mujeres solteras. En el grupo de hombres, no encontramos diferencias significativas, tal como puedes observarse en la siguiente tabla.

Tabla 8. Preferencia por segmentar según estado civil



	Hombres	Mujeres
Casado / en una relación	44%	35%
Soltero / sin pareja	40%	47%



¿Eres una persona segmentadora o integradora?

Hasta qué punto estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones, en las que:

1 = Nada de acuerdo

5 = Bastante de acuerdo

10 = Muy de acuerdo

1	Me gusta manejar varias tareas al mismo tiempo	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
2	Prefiero dedicar mi esfuerzo a una única tarea antes de pasar a la siguiente	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
3	Pienso que las personas pueden ser muy efectivas cuando gestionan varias herramientas de comunicación o tareas a la vez	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
4	Es ineficiente hacer varias cosas a la vez	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
5	Cuando estoy en el trabajo, tengo presentes algunos asuntos familiares (gestión de un médico, de la compra, del colegio de un hijo, etc.)	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
6	Prefiero dejar atrás las cuestiones de trabajo (no tener que contestar emails, llamadas, etc.) cuando estoy fuera de horario laboral	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
7	No me importa que surjan cuestiones laborales cuando estoy en casa (con mi familia, amistades, etc.)	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
8	Me gusta dejar atrás los asuntos familiares cuando estoy en mi horario laboral	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
9	Soy capaz de gestionar varias tareas a la vez sin agobiarme	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
10	Si por mi fuese, evitaría totalmente que mi trabajo interfiriese en mi vida familiar/social	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

RESULTADOS

Para conocer tu perfil, realiza este cálculo: $(1 + 3 + 5 + 7 + 9) - (2 + 4 + 6 + 8 + 10)$.

Interpretación de los resultados

Puntuación total mayor que 0: eres una persona mayormente integradora. Es decir, no te importa activar varios roles a la vez, atender varias tareas de forma simultánea.

Puntuación de la respuesta a la pregunta 5 mayor que la de la pregunta 7: muestras más predisposición a que en tu trabajo entren condicionantes familiares que al revés –que en tu vida familiar entren cuestiones laborales–. Esto puede dar lugar a pequeñas injusticias, como pedir la desconexión laboral para que no te puedan comunicar ningún asunto laboral cuando estás en horario no laboral y, sin embargo, atender cuestiones personales/familiares en tiempo de trabajo.

Suma de la puntuación obtenida en las preguntas 6 y 8 mayor de 15: eres una persona bastante segmentadora, a la que las barreras físicas le van a resultar de mucha ayuda. Por tanto, en caso de querer hacer trabajo en remoto, el concepto tercer espacio puede ser el adecuado para ti: un lugar que, fuera del hogar, te permita concentrarte sin estar rodeado de tu entorno familiar, que prefieres no tener que recordar/atender mientras trabajas. A su vez, te ayudará a que, cuando llegues a casa, puedas desconectar más fácilmente.



Consejos para los días que trabajes en remoto

Tanto si tu perfil es segmentador como si es integrador, a continuación se ofrecen algunos consejos para los días que trabajes en remoto:

- 1. Crea fronteras.** Estas pueden ser psicológicas y físicas, si bien es mucho mejor si se trata de ambas. Una frontera física puede ser “mi cocina es ahora mi despacho”, así que, si hay alguien en casa contigo, deja fuera una jarra de agua y cualquier otro artículo de primera necesidad, para que dentro de un determinado horario (frontera psicológica) nadie te interrumpa. Nadie. Porque será bueno para ti y para ellos.
- 2. Comunica esas fronteras a los demás.** A tu pareja o a cualquier otra persona con la que convivas, a tus colegas de trabajo, a tu equipo, a tu jefe (¡sí!, también a tu jefe, que sepa cuando puede encontrarte por teléfono, cuánto tardarás en contestar emails si te llegan en horas/días en los que estás en un lugar alternativo, etc.).
- 3. Elabora rutinas.** Haz listas de qué debes conseguir cada día, con quién sería bueno que hablaras –colegas, clientes, colaboradores...–, cuáles son tus metas en las siguientes jornadas, cuándo te vas a levantar para comer algo (y asegúrate que solo lo hagas en esas ocasiones), cuándo vas a pasear unos metros –piensa que en casa no hay largos pasillos hasta la impresora, los baños o la dispensadora de agua, así que hay que compensar para evitar el sedentarismo–. Si esos pequeños paseos son por la calle, por ejemplo, 10 minutos cada 2 horas, harán, además, que cambies la distancia a la que miras, lo cual ayuda a que relajes la vista; te dará el aire en la cara, lo cual es muy sano; y absorberás algo de vitamina D, muy necesario.
- 4. Adecúa, en la medida de lo posible, el horario de trabajo al biorritmo y las necesidades propios.** Si lo haces, comunícalo; páctalo incluso, si es necesario. Mientras unos trabajamos bien muy temprano, otros lo hacen mejor de noche; hay quienes tienen necesidades de cuidado de menores o adultos mayores que requieren hacer algunas tareas a media tarde o a media mañana, o cuando sea. Por supuesto, será bueno que esto sea de mutuo acuerdo y beneficioso para todos: para ti, para los tuyos y para tu empresa/equipo de trabajo.
- 5. Mantén una comunicación directa y frecuente.** En especial, si trabajas varios días en remoto, no te quedes solo en el frente de sacar las tareas. Comunica. Quizá los días que vas a la oficina ni siquiera coincidas con tu jefe, así que hazle partícipe de tus avances, de las dificultades que enfrentas en una tarea concreta, de posibles retrasos (y sus causas) y de posibles mejoras (y cómo llevarlas a cabo). Es decir, ofrece ideas y sugerencias concretas y factibles, sé proactivo y responde constructivamente a las necesidades de los demás.
- 6. Prepara adecuadamente las reuniones.** Que sean en remoto no es excusa para no prepararlas. Humaniza el contacto: activa la cámara durante las videoconferencias (al menos, en los primeros minutos). Sé claro en el estado de tus tareas, pendientes y entregas. Trata de ceñirte al orden del día, pero no dejes de “perder” unos minutos en un contacto más personal.





Marta Sánchez Serrano

Head of Digital Transformation en Vodafone (Londres) y
MBA por el IESE Business School

Tendencias: digitalización y presencialidad

Desde tu perspectiva, ¿cuáles son las grandes tendencias mundiales que afectarán al futuro del trabajo globalmente en los próximos meses/años?

En pocas semanas hemos descubierto que, con las herramientas, la tecnología y los procesos adecuados se puede ser tan productivo, o incluso más, trabajando en remoto que de forma presencial. Esta experiencia va a acelerar los cambios que ya eran tendencia antes de esta pandemia. Esto es:

- **Trabajo remoto y presencial van a convivir:** espacios alternativos de trabajo. Los empleados adaptarán el lugar a las necesidades de sus puestos, siendo más fluido el encaje entre la oficina y el trabajo remoto.
- **Horarios hiperflexibles.** Adaptados a las necesidades de la empresa, de la persona y de su familia. También amoldados a equipos en remoto, quizá en distintas franjas horarias.
- **Expansión del *pool* de recursos y modelos de contratación:** equipos más diversos e intergeneracionales. El trabajo por proyectos se utilizará más y, por tanto, cobrarán más fuerza los *marketplaces* para acceder a profesionales con el conocimiento y la experiencia adecuados.
- **Los “terceros lugares” ganarán en fuerza:** espacios que no son corporativos ni la propia vivienda; adaptados a las necesidades de las personas y del trabajo que han de hacer y, a la vez, que favorecen desplazamientos más cortos; vivir en zonas rurales (o pequeñas ciudades), etc.

¿Cómo afectarán esas tendencias a los empleados y a sus trayectorias profesionales? ¿Cómo pueden prepararse para ser más empleables de cara al futuro?

Ya antes de la pandemia hablábamos de disrupción en muchos sectores. Hoy, más que nunca, las empresas necesitan reinventarse para mantener su competitividad, y ello implica que cada uno de nosotros, como empleados, debemos fomentar esa actitud de cambio y aprendizaje continuo. Tenemos que buscar activamente cierta tensión incómoda, y salir proactivamente de nuestra área de confort es la única manera de seguir aprendiendo e incrementar nuestra empleabilidad.

Las organizaciones tienden a ser menos jerárquicas, más horizontales, y eso implica que las oportunidades de trayectorias profesionales lineales, escalonadas, tienden a reducirse. Necesitamos cambiar el chip.

Trabajas en el ámbito de la digitalización. ¿Crees que las relaciones cara a cara serán relevantes en el futuro del trabajo? En su caso, ¿por qué?

Definitivamente, sí. Llevo muchos meses trabajando en remoto y, aunque defiendo la bondad de este modelo, también considero

“Estar cerca de otros eleva nuestro optimismo, nos hace más resilientes y nos ayuda a afrontar mejor a los retos de cada día.”

“La digitalización de las empresas, la flexibilización de horarios y el trabajo remoto abren muchas oportunidades para mejorar el equilibrio familiar y personal”

que no se puede prescindir del contacto humano. En la relación virtual, dejamos de captar gran parte de la comunicación no verbal, la cual es muy relevante para poder entender las motivaciones de los otros y evitar así conflictos que pueden impactar negativamente en nuestro trabajo.

Somos seres sociables, emocionalmente necesitamos el contacto humano en todas las facetas de la vida, y el trabajo no es una excepción. Estar cerca de otros eleva nuestro optimismo, nos hace más resilientes y nos ayuda a afrontar mejor a los retos de cada día. Para mí, la mejor opción es el mix, un mundo híbrido, suma de virtual y presencial.

¿Existirán oficinas, tiendas y edificios de HQ en el futuro? ¿Cómo se usarán? ¿Qué aspecto tendrán?

Existirán y estarán mucho más *fit for purpose*, se adaptarán mejor al rol que deben desempeñar, resaltando aquellas ventajas que solo pueden encontrarse en el mundo físico y redefiniéndose para maximizar la experiencia de conexión remota.

Por ejemplo, las tiendas. En un mundo en que el que el abastecimiento de producto se gestiona de manera muy eficiente a través del *e-commerce*, las tiendas físicas tienen que transformarse y cubrir necesidades más emocionales, sociales, que el mundo *online* no puede ofrecer. La venta online es más eficiente y, por tanto, la tienda debe reinventarse. Acabarán siendo cada vez más lugares de ocio y aprendizaje, para compartir experiencias con otros.

Si vamos a continuar trabajando desde casa un alto porcentaje de nuestro tiempo, cada espacio de la oficina ha de ser accesible en remoto para facilitar la colaboración. Todos los espacios deben ser tecnológicamente avanzados y estar definidos para mantener la coherencia con la comodidad de casa; espacios menos clínicos –aunque higiénicamente seguros–, más parecidos al salón de nuestras

casas, que generen interacción, conexión psicoemocional, etc. Espacios con luz natural, con ventilación y acceso a zonas abiertas.

Trabajar desde la oficina obedecerá a motivos cada vez más específicos: determinados tipos de reuniones, roles que solo pueden desempeñarse desde allí por diversas razones (seguridad, acceso a sistemas y personas...), lo que exigirá una mejor adaptación del espacio a una necesidad concreta. Si bien seguirá habiendo espacios abiertos, estos deberán ser mucho más flexibles y personalizables, con paneles modulares que permitan dividirlos de acuerdo con el aforo diario; espacios especialmente pensados para reuniones breves pero numerosas de equipos *agile*; salas de cocreación...

¿Cómo se lidera a gente que no ves? ¿Qué competencias van a ganar mayor relevancia?

Creo que cada vez son más importantes las mal llamadas “*soft skills*”: empatía, habilidades de comunicación y de escucha activa, de anticipación y de entender las necesidades de los otros.

Al trabajar en remoto, no hay ocasión para charlas informales o la simple observación, por lo que la comunicación directa y la gestión proactiva de los estados de ánimo se convierte en una tarea aún más consciente y continuada, con el fin de garantizar que el equipo se mantenga comprometido.

¿Alguna buena noticia de cara al futuro del trabajo?

La digitalización de las empresas, la flexibilización de horarios y el trabajo remoto abren muchas oportunidades para mejorar el equilibrio familiar y personal. Además, los cambios hacia estructuras más horizontales, ágiles, en las grandes empresas también abren nuevas oportunidades de desarrollo. El crecimiento profesional no se puede entender ya de manera unívoca; las políticas de desarrollo se van a personalizar mucho más para adaptarse a la persona.

M

Mito #4: “El teletrabajo dificulta la innovación”

La innovación y la creatividad son elementos claves para hacer frente a los constantes retos de las organizaciones. La creencia de que el teletrabajo dificulta la innovación se ha expandido especialmente con la publicación de varios artículos. En concreto, por algunos resultados publicados en medios de tanta difusión como *Harvard Business Review* (Hodari, 27 de abril del 2015) y *The New York Times* (Koehn, 4 de septiembre del 2010). En ellos se recogen afirmaciones como que “la creatividad en la vida profesional requiere relaciones sociales y encuentros fortuitos. Necesita personas que estén en desacuerdo. Exige levantarse y moverse”. Y si bien todo ello es muy cierto, ni el trabajo remoto impide esas relaciones o esa creatividad, ni la oficina “en sí misma” lo fomenta.

El profesor Glenn Dutcher (septiembre del 2012), por ejemplo, encuentra que el teletrabajo tiene efectos negativos sobre la productividad de tareas aburridas y monótonas, y, en cambio, positivos sobre tareas creativas. En otro estudio, los investigadores Yeun Joon Kim y Chen-Bo Zhong (enero del 2017) encontraron que la estructura propia de una oficina y un entorno corporativo mata la creatividad y que, en cambio, la falta de estructura y la capacidad autónoma de organización la fomentan. Claro que ellos hablaban de oficinas clásicas, en silos, con espacios compartimentados y no con espacios de valor añadido, esto es, diseñados para la colaboración, la cocreación y el trabajo conjunto.

Pensemos en grandes creativos como Picasso, Dalí o Miró. El primero fue el precursor del cubismo; el segundo, del surrealismo, el dadaísmo y el pop art; el tercero fue pintor, escultor, grabador y ceramista, considerado uno de los máximos representantes del surrealismo. Ellos dispusieron, la mayor parte del tiempo, de sus propios lugares en los que trabajar en solitario y desarrollar su genio artístico, pero también frecuentaban los mismos sitios, en los que compartían conversaciones y entretenimiento. Sus encuentros cara a cara eran la ocasión de hablar, aprender, elogiar o criticar sus respectivos trabajos. De hecho, pasaron por diversas etapas creativas, en las que quedó patente la influencia de unos en el trabajo de otros.

Encontrarse con los compañeros, hablar en la cafetería o sentarse a comer juntos puede ser un modo de aumentar la interacción y la creatividad, pero no el único. Además, esos encuentros se pueden fomentar, de modo esporádico y con una frecuencia determinada. Es posible, asimismo, su estructuración para que sean creativos en sí mismos.

R

Realidad #4: “El teletrabajo, combinado con la presencialidad, facilita la innovación”

Numerosos estudios documentan que el trabajo remoto puede ayudar a mejorar la innovación. Por ejemplo, en datos recogidos por el ICWF (Las Heras y Barraza, julio del 2020), se ha constatado que la sensación de novedad o interés por el trabajo puede incrementar hasta un 31% en quienes combinan su realización desde casa y desde la oficina. Por tanto, ni el trabajo remoto ni la oficina per se facilitan la creatividad. Es preciso mirar con más detalle qué condiciones de trabajo la fomentan.

Tal como comenta Xavi Escales (véase la entrevista más abajo), “la mayoría de las tareas se pueden hacer en remoto, incluso aquellas que tienen que ver con la innovación o la colaboración, lo que sucede es que falta formación para liderar equipos innovadores en remoto”.

El profesor Dutcher (septiembre del 2012) encuentra que, en el caso de que haya miembros de un equipo en remoto y otros en presencial, la clave para la productividad es que los que están en la oficina “tengan la percepción” de que el hecho de estar en remoto no conduce a poner menos esfuerzo, trabajar menos o estar menos comprometido.

En conclusión, en estudios realizados desde el ICWF, hemos comprobado cómo, a primera vista, la innovación es ligeramente superior cuando se trabaja en la oficina. Sin embargo, dividimos a los participantes en dos grupos:

- Quienes, por lo general, son altamente creativos
- Quienes tienen baja creatividad

Los datos muestran que para el grupo de personas que son, en general, altamente creativas, el trabajar desde casa las ayuda a ser un poco más innovadoras que estar en la oficina. Sin embargo, el efecto contrario se produce para quienes, habitualmente, son poco creativos: el estar en la oficina les hace ser un poco más innovadores. Por tanto, el teletrabajo en sí mismo, al contrario de la creencia popular, no facilita o dificulta. Sin embargo, una adecuada gestión de la presencialidad vs. el trabajo remoto sí ayuda a desarrollar la creatividad de los equipos de personas.

Tabla 9. Nivel de creatividad



Trabajando en casa		Trabajando en la oficina	
Muy creativos			
Hombres	82%	Hombres	79%
Mujeres	82%	Mujeres	81%
Poco creativos			
Hombres	38%	Hombres	43%
Mujeres	42%	Mujeres	44%

¿Sabías que...



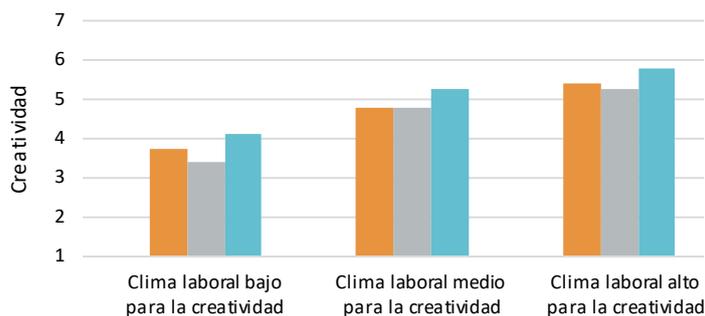
...los comportamientos creativos en el trabajo dependen del clima de creatividad en el hogar?

En el año 2019, el ICWF realizó un estudio en Estados Unidos, en el que participaron docenas de parejas estables (con más de tres años de convivencia). Con él se buscaba entender los antecedentes (en el hogar) de diversos comportamientos en el trabajo. Para ello, se preguntaba a un miembro de la pareja sobre algunas características de su vida conjunta en el hogar y, al otro miembro de la pareja, en las siguientes semanas, sobre algunos de sus comportamientos en el trabajo.

En los resultados descubrimos que el clima de creatividad en el hogar (medido por el miembro (A) de la pareja – a veces este era el hombre o a veces la mujer) resultaba en comportamientos creativos del miembro de la pareja correspondiente (B) en las siguientes semanas. Es decir, que el clima de creatividad en el hogar influye en los comportamientos creativos de las personas. Este hallazgo es muy importante, ya que solemos pensar que lo que vivimos en el trabajo (estrés, aprendizaje, etc.) afecta nuestra vida personal y familiar, pero pocas veces nos percatamos de que también sucede al contrario (véase la **Figura 1**).

En cuanto a qué implica un clima de creatividad en el hogar, la respuesta sería un entorno en el que cada uno aporta lo que le parece más adecuado sin tener que ceñirse a los modos establecidos por otras personas, costumbres o conveniencias sociales.

Figura 1. Clima familiar para la creatividad





¿Qué clima de creatividad hay en tu hogar y en tu empresa (unidad o departamento)?

Hasta qué punto es cierta cada una de las siguientes afirmaciones referentes a tu hogar/familia, en las que:

1 = Nada cierto

5 = Bastante cierto

10 = Totalmente cierto

- 1 Tu pareja y tu familia están abiertos a nuevas ideas y modos de pensar
- 2 Tu pareja y tu familia te dejan decidir cómo hacer las tareas que te corresponden
- 3 Con independencia de los resultados, te agradecen y reconocen tus intentos de aportar algo
- 4 Tras haber decidido quién hace una tarea, esa persona puede hacerla como prefiera
- 5 Te inspiran a probar nuevos modos de hacer las cosas

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

RESULTADOS

Para conocer el clima de creatividad que tienes en tu hogar, suma la puntuación dada a todas las respuestas de las preguntas anteriores.

Interpretación de los resultados

- Entre 40 y 50: en tu hogar hay un clima que fomenta un alto nivel de creatividad. Probablemente vaya de la mano de cierto desorden, lo cual es normal mientras no exceda los límites. Asegúrate de que los temas importantes (visitas a médicos, profesores, etc.) se gestionan adecuadamente y sigues disfrutando de un nivel de apertura y creatividad extraordinario.
- Entre 25 y 39: en tu hogar hay un nivel moderado de creatividad. Posiblemente vaya de la mano del orden. No olvides, de vez en cuando, hacer alguna locura/imprevisto, a la vez que sigues manteniendo el orden que te ayuda a prever y planear con tiempo.
- Entre 10 y 24 : en tu hogar hay un nivel de creatividad bajo. Posiblemente vaya parejo a un gran orden, incluso cierta rigidez. Si tu trabajo no requiere creatividad, esto no te afectará laboralmente, pero puede llegar a hastiarte y aburrirte. Intenta, de vez en cuando, dar rienda suelta a tu versión artística, creativa, flexible.
- Menos de 10: en tu hogar reina la ley marcial, propia de los estados de excepción. Será bueno que busques modos de flexibilizar los planteamientos, de modo que estés un poco más abierto a la experimentación, el ensayo-error y el aprendizaje.

Hasta qué punto es cierta cada una de las siguientes afirmaciones referentes a a tu unidad o departamento de trabajo, en las que:

1 = Nada cierto

5 = Bastante cierto

10 = Totalmente cierto

1	Tu jefe y tus colegas están abiertos a nuevas ideas y modos de pensar	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
2	Tu jefe y tus colegas te dejan decidir cómo hacer las tareas que te corresponden	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
3	Con independencia de los resultados, te agradecen y reconocen tus intentos de aportar algo	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
4	Tras haber decidido quién hace una tarea, la persona (o equipo) designada puede hacerla como prefiera	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
5	Te inspiran a probar nuevos modos de hacer las cosas	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

RESULTADOS

Para conocer el clima de creatividad que tienes en tu unidad o departamento de trabajo, suma la puntuación dada a todas las respuestas de las preguntas anteriores.

Interpretación de los resultados

- Entre 40 y 50: en tu unidad o departamento hay un clima que fomenta un alto nivel de creatividad. Probablemente vaya de la mano de cierto desorden, lo cual es normal mientras no exceda los límites. Asegúrate de que los temas importantes (fechas de entrega, estándares de calidad, presupuestos, etc.) se gestionan adecuadamente y sigue disfrutando de un nivel de apertura y creatividad extraordinario.
- Entre 25 y 39: en tu unidad o departamento hay un nivel moderado de creatividad. Posiblemente vaya de la mano del orden. No olvides, de vez en cuando, proponer alguna locura/imprevisto, a la vez que sigues manteniendo el orden que le ayuda a prever y planear con tiempo.
- Entre 10 y 24: en tu unidad o departamento hay un nivel de creatividad bajo. Posiblemente vaya parejo a un gran orden, incluso cierta rigidez. Si tu trabajo está muy procedimentado (por necesidades regulatorias, etc.) y, por lo tanto, no requiere creatividad, no hay problema, pero puede llegar a hastiarte y aburrirte. Intenta, de vez en cuando, dar rienda suelta a tu versión artística, creativa, flexible fuera del trabajo, si no te dan espacio para ello en tu unidad o departamento.
- Menos de 10: en tu unidad o departamento reina la ley marcial, propia de los estados de excepción. Se asemeja a una dictadura. Debes evaluar si eres capaz de trabajar así o necesitas un cambio. Quizá, si fuera del trabajo puedes ser flexible, esta situación laboral sea asumible. Si el mercado está muy mal y necesitas el trabajo, deberás acomodarte a la situación con resignación. Si no es así, prepárate para saltar del barco.

Test 4



Nivel de proactividad-creatividad

Hasta qué punto es cierta cada una de las siguientes afirmaciones referentes a ti, en las que:

1 = Nunca

5 = A veces

10 = Siempre

- 1 Buscas modos, alternativas, procedimientos, ideas, que te ayuden a mejorar el modo en que haces las tareas
- 2 A menudo pruebas nuevos modos de hacer las cosas
- 3 Con frecuencia percibes las oportunidades de mejora
- 4 Te encanta luchar por que tus planes y tus ideas salgan adelante
- 5 Si algo no te gusta, pones los medios para arreglarlo y punto

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

RESULTADOS

Para conocer tu predisposición a ser proactivo/creativo, suma la puntuación dada a todas las respuestas de las preguntas anteriores.

Interpretación de los resultados

- Entre 40 y 50: eres una persona muy proactiva. Tienes a ver las cosas con ojos críticos que te ayudan a descubrir alternativas e intentar ponerlas en marcha. Esto, posiblemente con cierta frecuencia, te ha generado problemas, porque tus propuestas no se ajustan a plazos, especificaciones, presupuestos... La creatividad, la proactividad, es estupenda, pero deberás encontrar el modo de ajustarte a esas otras necesidades de los proyectos, quizá trabajando con personas que sean menos creativas y más procedimentales.
- Entre 25 y 39: eres moderadamente proactivo y creativo. Posiblemente vayas de la mano de cierto orden. No dejes de contrastar de vez en cuando tu parecer con el de otras personas más creativas que tú.
- Entre 10 y 24: eres poco proactivo y creativo. Posiblemente vayas parejo a un gran orden, incluso un poco de cuadrícula. Con este nivel de proactividad tan bajo, es probable que te quedes atrás en el ámbito de las tecnologías o en nuevos procedimientos. Quizá metodologías como el *design thinking* o *agile* te pongan nervioso. Ánimo. Intenta, de vez en cuando, dar rienda suelta a tu versión artística, creativa, flexible.
- Menos de 10: eres muy rígido. Esa rigidez es propia de los estados inanimados. Procura adquirir vida, paso a paso, para sentirte cómodo. Trata de ir al trabajo por un nuevo camino (o medio de transporte). Habla con algún desconocido de vez en cuando. Será bueno que busques modos de flexibilizar tus planteamientos, de modo que estés un poco más abierto a la experimentación, el ensayo-error y el aprendizaje.



Xavi Escales

Ex-CEO de Asics Iberia. Fundador y presidente de AlwaysPeopleFirst y AlwaysPeopleFirstTechnologies

Trabajo en remoto y liderazgo

Muchos directivos temen el teletrabajo por el factor “no los veré”. ¿Afecta al rendimiento? ¿Habría que hacer cambios para medir el rendimiento al integrar el trabajo en remoto?

Si tienes que “ver” a tus empleados para asegurarte de que hagan su trabajo es que ya tienes un problema. Tu trabajo como directivo no es hacer micromanagement, es estar cuando tu equipo lo necesita y pensar hacia dónde debe ir la empresa para tener éxito en el futuro. Hemos de ser exigentes como directivos en lo que pedimos a nuestros equipos (tanto presenciales como en remoto) y más flexibles en la organización de su jornada.

Las condiciones óptimas de trabajo son aquellas que maximizan el equilibrio entre la productividad del empleado y su bienestar. Por tanto, es preciso que las empresas que opten por modelos híbridos desarrollen planes para aumentar la productividad y el bienestar del empleado teniendo en cuenta las diferencias de trabajar en remoto y en la oficina.

¿Para qué tipo de tareas el trabajo presencial es mejor que el remoto?

Hay tareas que, por su naturaleza, es muy difícil hacer en remoto. El trabajo en una planta industrial, por ejemplo, donde se necesita una maquinaria que es imposible trasladar. Pero, en general, la mayoría de las tareas se pueden hacer en remoto, incluso aquellas que tienen que ver con la innovación o la colaboración, lo que sucede es que falta formación para liderar equipos innovadores en remoto.

¿Cuáles serían los riesgos de una empresa “sin oficinas”?

El ser humano es, sobre todo, un ser emocional y social. Las oficinas pueden ser prescindibles, pero las reuniones sociales, no. Es importante invertir esfuerzo en crear vínculos fuertes entre los empleados, porque eso hará a los equipos más resilientes.

¿Trabajan más los empleados en teletrabajo? ¿Tienen riesgo de adicción?

Los estudios al respecto dicen que, durante la primera fase de la pandemia, trabajamos unas dos horas más al día, de media, y que aumentó la productividad. Como todos los modelos, tiene ventajas y desventajas, estas últimas asociadas con la capacidad de desconectar y el impacto en el bienestar. Lo que está claro es que la mayoría de los empleados prefiere, cuando vuelva la normalidad, trabajar en remoto al menos un par de días a la semana. Hay mucha gente que ya se ha adaptado de una manera razonable a crear su entorno de trabajo en casa y es reticente a volver al modelo anterior porque le ve ventajas claras (flexibilidad, reducción de tiempo de desplazamientos, etc.).

“Las condiciones óptimas de trabajo son aquellas que maximizan el equilibrio entre la productividad del empleado y su bienestar”

M

Mito #5:

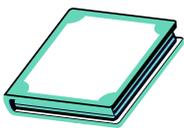
“No aporta nada reunirse en persona. Todo se puede hacer en remoto”

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha permitido que los equipos de trabajo puedan mantener contacto a distancia por medio de videoconferencias, correos electrónicos, chats y otras herramientas. Con ello, algunos han llegado a considerar que toda la comunicación se podría hacer de esta manera, al no encontrar beneficio del hecho de reunirse de forma presencial.

Datos estudiados por el ICWF han mostrado que pasar más tiempo interactuando cara a cara con los compañeros de trabajo incrementa la calidad y la satisfacción de las relaciones con los miembros del equipo un 17%.

Por otra parte, algunos estudios han evaluado que una de las ventajas de trabajar desde la oficina es que disminuye el riesgo de aislamiento social de sus colaboradores.

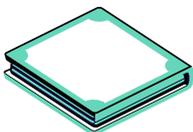
Empleados con alto nivel de aislamiento



- Aumento del desapego entre los miembros del equipo
- Disminución de la confianza entre los miembros del equipo
- Desvanecimiento de la cohesión del equipo

Al respecto, un estudio realizado por Stanko y Gibson (2009) encontró resultados que sugieren que la comunicación de manera remota se percibe como menos efectiva que la que se da cara a cara. De hecho, tal como comenta el psicólogo Nacho Coller (véase su entrevista más abajo), las comunicaciones medidas por una pantalla:

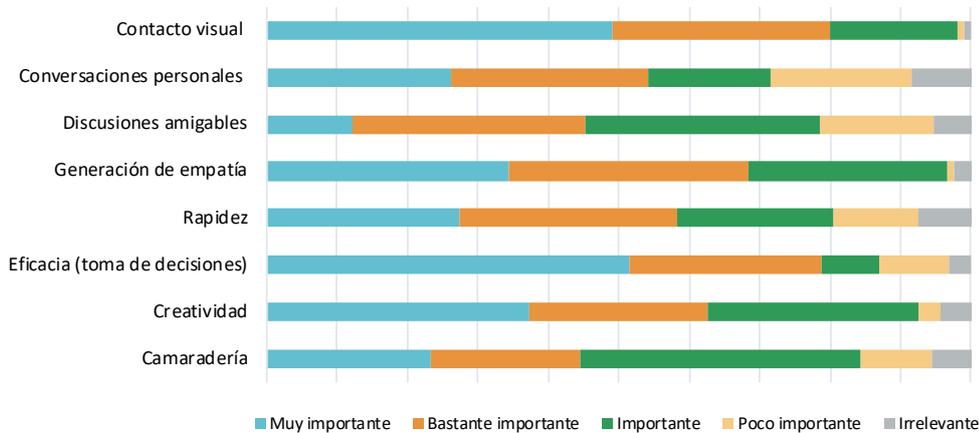
Las comunicaciones mediadas por una pantalla



- Dificultan captar la comunicación no verbal: la postura, los gestos sutiles, el ritmo de la respiración, etc.
- Impiden mirar a los ojos a la otra persona, ya que, para simular que se mira a los ojos, se debe mirar a la cámara, con lo que, en realidad no miras a los ojos y, por tanto, no captas lo que en ellos se expresa.
- Entorpecen la naturalidad, ya que el que habla se ve a sí mismo constantemente, hasta el punto de que, a veces, aparece como elemento principal en la pantalla.

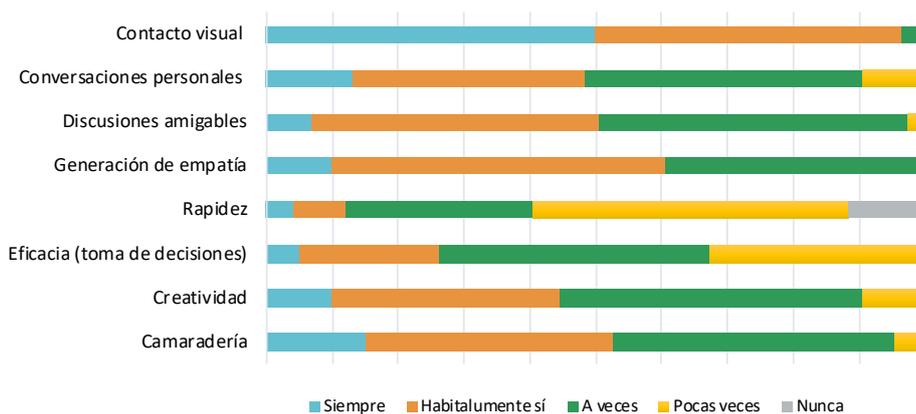
La siguiente figura muestra la importancia que otorgan las personas a determinados sucesos o aspectos de una reunión, según los datos recabados entre los participantes de nuestro estudio.

Figura 2. Importancia de determinados sucesos en las reuniones



A su vez, en la siguiente figura se refleja la percepción de los participantes de hasta qué punto estos aspectos se consiguen en una reunión presencial.

Figura 3. Frecuencia de determinados sucesos en las reuniones presenciales



A continuación, se puede observar hasta qué punto consideran que tales sucesos se producen en las reuniones virtuales, a la luz de sus respuestas.

Figura 4. Frecuencia de determinados sucesos en las reuniones online

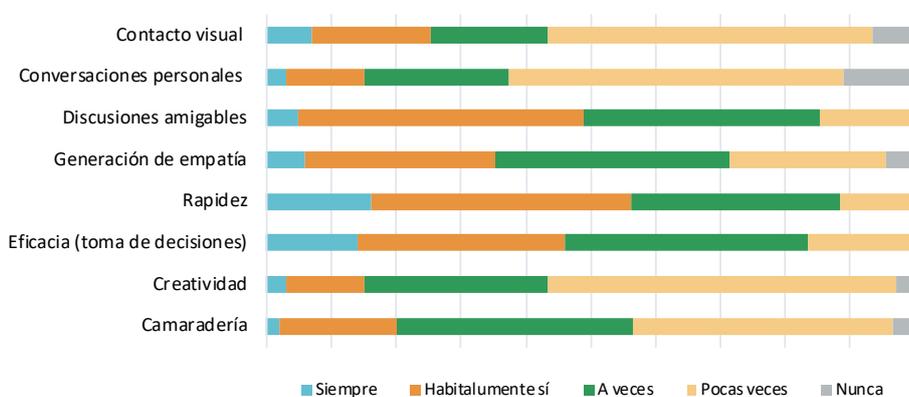


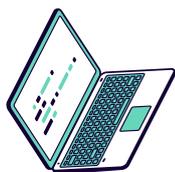
Tabla 10. Importancia y frecuencia de sucesos en las reuniones presenciales vs. *online*



	Importancia	Frecuencia en reuniones presenciales	Frecuencia en reuniones <i>online</i>
Contacto visual	86%	89%	54%
Conversaciones personales	68%	70%	49%
Discusiones amistosas	66%	71%	67%
Generación de empatía	79%	74%	61%
Rapidez	71%	49%	72%
Eficacia (toma de decisiones)	83%	59%	68%
Creatividad	77%	69%	52%
Camaradería	69%	72%	55%

Tal como puede observarse, hay aspectos que se consideran muy importantes (rapidez y eficacia), que parecen conseguirse mejor en las reuniones *online*, y, sin embargo, otros también de gran importancia (contacto visual y conversaciones personales) que se logran mejor en las reuniones presenciales.

Tabla 11. Reuniones presenciales vs. *online*



Porcentaje de reuniones que te gustaría realizar de forma presencial vs. <i>online</i>	Respuestas
Ninguna presencial	5%
1-25% presenciales	46%
26-50% presenciales	29%
51-75% presenciales	13%
75-99% presenciales	4%
Todas presenciales	2%

R

Realidad #5:

La comunicación cara a cara que se da en la oficina tiene ventajas para los equipos de trabajo que no se pueden sustituir por la comunicación en remoto

Según los datos recabados por el ICWF, el tener ocasión de estar rodeado de compañeros y cambiar de escenario al ir de casa al trabajo ha sido señalado por un 65% de los participantes como la principal ventaja de trabajar desde la oficina. Se observa que lo que las personas más echan de menos, además del espacio físico, es la relación con sus compañeros.

Lo que más echan de menos los empleados, cuando trabajan un largo periodo de forma remota, es:



- Conversaciones informales con los compañeros **68%**
- Reuniones cara a cara **46%**
- Espacio físico (la oficina o lugar de trabajo) **39%**

La comunicación cara a cara trae consigo una serie de beneficios que la comunicación virtual no puede sustituir (Heller, 2010):



- Fomenta la formación de relaciones personales, de gran relevancia a la hora de generar intercambio de información, de afectos y de ayuda.
- Disminuye los conflictos y malentendidos, ya que, al poder captarse mejor las sutilezas del tono de voz o el gesto, las personas pueden rectificar mejor si detectan que su mensaje genera rechazo o discrepancias. También es más fácil preguntar o pedir aclaraciones si no se está de acuerdo con algo o no se comprende, etc.
- Hace presente el conocimiento tácito, esto es, aquel adquirido por el equipo de modo espontáneo, fruto del trabajo continuado y que capta sutilezas.
- Genera una mayor lealtad entre miembros del equipo.

¿Sabías que...



...las reuniones en las que más importante es el cara a cara son las de venta con clientes?

Este dato no es extraño, porque se trata de situaciones en las que se quieren captar todas las sutilezas, entender muy bien los requerimientos, no solo las especificaciones técnicas, sino también las preferencias y necesidades socioafectivas. Se desean conocer las experiencias pasadas de los clientes, positivas y negativas, y ello lleva a pensar que todo eso es mejor hacerlo de forma presencial, cara a cara.

Por el contrario, tareas como la elaboración de informes, llamadas de seguimiento a clientes o estudio de asuntos de fondo son percibidas por los participantes de nuestros estudios como labores que no deberían hacerse desde la oficina, porque ello no aporta ningún valor.

Tabla 12. Tareas en remoto y en la oficina

	Mejor en la oficina	Da igual si se realiza en la oficina o en remoto	Mejor en remoto
Reuniones de ventas con clientes	80%	17%	3%
Reuniones de seguimiento de proyectos con clientes	46%	37%	17%
Reuniones informativas con colaboradores	23%	55%	22%
Reuniones de innovación, cocreación con colaboradores	75%	16%	9%
Llamadas telefónicas (p. ej., a clientes)	4%	29%	67%
Trabajo rutinario (necesario)	8%	18%	74%
Estudiar asuntos de fondo	17%	16%	67%
Trabajar asuntos estratégicos o de alto valor	48%	20%	32%
Preparar informes, presentaciones, etc.	9%	14%	77%
Reuniones de feedback con colaboradores	52%	38%	10%
Reuniones informales	38%	30%	32%



Interrupciones trabajo → familia; familia → trabajo

Con qué frecuencia sucede cada una de las siguientes afirmaciones, en las que:

1 = Nunca (una vez o menos al mes)

5 = Bastante a menudo (una vez al día)

10 = Muy a menudo (una vez a la hora)

- 1 Temas laborales irrumpen en tu vida familiar o personal (emails, llamadas, etc.) fuera del horario laboral
- 2 Durante tu jornada laboral has tenido que interrumpir el trabajo para atender asuntos familiares
- 3 Alguien o algo de tu trabajo te ha interrumpido fuera del horario laboral
- 4 (Alguien de) tu familia te ha interrumpido mientras trabajabas

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

RESULTADOS

Suma las respuestas a las preguntas 1 y 3 para conocer el nivel de interrupciones que tu trabajo genera en tu vida personal o familiar.

Suma las respuestas a las preguntas 2 y 4 para conocer el nivel de interrupciones que tu vida personal o familiar genera en tu trabajo.

Interpretación de los resultados

- Resultado de (1 + 3) mayor que (2 + 4): tu trabajo irrumpe en tu vida familiar o personal más que al contrario. Quizá quieras considerar la conveniencia de crear fronteras y de comunicarlas. Cuándo, por qué y cómo te pueden interrumpir fuera del horario laboral. Es posible que haya asuntos que requieran una rápida contestación, pero otros, no. Tal vez debas tener más disciplina para saber cuándo y por qué comunicarse. Puede que algunas de esas interrupciones las estés permitiendo o fomentando tú, por ejemplo, al contestar (o generar) emails a horas intempestivas o fines de semana, sin verdadera necesidad.
- Resultado de (1 + 3) menor que (2 + 4): tu familia o asuntos de tu vida personal irrumpen en tu vida laboral más que al contrario. Puede que deba ser así o tal vez debas considerar, junto con las demás personas de tu familia (p. ej., cónyuge), si hay que repartir las tareas de modo distinto o si hay que establecer otros protocolos de actuación, por ejemplo, si uno de los hijos tiene una necesidad, que desde el colegio no siempre llamen al mismo progenitor.



Yasin Rofcanin

Profesor de la Bath School of Management (University of Bath)
y director del Future of Work Research Centre - Bath

Cómo la COVID-19 ha cambiado el panorama

Puedes decirnos cuáles son las grandes tendencias que, en tu opinión, influirán en el futuro del trabajo a nivel mundial?

- **Crecimiento de formas de trabajo alternativas y flexibles.** Dado que la COVID-19 nos ha pasado factura a todos, las organizaciones han empezado a darse cuenta del valor de adoptar prácticas laborales flexibles, como el trabajo a distancia, el reparto del trabajo y el trabajo a tiempo parcial. Sin embargo, previsiblemente se desarrollará una práctica de trabajo flexible mixta, esto es, que algunos días se acudirá a la oficina y habrá interacciones cara a cara, y otros días los empleados podrán trabajar en remoto.
- **Trabajo en equipo virtual.** Gracias al rápido desarrollo de las tecnologías, los equipos virtuales se han convertido en una realidad. Una de sus principales desventajas es que estos equipos no cuentan con la riqueza y la eficacia de los canales de comunicación que proporciona el trabajo en equipo cuando se está en un mismo lugar. En mi opinión, con el aumento de los equipos virtuales, podrían intensificarse los hábitos de ayuda y los comportamientos prosociales.
- **Liderazgo flexible y orientado a la familia.** A medida que los empleados han empezado a trabajar a distancia, ha surgido la necesidad de un nuevo tipo de liderazgo. Tal como han demostrado la mayoría de nuestras investigaciones y las más recientes, mostrar apoyo en cuestiones del ámbito familiar y ser flexible en cuanto al

equilibrio trabajo-familia de los empleados se han convertido en nuevos referentes del liderazgo. Creo que los líderes menos rígidos, que demuestran el valor de la integración de la vida laboral y familiar, y son flexibles para adaptarse a las nuevas tendencias, serán muy valorados en el futuro.

¿Cómo ha afectado la COVID-19 a las trayectorias profesionales de los empleados?

- **Pérdida de ilusión y expectativas de futuro.** Uno de los efectos negativos más importantes de la pandemia ha sido el impacto en las expectativas de futuro, la esperanza y la capacidad de recuperación de los empleados. Al perderse numerosos puestos de trabajo en todos los sectores y países, los trabajadores y los recién licenciados se han dado cuenta de la dificultad de conseguir y mantener sus puestos.
- **Cambio hacia trayectorias profesionales por cuenta propia.** A medida que la COVID-19 se ha ido desarrollando y gracias al crecimiento de los avances tecnológicos accesibles y de bajo coste, se ha observado que las oportunidades de trabajar como *freelances* han aumentado rápidamente.
- **Múltiples empleos y carreras flexibles.** Una tercera tendencia que he observado en relación con el impacto de la pandemia es que los trabajadores, por necesidad, pueden tener varios empleos. Ahora es normal ver que un conductor de Uber es

diseñador en su trabajo diario o que un asistente de investigación trabaja también como agente de ventas durante su jornada. La definición de trayectoria profesional sostenible ha adquirido un significado nuevo y flexible.

Una de las claves para los empleados es invertir continuamente en sus habilidades y capacidades, así como desarrollar sus trabajos en el sentido de que se conviertan en dueños de lo que hacen. En última instancia, todo depende de los recursos que se les den, y las organizaciones deberían estar dispuestas a ofrecerles cualquier tipo de recurso con el objetivo de que progresen y sean mejores en su trabajo.

¿Crees que en el futuro del trabajo las relaciones cara a cara seguirán siendo relevantes? En caso afirmativo, ¿cómo y por qué?

La comunicación cara a cara seguirá siendo muy importante. Tendremos la oportunidad de mantener la mejor parte del trabajo presencial, esto es, conocer a los clientes y establecer los primeros vínculos. Pero también nos liberaremos de los malos hábitos y de los procesos ineficientes, desde las reuniones ineficaces hasta la burocracia innecesaria. A medida que el trabajo avance, se evitarán los problemas de las relaciones *online*; se utilizará un tiempo precioso y limitado para establecer interacciones significativas y sostenibles.

¿Qué características del liderazgo crees que serán más relevantes en este entorno?

Tres serán las características de liderazgo más importantes: comprender las necesidades de los empleados (empatía), establecer modelos de integración de la vida laboral y personal (modelado de roles) y ser creativo-flexible ante problemas cotidianos. A este tipo de liderazgo lo llamo *liderazgo flexible orientado a la familia*.

¿Alguna otra buena noticia sobre el futuro del trabajo...?

Mi esperanza es que el negocio se mantenga como siempre y que se conserven principalmente los buenos hábitos del antiguo estilo de trabajo.

M

Mito #6: “En la oficina se pierde mucho tiempo”

En la oficina te encuentras con personas. Hablas, comentas, preguntas por los asuntos personales, pides opinión, tomas un café... Y todo eso no es tiempo dedicado al trabajo, ¿o sí? Es difícil de medir. Es como la pretemporada de fútbol: quizá no practicas táctica, ni generas estrategia, pero haces posible que eso arraigue después en un terreno, en un físico bien preparado, fuerte, resiliente. Y lo mismo en las organizaciones. El tiempo dedicado a socializar, a hablar, a comentar puede que sea lo que genera ese terreno abonado, donde después puede echar fuertes raíces la táctica, la técnica, la estrategia.

Sin embargo, cuando esas conversaciones, ese deambular, ese comentar es recurrente, repetitivo, redundante..., puede convertirse en rumorología, crítica, queja, pérdida de tiempo, compadreo y amiguismo estéril e, incluso, peligroso.

Así pues, la eficacia en la oficina y en un lugar remoto no debería medirse igual. En el trabajo en remoto, la eficacia es la “producción por unidad de tiempo”. El rendimiento en la oficina tendría que añadir el elemento de “producción por unidad de tiempo más fortalecimiento de las relaciones”. Esto es de máxima importancia, porque significa, tal como veremos más adelante en los casos prácticos, que las oficinas deben estar diseñadas para fomentar ese fortalecimiento de las relaciones. Tiene que haber espacios de valor añadido, de cocreación, de reuniones informales, etc. Los espacios destinados a la concentración individual pueden ser mínimos, porque las personas no deberían ir mayormente a trabajar de forma individual, pues eso lo pueden hacer en trabajo remoto.

En nuestros estudios hemos analizado la diferencia entre horas efectivas trabajadas en remoto y en la oficina, y no hemos hallado diferencias significativas. En concreto, los participantes han afirmado que:

Tabla 13. Promedio de horas efectivas trabajadas al día



Oficina	Teletrabajo
7,42	7,5

Estos resultados del ICWF están avalados también por otros estudios internacionales, que encuentran que el hecho de que las personas trabajen en remoto no afecta el número de horas efectivamente trabajadas (Nijp, 25 de mayo del 2016).

R

Realidad #6:

“Los trabajadores con buen desempeño trabajan efectivamente las mismas horas en casa y en la oficina”

Durante la realización del trabajo en remoto, se puede tener la sensación de que se ha trabajado más horas que si hubiera estado en la oficina. Esto puede deberse a dos causas principales, inherentes a esta forma de trabajo:

1. Disminuye el tiempo de interacción con los compañeros. En concreto, en nuestros estudios encontramos que ese tiempo, que ahora pasa a estar mediado por una pantalla, es hasta un 40% inferior que cuando se está en presencial. Por tanto, es tiempo que se “gana” para sacar adelante las tareas que se tienen en la lista de responsabilidades.
2. Reduce la necesidad de *multitasking*, de cambiar de una tarea a otra fruto de las interrupciones, de las demandas externas de información o del simple ofrecimiento de conversación, ya que las interacciones en remoto son, mayoritariamente, planeadas. No hay personas que se acerquen a pedirte algo, que llamen a la puerta del despacho o te paren por un pasillo.

¿Sabías que...



...la capacidad de autogestión es clave para que el trabajo en remoto sea eficaz?

Trabajar en remoto requiere que la persona tenga la capacidad de autogestión y organización autónoma, es decir, sin depender constantemente de la supervisión, el empuje y la dirección dada por otros.

Tal como afirma la Dra. Pilar de Castro (véase su entrevista más abajo), “para los poco disciplinados, el teletrabajo es un problema y necesitan poder trabajar en lugares y ambientes destinados a ello que les ayuden a estar centrados. El teletrabajo limita también mucho la parte de contacto, aprendizaje y creación de red social imprescindible para la mejora de las personas y las empresas”.

En nuestra investigación encontramos que las personas con alta capacidad de autogestión (medida por su supervisor¹) son las que reportan mayor beneficio de poder trabajar en remoto dos días por semana:

En los días que se trabaja desde un lugar remoto (siendo este inferior al 40% de los días del mes), el incremento de las siguientes variables depende de la capacidad de autogestión

Tabla 14. Autogestión

	Bajo nivel de autogestión	Alto nivel de autogestión	Cambio porcentual de los que tienen nivel bajo vs. alto
Calidad del trabajo	8%	12%	50%
Energía en el trabajo	8%	18%	120%
Disposición a realizar lo que la empresa requiera	6%	12%	100%
Orgullo de pertenencia	2%	11%	500%

Esta tabla muestra el incremento de los resultados (en los días que se trabaja en remoto), si las personas trabajan sin presencialidad dos días a la semana (de media), cuando se tiene un nivel bajo de autogestión bajo vs. nivel alto de autogestión alto.

Por lo tanto, el teletrabajo es beneficioso tanto para quienes tienen un nivel bajo de autogestión como para los que lo tienen alto. Sin embargo, el trabajo en remoto es de mucha mayor relevancia cuando la persona es capaz de organizar su trabajo de modo autónomo, se conoce y sabe aprovechar sus fortalezas, tiene disposición a explorar y aprender, etc.

La capacidad de autogestión requiere que el trabajador:



- realice una buena planificación de su trabajo
- efectúe adecuadamente la ejecución de su planificación
- genere estrategias flexibles
- tome decisiones de modo autónomo
- acepte la responsabilidad de la toma de decisiones
- esté en contacto con las personas clave para que el proceso sea efectivo

¹ Es importante el matiz de que, en nuestra investigación, la capacidad de autogestión del empleado es evaluada por el supervisor, ya que, en general, las personas tenemos un sesgo al autoevaluar nuestras propias competencias y habilidades. De este modo, obtenemos una medida más objetiva.



¿Cómo te autogestionas? Y tu empleado, ¿cómo se autogestiona?

¿Qué nivel de autogestión tienes?

Hasta qué punto es cierta cada una de las siguientes afirmaciones referentes a ti, en las que:

1 = Nada cierto

5 = Bastante cierto

10 = Totalmente cierto

1	Tengo la seguridad de que puedo tener éxito en la vida	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
2	A veces me desoriento y no sé qué priorizar	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
3	Cuando me esfuerzo, en general me organizo muy bien y tengo éxito	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
4	A veces fracaso por falta de previsión	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
5	Generalmente, termino las tareas con calidad	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
6	A veces no controlo las tareas	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
7	En general, estoy satisfecho conmigo mismo	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
8	Constantemente busco que otros me digan qué y cómo hacer las cosas	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
9	Tomo las riendas de lo que me sucede en mi día y en mi vida	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
10	Solo busco mejorar tareas y procesos cuando otros me lo sugieren	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

RESULTADOS

El nivel de autogestión, tanto el propio como el del empleado, se obtiene llevando a cabo la siguiente operación con los resultados de las preguntas enumeradas en cada columna: $(1 + 3 + 7 + 5 + 9) - (2 + 4 + 5 + 6 + 10)$.

Interpretación de los resultados

- Entre 35 y 45: es un nivel alto de autogestión. La persona está muy preparada para un trabajo en el que la modalidad remota y presencial se alternen habitualmente.
- Entre 20 y 34: es un nivel aceptable de autogestión. La persona está preparada para trabajar alternando la modalidad remota y presencial. Si eres el jefe de esta persona, asegúrate de que se sienta cómoda. Dale seguimiento hasta que adquiera seguridad en su organización. No le resuelvas los problemas, ayúdala a pensar y decidir.
- Entre 5 y 19: es un nivel bajo de autogestión. La persona está poco preparada para trabajar alternando la modalidad remota y presencial. Si eres el jefe de esta persona, quizá quieras asegurarte de que se dedica a tareas rutinarias y muy parametrizables. Si eso no es posible, tendrás que dedicarle mucho tiempo para que se organice y sea productiva, restando tiempo a tus propias tareas.
- Menor de 5 e, incluso, negativa: quizá quieras plantearte si estás, o la persona a la que diriges, en el lugar adecuado. ¿Está(s) motivado? ¿Tiene(s) las competencias adecuadas? ¿Por qué está(s) en esta posición?

¿Cómo te autogestionas? Y tu empleado, ¿cómo se autogestiona?

¿Qué nivel de autogestión tiene tu empleado?

Hasta qué punto es cierta cada una de las siguientes afirmaciones referentes a tu empleado, en las que:

1 = Nada cierto

5 = Bastante cierto

10 = Totalmente cierto

1	Tengo la seguridad de que puede conseguir éxito en la vida	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
2	A veces se le ve desorientado y que no sabe qué priorizar	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
3	Cuando se esfuerza, en general se organiza muy bien y tiene éxito	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
4	A veces fracasa por falta de previsión	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
5	Generalmente, termina las tareas con calidad	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
6	A veces no controla las tareas	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
7	En general, está satisfecho consigo mismo	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
8	Constantemente busca que otros le digan qué y cómo hacer las cosas	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
9	Toma las riendas de lo que le sucede en su día y en su vida	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
10	Solo busca mejorar tareas y procesos cuando otros se lo sugieren	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

RESULTADOS

El nivel de autogestión, tanto el propio como el del empleado, se obtiene llevando a cabo la siguiente operación con los resultados de las preguntas enumeradas en cada columna: $(1 + 3 + 7 + 5 + 9) - (2 + 4 + 5 + 6 + 10)$.

Interpretación de los resultados

- Entre 35 y 45: es un nivel alto de autogestión. La persona está muy preparada para un trabajo en el que la modalidad remota y presencial se alternen habitualmente.
- Entre 20 y 34: es un nivel aceptable de autogestión. La persona está preparada para trabajar alternando la modalidad remota y presencial. Si eres el jefe de esta persona, asegúrate de que se sienta cómoda. Dale seguimiento hasta que adquiera seguridad en su organización. No le resuelvas los problemas, ayúdala a pensar y decidir.
- Entre 5 y 19: es un nivel bajo de autogestión. La persona está poco preparada para trabajar alternando la modalidad remota y presencial. Si eres el jefe de esta persona, quizá quieras asegurarte de que se dedica a tareas rutinarias y muy parametrizables. Si eso no es posible, tendrás que dedicarle mucho tiempo para que se organice y sea productiva, restando tiempo a tus propias tareas.
- Menor de 5 e, incluso, negativa: quizá quieras plantearte si estás, o la persona a la que diriges, en el lugar adecuado. ¿Está(s) motivado? ¿Tiene(s) las competencias adecuadas? ¿Por qué está(s) en esta posición?



Jaume Aurell

Catedrático de la Universidad de Navarra y director del Centro Empresa y Humanismo

Valores y cultura: trabajo remoto - trabajo presencial

¿Qué riesgos para el aprendizaje podría suponer el trabajar cien por cien en remoto?

Yo soy escéptico respecto a que trabajar el cien por cien online pueda funcionar, porque el aprendizaje también se desarrolla a base de conocer a los colegas, de tener experiencias positivas y no tan positivas, y aprender de ellas. En mi opinión, es un complemento, no un valor absoluto.

¿Qué son los valores? ¿Se pueden aprender? ¿Cómo?

Los valores son aquello que nos ayuda a establecer prioridades en nuestra vida. Son los criterios de qué es bueno y, por tanto, lo deseo, lo fomento, lo cultivo. La familia, el dinero, el éxito, la solidaridad. Todo eso son valores. El respeto, la generosidad, el altruismo. Son criterios que ayudan a discernir entre varias alternativas.

En la educación en valores, tanto la herencia familiar como el bagaje profesional son esenciales. La que se recibe en la familia importa mucho porque, además, cronológicamente es la primera y uno está más receptivo. Debe completarse con la formación académica y profesional, ya que, si no, tampoco se logra una formación en valores auténtica.

¿Qué características de los líderes fomentan el desarrollo de valores?

Un líder, si lo es de forma auténtica, posiblemente no se perciba a sí mismo como tal. Los líderes que transmiten valores son los que fomentan trabajar en equipo. Hay profesores universitarios que son verdaderos líderes y consiguen formar un equipo: fomentan el crecimiento armonioso de todos.

El líder pondera y trabaja con las personas de su equipo sin juzgar solo por sus valores familiares o profesionales.

¿Puede haber características del entorno físico que faciliten o dificulten aprender y desarrollar valores? ¿Cuáles?

El entorno físico -espacios agradables en el lugar de trabajo- ayuda a generar ambiente de equipo y facilita la transmisión de los valores de la empresa, lo cual me parece difícil de lograr de modo telemático.

En la oficina te encuentras a gente en el pasillo, mantienes conversaciones informales, mientras que el canal telemático te lleva a limitar tu comunicación a lo que dura la videollamada.

¿Alguna recomendación para las empresas que están pensando en cómo diseñar el “trabajo del futuro”?

Creo que es muy importante que cada institución y cada empresa gobierne con estrategia y acierto el equilibrio necesario en su caso, que pondere bien lo que debe ser presencial y lo que debe ser remoto.

La empresa debe poner la tecnología al servicio de las personas, y no al revés. No puede dominar una visión solo mecanicista ni solo humanista.

“Los líderes que transmiten valores son los que fomentan trabajar en equipo”

SEGUNDA PARTE

Trabajo en remoto — trabajo en la oficina: desarrollo sostenible

En el apartado anterior hemos repasado algunos de los mitos y realidades del trabajo en remoto, y hemos hecho hincapié en los beneficios que comporta para los equipos de trabajo y las organizaciones implementar un mix de trabajo remoto y en la oficina. Sin embargo, es importante enfatizar también la alineación que estas estrategias de flexibilidad tienen respecto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), esto es, las propuestas establecidas en el 2015 por las Naciones Unidas, cuyo fin es generar desarrollo económico y social, atendiendo necesidades sociales, protegiendo el planeta y mejorando de la vida de todas las personas.

El mix de trabajo en remoto – trabajo en la oficina que proponemos se encamina a fomentar una sociedad en la que la organización de los espacios de trabajo alcancen beneficios sostenibles para las personas, las organizaciones y el medioambiente.

En este apartado mostramos cómo el mix de trabajo remoto- trabajo en la oficina está alineado con el objetivo de organizaciones y ciudades más sostenibles. A continuación, presentamos el impacto positivo que tiene, en concreto, en:

Efectos positivos del mix remoto-oficina



1. la salud y el bienestar
2. la igualdad de oportunidades
3. el cuidado del medioambiente

Trabajo en remoto – trabajo en la oficina: salud y bienestar

El objetivo 3, “salud y bienestar”, hace referencia al compromiso por garantizar una vida sana y promover el bienestar de todas las personas. La jornada laboral forma una parte importante de nuestra vida diaria. Lo que sucede en ella genera emociones positivas (o negativas), creando una sensación de felicidad (o de hastío).

La integración de la vida profesional y personal se ha vuelto más importante para el bienestar y la salud en un entorno donde hay muchas parejas de ingreso dual (en las que ambos cónyuges trabajan), familias monoparentales y en las que la edad de la paternidad/maternidad es elevada.

Las parejas de ingreso dual y las familias monoparentales implican que un gran número de personas asumen responsabilidades familiares y laborales a la vez. Por lo tanto, resulta crítico asumir varios roles simultáneamente. Unido a esto, el crecimiento de las ciudades, los atascos y los largos trayectos por desplazamientos se han traducido en un incremento del nivel de estrés en las personas.

Un buen mix de flexibilidad de espacio de trabajo se enfocaría en buscar estrategias que favorezcan la salud emocional y limiten posibles factores de estrés. Poder trabajar algunos días desde casa puede ayudar al uso eficiente del tiempo, reduciendo el estrés generado por atascos y embotellamientos, además de por desplazamientos, y liberando ese tiempo para atender necesidades personales, práctica de actividades físicas o responsabilidades familiares.

En la primera parte de este estudio (sobre los mitos y las realidades), se han presentado datos en los que se mostraba cómo el trabajo remoto, desde casa, si se realiza en sinergia con el trabajo en la oficina, afecta positivamente a la productividad, la creatividad y la innovación. Además, se reflejaba que los mayores beneficios del trabajo en remoto suelen obtenerlos quienes tienen mayores habilidades para la autogestión, gozan de apoyo del líder y cuentan con habilidades personales. Del mismo modo, en nuestros estudios, también hallamos efectos positivos en la salud y el bienestar, los días que se trabaja desde casa, cuando ese teletrabajo se realiza un máximo de tres días por semana.

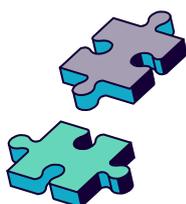
Ventajas para el bienestar y la salud de la conjugación del trabajo remoto – trabajo en la oficina



- Disminuye hasta un 63% el estrés por los trayectos
- Incrementa hasta un 10% la felicidad cuando se trabaja
- Reduce hasta un 21% el *multitasking*

Sin embargo, hemos de resaltar también que trabajar exclusivamente desde casa priva de las relaciones cara a cara, y eso genera desventajas para el bienestar y la salud. La comunicación cara a cara, la cohesión de equipos y los beneficios de la interacción social no se generan hasta el mismo nivel cuando la comunicación está mediada por pantallas. Los datos que hemos visto al respecto son muy claros: las ventajas del trabajo en remoto son sostenibles de la mano de algunos días en la oficina.

Desventajas para el bienestar y la salud del trabajo remoto *full-time*



- Si no se alterna con algunos días de trabajo en la oficina, el teletrabajo puede incrementar el aislamiento social hasta un 15%. Esto, de un modo acumulado, puede llegar a crear depresión y otros síntomas psicósomáticos, favorecer la ansiedad e, incluso, generar cuadros patológicos agudos.

Algunos estudios muestran que incluso las pequeñas interacciones con otras personas en el transporte público (Epley y Schroeder, 2014) incrementan las emociones positivas. Por tanto, es a todas luces beneficioso fomentar modos de trabajo que no favorezcan el aislamiento, especialmente entre personas que, por su temperamento y carácter, o por su situación personal, tienden a la soledad.
- La ausencia de tiempo compartido de forma presencial limita la generación de confianza y cohesión de los equipos de trabajo. La calidad de la relación con los compañeros de equipo puede disminuir hasta un 11%.

Por lo tanto, la flexibilidad de poder trabajar entre dos y tres días por semana desde un lugar remoto puede ser clave para lograr organizaciones con empleados con más bienestar y salud. Promover una vida más saludable y esforzarse por este objetivo se puede alcanzarse en organizaciones que saquen provecho de las ventajas de trabajar de manera remota y limiten los riesgos que ello supone al combinarlo con trabajo presencial en la oficina.



Nacho Coller

Psicólogo clínico, de la salud y el deporte

Bienestar: presencialidad y trabajo remoto

¿Qué aporta a la comunicación y al bienestar el que las reuniones y el trabajo sean presenciales (vs. *online*)?

Las reuniones presenciales tienen todo el sentido en tanto que somos seres presenciales. En la presencialidad contamos con la comunicación no verbal, que es más sincera y genera confianza. Se puede divagar más, con sus ventajas y desventajas, ya que si bien divagar puede ser ineficiente, también implica beneficios como la posibilidad de que surjan grandes ideas y se generen vínculos de confianza.

Por su parte, la comunicación virtual puede resultar en reuniones más directas y eficientes, con el tiempo más controlado, pudiendo ser sesiones más rápidas y efectivas.

¿Por qué estamos muchos deseando volver al trabajo presencial? ¿Qué nos perdemos en las relaciones *online*?

Hay un deseo de salir del sedentarismo y de buscar el sentido de pertenencia que dan las relaciones presenciales. También puede deberse al exceso de trabajo en la familia y a la necesidad de salir del espacio y del entorno del hogar.

Nos gusta compartir, hablar, y ello no necesariamente se da de forma espontánea en el plano virtual. De hecho, situaciones como los encuentros frente a la máquina de café, en la cola del baño o el cotilleo en la oficina fomentan la comunicación e, incluso, pueden ayudar a fomentar la creatividad.

¿Qué problemas sociales podría crear un exceso de teletrabajo, teleuniversidad, telerrelaciones?

Un exceso de teletodo no es bueno, ya que nos puede convertir en pequeñas islas, en una sociedad deshumanizada, desvinculada. Necesitamos el contacto personal para el desarrollo de la personalidad.

¿Qué papel juegan las diferencias generacionales (talentos más juniors vs. seniors) en la adaptación a la comunicación no presencial?

Los más jóvenes lo tienen más fácil en el ámbito virtual, aunque, de nuevo, dependerá de los rasgos de personalidad y estilos de funcionamiento de cada uno. No se puede generalizar.

¿Qué riesgos, para la persona tendría trabajar cien por cien *online* vs. presencial? ¿Y cien por cien presencial vs. *online*?

Un exceso de lo *online* puede llevarnos a un distanciamiento social que no es bueno para nuestra personalidad. Por ello es importante la combinación de lo presencial y lo *online*.

“Un exceso de lo *online* puede llevarnos a un distanciamiento social que no es bueno para nuestra personalidad”



Pilar de Castro Manglano

Psiquiatra en la Clínica Universidad de Navarra y colaboradora del IESE Business School

Bienestar: costes del exceso de trabajo remoto

Más allá de las razones éticas, ¿por qué es importante para las organizaciones el bienestar de sus colaboradores?

La salud mental y física es un bien necesario para el buen rendimiento laboral de las personas y, por otra parte, se ha comprobado que trabajar por el bienestar en las organizaciones redundará en beneficios de eficacia y eficiencia. Los mayores costes en las empresas derivan de bajas laborales por estrés. El lugar de trabajo debería ser un lugar de aprendizaje, desarrollo y crecimiento personal de sus trabajadores.

¿Qué condiciones son las que crean más problemas psiquiátricos en los empleados?

Hay condiciones laborales que se asocian a mayor enfermedad por estrés. Por ejemplo, en relación con el ambiente, se podría afirmar que uno competitivo y no colaborativo genera un entorno hostil y agresivo, que suele ir asociado a estilos de vida más adictivos, estresantes y menos satisfactorios. Por otro lado, la falta de habilidades de comunicación en los empleados o de vías establecidas en el sistema para la resolución de conflictos entre colegas de trabajo son caldo de cultivo para situaciones de acoso laboral.

En relación con el tipo de trabajo, el factor responsabilidad y la carga emocional asociada a él pueden suponer un mayor estrés y un impacto directo sobre las vidas de las personas. También hay factores relacionados

con condiciones físicas que afectan a la salud física y psíquica: turnos de noche, trabajos físicos o exceso de horas sin descanso se asocian a un mayor desgaste físico y mental.

¿Cuáles podrían ser los costes y los beneficios para la persona y su bienestar de trabajar siempre desde casa (teletrabajo)?

El teletrabajo ha permitido salir airoso de la situación de riesgo y mantener el empleo; ha ayudado a flexibilizar la visión del trabajo y mejorar las condiciones de vida (reducción del tiempo invertido en trayectos para acceder al lugar de trabajo que se ha podido dedicar a descanso, disfrute familiar, hobbies y otras actividades). Sin embargo, para aquellas personas a las que les cuesta más la disciplina, el trabajo desde casa ha resultado más caótico y desordenado, y ha visto invadidos sus espacios familiares o viceversa. Por ello, para los poco disciplinados, el teletrabajo es un problema; necesitan poder trabajar en lugares y ambientes destinados a ello que les ayuden a estar centrados. Asimismo, el

“El lugar de trabajo debería ser un lugar de aprendizaje, desarrollo y crecimiento personal de sus trabajadores”

“El trabajo en remoto va bien para personas organizadas y con gran autonomía, disciplina y sentido de responsabilidad. El presencial ayuda a quienes necesitan del ritmo externo para motivarse y para trabajar”

teletrabajo limita mucho la parte social de contacto, aprendizaje y creación de red social, imprescindible para la mejora de las personas y las empresas.

Como psiquiatra, a lo largo de tu carrera debes haber tratado a personas que trabajaban cien por cien de forma presencial. ¿Cuáles eran los costes (y los beneficios) derivados de trabajar siempre desde la oficina para ellas y su bienestar?

El coste del trabajo presencial depende, sobre todo, de las condiciones físicas del propio trabajo, de la distancia entre la vivienda y el lugar del trabajo, y de las condiciones del tráfico. Ciertamente, el trabajo presencial conlleva más roces de convivencia por tipos de personalidad que el trabajo *online*, el cual, a su vez, implica mayor distraibilidad y disminución de la eficiencia, además de mayor esfuerzo para interactuar con los clientes y otras personas que el contacto directo.

¿Hay algunas características –personalidad, circunstancias– que hagan que el trabajo en remoto sea más adecuado para unas personas que para otras?

El trabajo en remoto va bien para personas organizadas y con gran autonomía, disciplina y sentido de responsabilidad. El presencial ayuda a quienes necesitan del ritmo externo para motivarse y para trabajar. El teletrabajo lleva a aislarse más socialmente, y esto sería negativo para las personas con dificultades en las relaciones sociales, pues no las expondría a ganar confianza en lo social y así poder superarse.

¿Alguna recomendación para las empresas que están pensando en cómo diseñar el “trabajo del futuro”?

Si bien la pandemia ha traído de manera forzosa la necesidad de trabajar online, también ha permitido mostrar que se puede hacer desde un lugar alternativo y ser igualmente eficiente. El trabajo del futuro comprenderá la posibilidad híbrida y la facilidad para romper barreras no temporales, pero sí espaciales.

“El trabajo del futuro comprenderá la posibilidad híbrida y la facilidad para romper barreras no temporales, pero sí espaciales”

Trabajo en remoto – trabajo en la oficina: igualdad de oportunidades

El objetivo 5, “igualdad de género”, propone lograr la igualdad de oportunidades, así como empoderar a todas las mujeres y las niñas. La igualdad de oportunidades para hombres y mujeres es fundamental para el progreso de la sociedad. Aunque en los últimos años la participación de las mujeres en el mercado laboral se ha incrementado, aún falta mucho por hacer para alcanzar una verdadera igualdad de oportunidades en contratación, remuneración y promoción (Las Heras, 2017).

Las estructuras rígidas de espacio y horario de trabajo pueden excluir de la participación en el mercado laboral a algunos grupos, como mujeres con hijos o personas dependientes a su cargo. Por esta razón, los esquemas de flexibilidad de trabajo son una estrategia que favorece, sobre todo, a madres de familia que buscan integrarse en el mundo laboral.

En una prueba piloto que realizamos desde el ICWF, en la que se basa uno de los trabajos referenciados al principio del estudio, en la que empleados de una empresa alternaban trabajo en la oficina y teletrabajo, observamos que los beneficios repercutían en todos, si bien es cierto que eran mayores para las mujeres con hijos.



Las mujeres que tienen hijos muestran un mayor incremento de rendimiento, calidad, disposición y energía en su trabajo cuando participan en esquemas de teletrabajo.

Tabla 14. Igualdad de oportunidades (I)

	Mujeres				Hombres			
	Con hijos		Sin hijos		Con hijos		Sin hijos	
	Oficina	Teletrabajo	Oficina	Teletrabajo	Oficina	Teletrabajo	Oficina	Teletrabajo
Rendimiento	80%	90%  10%	77%	84%  7%	75%	88%  13%	76%	89% 13%
Calidad	84%	90%  6%	83%	85%  2%	78%	89%  11%	78%	90% 12%
Disposición	86%	91%  5%	86%	88%  2%	80%	91%  11%	83%	90% 7%
Energía en el trabajo	79%	88%  9%	74%	81%  7%	75%	88%  13%	73%	85% 12%

Las mujeres sin hijos son las que se ven más beneficiadas con el trabajo en remoto, en lo que se refiere a felicidad y orgullo por el trabajo que realizan.

Tabla 16. Igualdad de oportunidades (II)

	Mujeres				Hombres			
	Con hijos		Sin hijos		Con hijos		Sin hijos	
	Oficina	Teletrabajo	Oficina	Teletrabajo	Oficina	Teletrabajo	Oficina	Teletrabajo
Felicidad	88%	91%  3%	82%	86%  5%	83%	92%  9%	82%	89% 6%
Orgullo del trabajo que realizo	86%	89%  3%	81%	86%  5%	80%	91%  11%	80%	87% 8%

Los beneficios de trabajar en remoto se deben, entre otras cosas, a que las personas, cuando trabajan en el hogar, tienen menos demandas inesperadas de trabajo, atención o comunicación, frecuentes en la oficina. La disminución de esa necesidad de multitasking, al trabajar en remoto, es mucho mayor en las mujeres con hijos, tal como se puede ver en el resultado obtenido en cuanto a estas tres cuestiones:

- *Multitasking*
- Constante cambio de tareas
- Constante cambio de conversación

En el caso de los hombres, también, aunque las diferencias no son tan significativas :

Tabla 17. Igualdad de oportunidades (III)

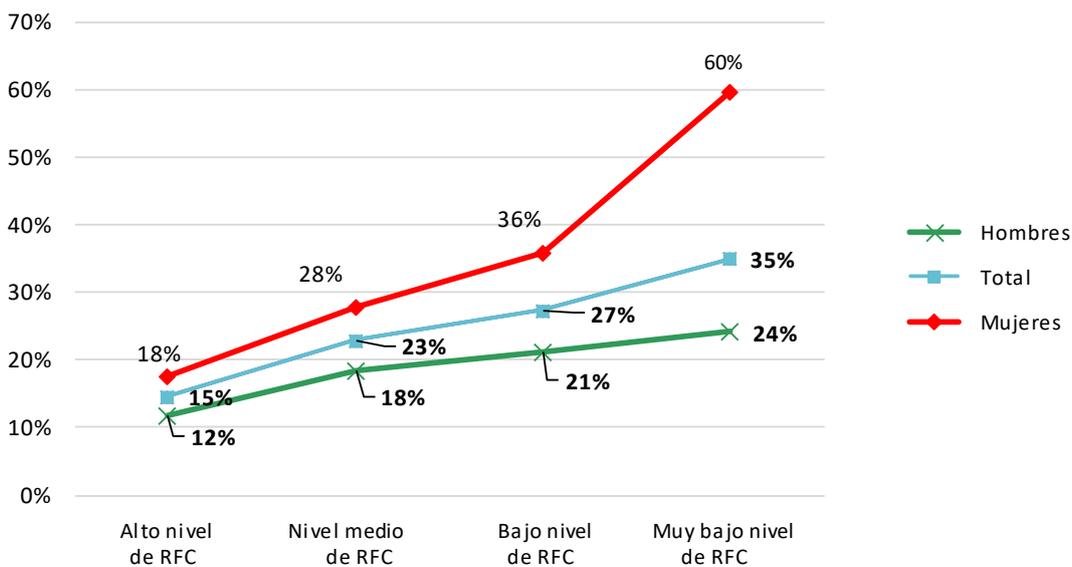
	Mujeres				Hombres			
	Con hijos		Sin hijos		Con hijos		Sin hijos	
	Oficina	Teletrabajo	Oficina	Teletrabajo	Oficina	Teletrabajo	Oficina	Teletrabajo
Grado de multitasking	68%	52%  -16%	59%	54%  -4%	67%	57%  -10%	65%	57% -7%
Tarea	64%	43%  -21%	43%	36%  -7%	60%	40%  -20%	59%	43% -16%
Conversación	60%	34%  -26%	41%	36%  -5%	58%	36%  -22%	57%	42% -15%

En las siguientes figuras podemos observar los resultados de una investigación que llevamos a cabo en el ICWF y que está referenciado al principio del informe. En ella, estimamos en el nivel de responsabilidad familiar corporativa (RFC) del entorno en el que las personas desempeñan su trabajo. La RFC es el compromiso de las empresas de impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación que faciliten, en sus organizaciones, la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados. Cuando la RFC es muy baja, es decir, cuando no se ofrecen medidas de flexibilidad que fomenten la integración trabajo-familia, esa empresa tiene menor atractivo para las mujeres. Crea barreras para que se desarrollen en esa organización y, por tanto, su nivel de igualdad de oportunidades es inferior.

En la **Figura 5** podemos ver cómo, preguntados por si su empresa favorece a los hombres (vs. las mujeres), quienes están en compañías con entornos flexibles, es decir, de alta RFC, hombres y mujeres están de acuerdo que no se favorece a los hombres, sino que se trata de una meritocracia, es decir, que quienes tienen más competencias son los que avanzan.

En entornos de baja RFC, es decir, de poca flexibilidad, hombres y mujeres afirman que el entorno favorece a los hombres, con independencia del nivel de competencias y méritos. Pero, sobre todo, lo afirman las mujeres, que claramente son más sensibles a la situación, ya que ellas la sufren en primera persona, pues, como sabemos, siguen siendo las que habitualmente asumen mayores responsabilidades familiares. En todo caso, los hombres también afirman que los entornos de muy baja RFC les favorecen a ellos.

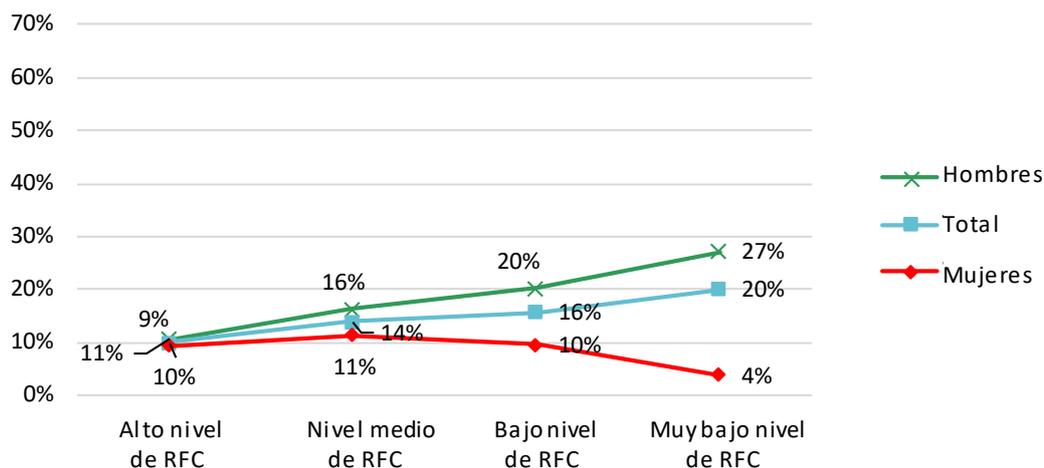
Figura 5. Privilegio que favorece a los hombres



En la **Figura 6**, la pregunta planteada era la contraria: si el entorno de flexibilidad de espacios y tiempo favorece a las mujeres. Curiosamente, una vez más, cuando el entorno es de flexibilidad, es decir, de alta RFC, hombres y mujeres están de acuerdo que no favorece a nadie, sino que se trata de una meritocracia: aquellos que tienen más competencias son los que avanzan.

Sin embargo, en un entorno de poca flexibilidad, con una RFC muy baja, algunos hombres piensan que ese contexto favorece a las mujeres. Ellas, que son las que sufren la dificultad de conciliar y siguen teniendo mayores responsabilidades en el hogar, afirman que, por supuesto, no se favorece a las mujeres.

Figura 6. Privilegio que favorece a las mujeres



Así pues, el trabajo en remoto, combinado con la presencialidad, en cuanto herramienta estupenda que favorece la flexibilidad y la integración trabajo-familia, es un medio magnífico para alcanzar la verdadera igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Por su parte, el objetivo 8, “trabajo decente y crecimiento económico”, establece como meta promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos. Al respecto, la flexibilidad de tiempo y espacio también es una estrategia para facilitar la integración y el trabajo decente, por ejemplo, para quienes tienen el rol de *caregiver*, para quienes los desplazamientos suponen mayor dificultad o para quienes viven en las afueras de las ciudades. De manera que limitar los días de desplazamiento permitiría a todas estas personas integrarse en el ámbito laboral.

Veamos a continuación cada caso.

Integrar a personas con dependientes a su cargo

La flexibilidad facilita que las personas se integren en el mercado laboral a la vez que atienden sus necesidades familiares. Además de las madres y los padres de familia, hay quienes tienen a su cargo el cuidado de personas mayores o que, por sus circunstancias, requieren cuidados especiales. Quienes desempeñan el rol de cuidadores tienen que integrar en sus horarios tiempo, no solo para el cuidado de otros, sino también para compra de medicamentos, acudir a citas médicas, encargarse de la alimentación y el aseo de quienes reciben sus cuidados, etc. Actualmente, hay muchas personas cualificadas para puestos de trabajo que se enfrentan a la dificultad de ejercerlos por no contar con la flexibilidad necesaria para atender sus responsabilidades como cuidadores.

Al respecto, nuestros estudios muestran que hay un factor importante que alivia la dificultad de concentración de personas que tienen a otras a su cargo: el apoyo y la sensibilidad del líder hacia sus empleados. Un equipo de trabajo que se organiza y con líderes que apoyan la flexibilidad laboral permite que las organizaciones estén preparadas para, en un futuro, adaptarse de manera más resiliente ante situaciones restrictivas de movilidad por contingencias ambientales, sanitarias o sociales.

Integrar a diferentes generaciones

El trabajo desde casa requiere adaptarse a nuevas herramientas tecnológicas, y no todas las generaciones están familiarizadas con la integración de aplicaciones *online* o de la comunicación de manera virtual. En un programa piloto que se llevó a cabo desde el ICWF, comprobamos que la generación más joven de la fuerza laboral es la que saca mayor provecho del trabajo en remoto.

Nuestros datos nos permiten observar que el grupo de empleados de entre 20 y 30 años es el que logra, al trabajar desde casa, reducir la sobrecarga cognitiva, la intensificación del trabajo y el multitasking. La generación más joven es la que ha crecido con la tecnología a su disposición y la que se familiariza más rápido con las herramientas que permiten el trabajo en remoto. Muchos jóvenes están realizando, desde su primera experiencia laboral, trabajo en remoto con reuniones virtuales con soltura, mientras que las generaciones mayores se han tenido que adaptar con cierto esfuerzo al uso de estas herramientas.

Tabla 18. Integrar diferentes generaciones

SOBRECARGA COGNITIVA				INTENSIFICACIÓN DEL TRABAJO			
Franja de edad	Trabajando en oficina	Teletrabajo piloto	Cambio porcentual	Franja de edad	Trabajando en oficina	Teletrabajo piloto	Cambio porcentual
20-30 años	7,65	6,75	▼ -12%	20-30 años	6,74	5,37	▼ -20%
30-40 años	6,77	7,03	▲ 4%	30-40 años	6,31	5,48	▼ -13%
40-50 años	7,43	7,60	▲ 2%	40-50 años	6,38	6,09	▼ -5%
50-60 años	7,43	7,93	▲ 7%	50-60 años	7,44	7,11	▼ -4%

MULTITASKING			
Franja de edad	Trabajando en oficina	Teletrabajo piloto	Cambio porcentual
20-30 años	6,72	5,08	▼ -24%
30-40 años	6,26	5,38	▼ -14%
40-50 años	6,46	6,22	▼ -4%
50-60 años	6,32	6,22	▼ -2%

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan las organizaciones es el funcionamiento eficaz de equipos híbridos, donde los empleados puedan alternar trabajo remoto y presencial. El objetivo es lograr el apoyo, la motivación y el seguimiento de equipos híbridos en los que trabajan de la mano colaboradores presenciales y a distancia (Bosch et al., 2020).

Al respecto, hay estudios que abordan los beneficios de una plantilla laboral en la que están presentes diferentes generaciones, aunque resaltan que, si bien la convivencia entre ellas es ventajosa, requiere esfuerzos (Burmeister et al., 9 de julio del 2020). Por tanto, es importante que los modelos híbridos de espacio de trabajo contemplen estrategias que atiendan los retos y las oportunidades de los equipos de trabajo en los que coinciden diferentes generaciones.

Evitar la despoblación de zonas rurales

En los últimos años, han sido cada vez más los pueblos que se han ido quedando vacíos en España, ya que sus habitantes optaban por trasladarse a las grandes ciudades en busca de oportunidades laborales. Vivir en un pueblo a decenas de kilómetros del lugar de trabajo es inviable si el empleo requiere la presencialidad diaria. Sin embargo, reducir los días de oficina facilita que más personas puedan mantener el lugar de residencia fuera de la ciudad y abre el abanico de integración de mucha gente al mercado laboral, sin necesidad de mudarse de modo estable a las grandes urbes.

Trabajo en remoto – trabajo en la oficina: respeto por el medioambiente

Tal como hemos visto, la flexibilidad y el trabajo remoto tienen el potencial de beneficiar el bienestar de las personas y las organizaciones. La combinación de trabajo en remoto y presencial también puede funcionar como una medida que se alinea con el cuidado del planeta, por los beneficios que su uso supone para la sociedad y el medioambiente. Esta realidad atiende los siguientes objetivos de desarrollo sostenible:



- Objetivo 7: “Energía asequible y no contaminante”
- Objetivo 11: “Ciudades y comunidades sostenibles”
- Objetivo 12: “Producción y consumo responsables”
- Objetivo 13: “Acción por el clima”

La reducción del consumo de energía suele presentarse como el principal factor de que vincula al teletrabajo con la sostenibilidad. Esto parte de dos supuestos:

- Aminora la necesidad de desplazamiento, ya que se hacen innecesarios muchos de los traslados entre la casa y la oficina.
- Disminuye el consumo de energía en las oficinas, ya que, al trabajarse desde casa, se reduce el uso de electricidad y gasoil en los espacios de trabajo.

Al reducirse la movilidad, referida a los trayectos entre la casa y la oficina, el teletrabajo puede ser una alternativa para disminuir las emisiones contaminantes derivadas del uso del transporte. A su vez, al disminuir los traslados a la oficina, se reducen las distancias recorridas por los empleados. La reducción de la movilidad conlleva, a su vez, la mejora de la calidad del aire de las ciudades y el descenso de los niveles de contaminación (Guilera y Codina, 15 de abril del 2020).

Algunos de los beneficios de limitar la movilidad para la sostenibilidad, especialmente a las horas de entrada y salida de las oficinas, son (Las Heras y Barraza, julio del 2020):

Beneficios de limitar la movilidad

- Evitar atascos por desplazamientos
- Reducir:
 - el estrés y el agotamiento por los atascos en los desplazamientos
 - la congestión en las ciudades, la polución y el ruido
 - la huella medioambiental
 - la accidentalidad en desplazamientos laborales
 - la contaminación acústica
 - el desgaste de la flota móvil
 - la necesidad de transportes públicos



Según nuestros datos, hoy en día el 40% de las personas se desplazan en automóvil (el 34% de ellas, solas) para ir a trabajar.

Qué medio de locomoción utilizas normalmente para desplazarte hasta tu lugar de trabajo presencial

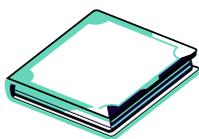
Tabla 19. Medio de locomoción



	Respuestas
Coche, yo solo	34%
Metro	14%
Bus	12%
A pie	11%
Moto	10%
Tren	7%
Bicicleta/patín	6%
Coche compartido	6%

Además, hemos observado que, en promedio, las personas se desplazan unos 30 kilómetros diarios para llegar a su lugar habitual de trabajo y, para un 22%, esos desplazamientos diarios suponen más de 50 kilómetros.

Tabla 20. Distancia recorrida por una persona para llegar al trabajo



	Distancia diaria
Menos de 10 km	35%
De 10 a 30 km	28%
De 30 a 50 km	15%
Más de 50 km	22%

Por supuesto, debemos tomar con cautela el presupuesto de que la reducción de viajes al trabajo conllevará la disminución de emisiones, pues se asume que, al reducir el traslado de la casa a la oficina, las personas no incrementan sus traslados no relacionados con el trabajo. Sin embargo, hay estudios (Hook *et al.*, 19 de agosto del 2020) que indican que quienes trabajan desde casa exclusivamente, pueden incrementar su movilidad para otros trayectos personales, incluso realizando traslados más extensos que los que harían a la oficina. Por ello, para que la reducción neta de CO₂ disminuya, es preciso una tarea de mentalización y cambios de hábitos.

Desde el ICWF proponemos el mix teletrabajo- trabajo en la oficina como una buena alternativa para hacer más eficientes los tiempos de traslado, manteniendo los beneficios de una movilidad eficaz y sostenible. De este modo, las personas pueden utilizar esos trayectos para hacer otros recados y cubrir otras necesidades.

El trabajo en remoto, cuando se realiza de la mano de la flexibilidad, es una buena herramienta para contener las reducciones de energía que resultan de congestiones de automóviles por atascos en horas punta. De la misma manera, el mix se puede beneficiar de una mayor aceptación del transporte público por parte de la sociedad, ya que las personas pueden tener una mayor predisposición a utilizarlo si está menos congestionado y es necesario solo algunos días de la semana (Tang *et al.*, diciembre del 2011).



Eva Bufi

Ingeniera de Caminos. Experta en *smart cities* y CEO de Ardana Consultants

Smart cities en la nueva realidad

¿Cómo definirías una *smart city*?

El concepto *smart city* define la propia evolución de la ciudad que se adapta a un nuevo contexto. Las tecnologías deben incorporarse a los servicios de la urbe para hacerlos más eficientes. Los ciudadanos a nivel particular, las empresas y la Administración Pública deben colaborar y comunicarse, y entenderse. Los departamentos gubernamentales y los diferentes servicios deben estar conectados para una optimización de la gestión. La ciudad debe convertirse en un espacio agradable y saludable para el ciudadano. Una *smart city* es una ciudad que evoluciona, se adapta, se conecta, optimiza, es sostenible y tiene como visión convertirse en el lugar donde sus ciudadanos quieren vivir, trabajar y relacionarse.

Desde tu perspectiva, ¿cuáles son las grandes tendencias mundiales que afectarán al futuro de las ciudades?

En el mundo hay diversas realidades y culturas, y estas hacen que los países vean la *smart*

city de forma diferente. En los que están en vías de desarrollo, una *smart city* es una ciudad que provee a sus ciudadanos de los servicios que nosotros consideramos básicos, si bien es cierto que hay tendencias que afectan a todas las urbes, aunque sea en diferente grado. La primera de ellas es la evolución tecnológica, la inteligencia artificial y el internet de las cosas. El cambio climático y la lucha contra él es otra realidad. Nos hemos dado cuenta de que es imprescindible que todo el mundo, incluso las ciudades, como grandes generadoras de contaminación, reduzcan los niveles de emisión, y esto significa limitar la movilidad contaminante, reutilizar materiales (economía circular), generar energías renovables, consumir productos de kilómetro 0, etc.

A ello hay que añadir que la pandemia actual ha puesto en cuestión diversos axiomas de la nueva ciudad sostenible y libre, en el sentido de si la concentración urbana es el mejor de los sistemas para el ciudadano o, incluso, para nuestro planeta, así como si la utilización de medios de transporte colectivos son posibles focos de propagación de enfermedades.

“La ciudad debe convertirse en un espacio agradable y saludable para el ciudadano. Una *smart city* es una ciudad que evoluciona, se adapta, se conecta, optimiza, es sostenible y tiene como visión convertirse en el lugar donde sus ciudadanos quieren vivir, trabajar y relacionarse”

¿Cómo afectarán esas tendencias sobre las *smart cities* al futuro del trabajo, a las empresas y a los empleados?

Las empresas están ya notando estos cambios. La pandemia ha acelerado ciertas conductas y ha hecho que algunos imposibles hayan sido una realidad. En mi opinión, las empresas deben buscar sistemas de gestión de recursos humanos y de trabajo flexibles y basados en objetivos. Tienen que adoptar las nuevas tecnologías y utilizarlas como herramientas de trabajo. Las relaciones entre empresa y trabajador deben basarse en un win-win, tanto respecto a dónde se presta el servicio como en cuanto al horario. Cada empleado tiene una realidad diferente que, además, puede cambiar a lo largo de su trayectoria. A su vez, las necesidades de la empresa también cambian. Por tanto, una relación donde ambas partes puedan adaptarse parecería la adecuada, siempre en un marco definido y con ciertas limitaciones

En las *smart cities*, ¿existirán oficinas, tiendas y edificios de HQ en el futuro? ¿Cómo se usarán? ¿Qué aspecto tendrán?

¡Esta es una pregunta difícil! A corto y medio plazo, parece lógico pensar que sí, que existirán; a largo plazo, veremos qué ocurre. Está claro que hay un incremento brutal del *e-commerce*, pero, a la vez, ciertos comercios se mantienen, así como algunas costumbres. Tampoco preveo a medio plazo un cambio en la necesidad de disponer de HQ. Podrán variar de dimensión o localización, pero hay ciertas cuestiones que será complicado que cambien, dispersando a los trabajadores, o pequeñas oficinas remotas o de *coworking*, o mediante trabajo remoto desde casa. Los seres humanos necesitamos el contacto para generar confianza y relacionarnos, y esto va a ser complicado cambiarlo del todo.

¿Alguna buena noticia de cara al futuro del trabajo?

La buena noticia, creo, es que para aquellas empresas y trabajadores a quienes les guste crecer, aprender y evolucionar, el mundo de los negocios se convertirá en su edén particular. Estamos en un mundo que cambia muy rápido y, por tanto, aquellas empresas y trabajadores que lo hagan de forma paralela tendrán el éxito asegurado.

¿Alguna recomendación para aquellas empresas y directivos que están planeando los espacios y las políticas laborales del futuro para sus empleados?

Mi recomendación sería flexibilidad, comunicación, consenso y win-win. A los sindicatos, patronales y Gobierno les pediría que también evolucionen y se adapten a las nuevas necesidades de trabajadores y empresas.

“Cada empleado tiene una realidad diferente que, además, puede cambiar a lo largo de su trayectoria. A su vez, las necesidades de la empresa también cambian. Por tanto, una relación donde ambas partes puedan adaptarse parecería la adecuada”

TERCERA PARTE

Guía práctica para no perderse en el mix del trabajo presencial y el trabajo en remoto



Guía para no perderse en el mix de trabajo remoto/ trabajo en la oficina

Ante un reto tan motivador como preparar una guía práctica que ilustrase las conexiones, diferencias y características de un modelo de trabajo (virtual y presencial), el IESE y Savills Aguirre Newman han aunado su ilusión, *expertise* y conocimiento para producir el siguiente documento gráfico de manera conjunta.

En él podrán encontrarse, de manera ilustrada, características y condiciones adecuadas para desarrollar el trabajo en remoto y el trabajo presencial, qué circunstancias determinan que una reunión funcione mejor en formato virtual o presencial, si existe o no un candidato ideal para el modelo híbrido, prototipos de espacios y perfiles, y hasta algunos ejemplos de *user journey* donde poder ejemplificar todo lo anterior.

Pensamos que este documento puede inspirar y ayudar, a usuarios y organizaciones, a entender las claves y singularidades de los modelos flexibles de trabajo, y facilitará su abordaje y puesta en marcha, en un momento donde son objeto de pleno interés y símbolo del futuro que nos espera en el ámbito profesional.

1

Cantidad y condiciones adecuadas de trabajo en remoto & oficina



2

¿Quién es el candidato ideal para el modelo híbrido?



3

Prácticas adecuadas de un empleado en trabajo en remoto & en oficina (modelo híbrido)



7

Definición de Prototipos



6

¿Cómo adaptarse?

5

User Journeys

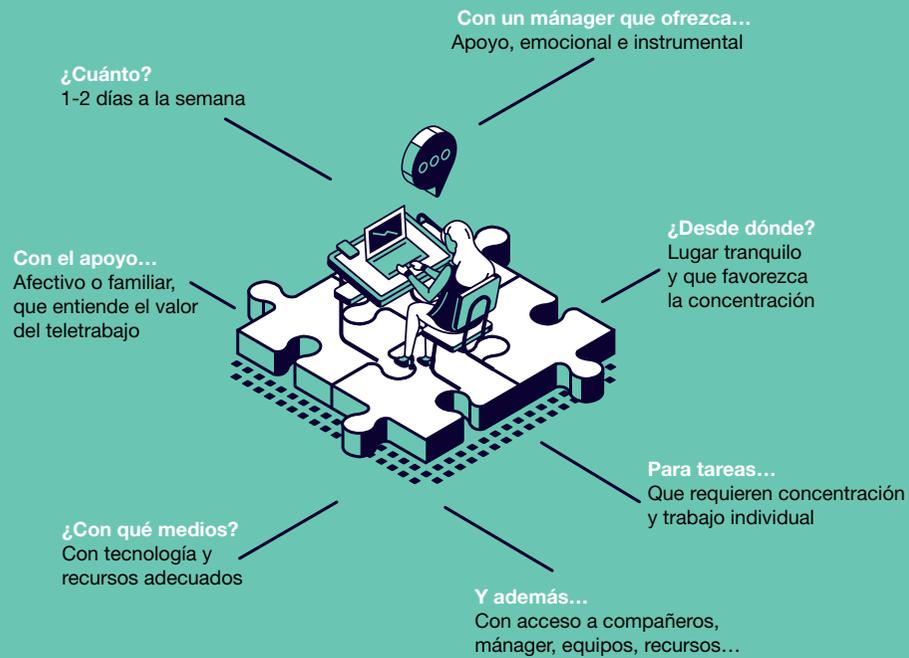
4

Cuándo reunirse Online VS Presencial

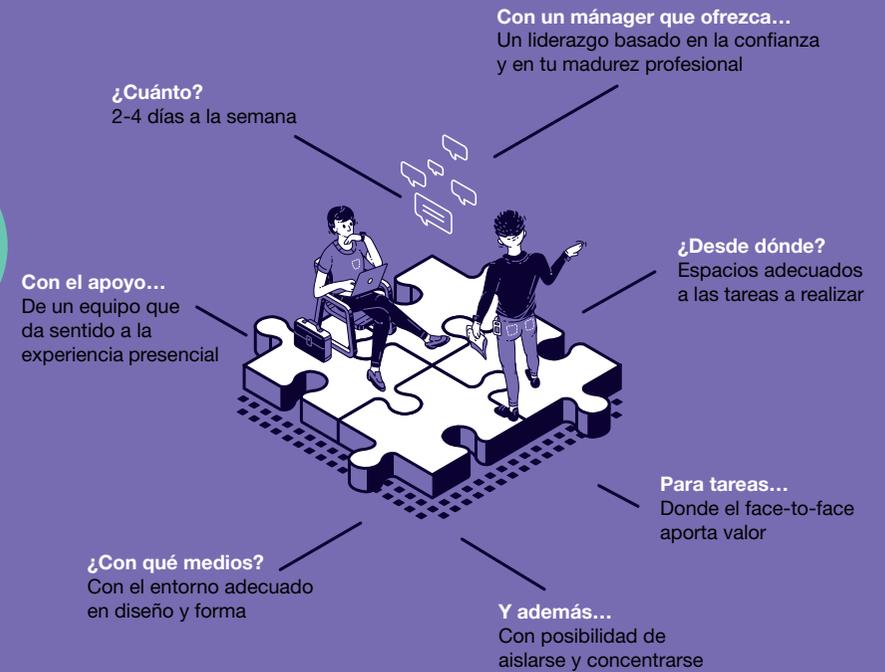
1

**Cantidad y condiciones adecuadas
de trabajo en remoto & oficina**

Cantidad y condiciones adecuadas de trabajo en remoto



Cantidad y condiciones adecuadas de trabajo en oficina



**¿Quién es el candidato ideal
para el modelo híbrido?**



Quién es el candidato ideal para el modelo híbrido?



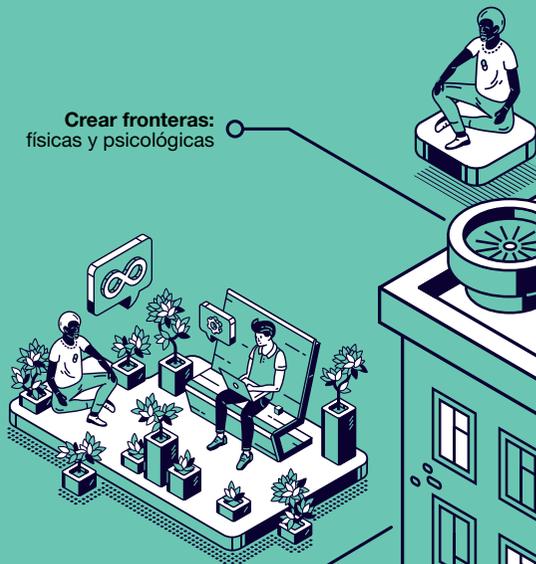
Prácticas adecuadas de un empleado en trabajo en remoto & en oficina



Modelo Híbrido

Prácticas adecuadas de un empleado en trabajo en remoto (modelo híbrido)

Crear fronteras: físicas y psicológicas



Clarificar a los miembros de la familia cuáles van a ser las rutinas de trabajo para **evitar interrupciones e interferencias** en la medida de lo posible.



Crear rutinas de conexión y desconexión: tiempos y espacios.



Establecer rutinas de comunicación: con las personas del trabajo y las personas del entorno personal.



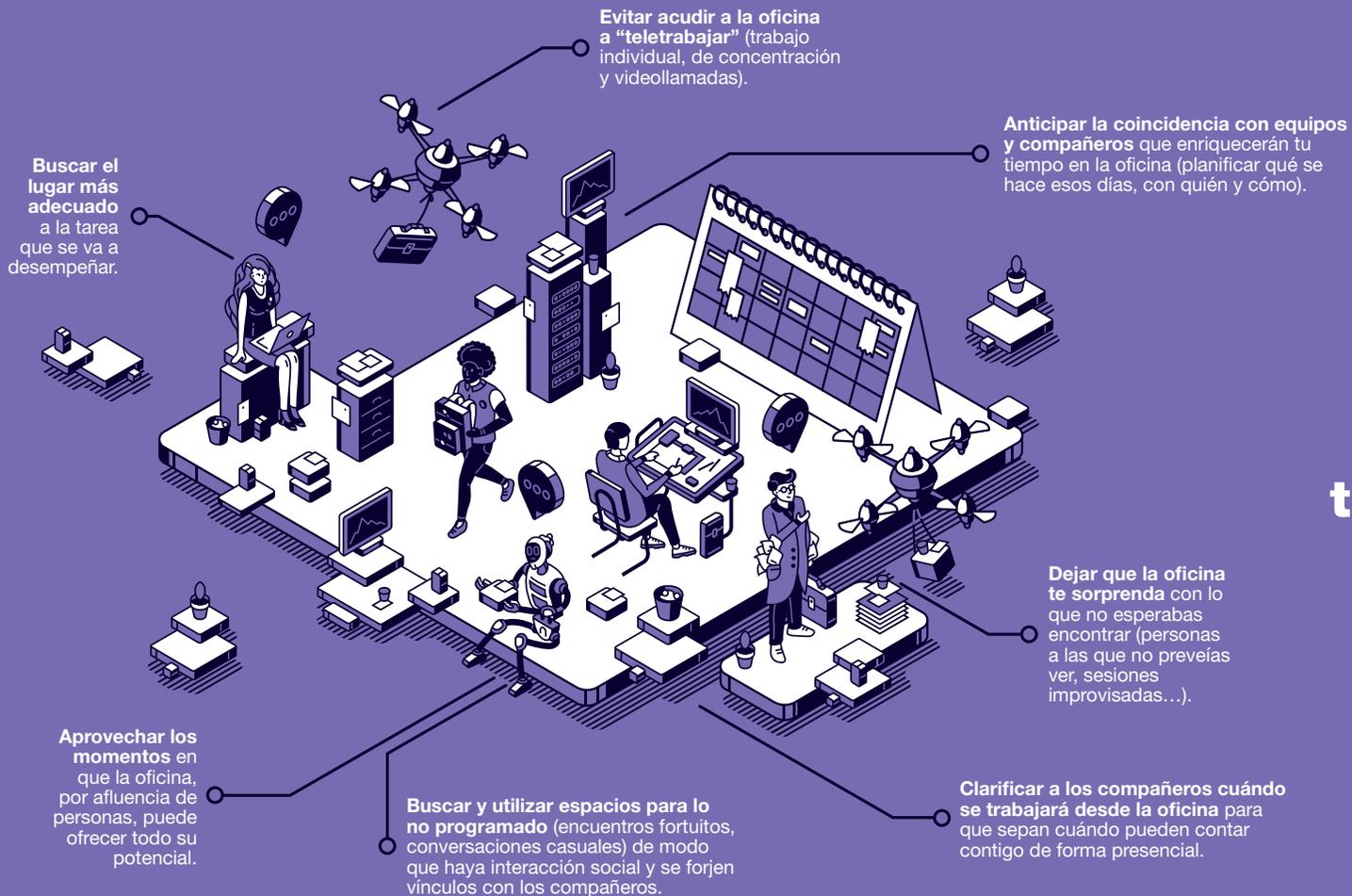
Evitar el multitasking: en los ratos de trabajo es mejor no atender tareas del hogar o la familia.



Trabajar en un horario que se adapte a las necesidades del cliente, al biorritmo del empleado, y a las necesidades familiares.



Evitar la conexión constante en los ratos que no entran dentro de la rutina propia del trabajo.



Prácticas adecuadas de un empleado en trabajo en la oficina (modelo híbrido)

Cuándo reunirse

Online VS Presencial



Buenas prácticas en reuniones online

Respetar la puntualidad y tener clara la estructura de la reunión, comunicada con antelación.



Comenzar con la cámara encendida (así, todo el mundo tiene ocasión de verse); si después se prefiere desconectarla, no pasa nada.

Empezar con un saludo y una pequeña conversación informal.



Seguir el orden del día.



Asegurar que las personas que tienen algo que aportar (información, opinión, experiencia...) lo hagan (a veces hará falta preguntarles).

Finalizar revisando qué resoluciones se han tomado y quién debe ejecutarlas.



¿Cuándo reunirse online?

1 Reuniones rutinarias, en las que hay que dar seguimiento y tomar decisiones procedimentales.

4 Reuniones informativas.

2 Reuniones en las que el coste (económico, medioambiental, sanitario...) del desplazamiento no compensa ni hay beneficio social (creación de vínculos).

3 Reuniones de crisis en las que no hay tiempo suficiente para desplazarse.

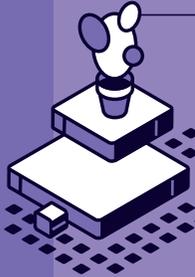


Buenas prácticas en reuniones online

Respetar la puntualidad y tener clara la estructura de la reunión, comunicada con antelación.



Elegir el espacio adecuado.



Maximizar la comunicación en aspectos perceptibles en este tipo de reuniones (gestualidad, tono de voz, contacto visual, escucha activa).



Seguir el orden del día.



Dar lugar, en sesiones de corte creativo, a la improvisación y la espontaneidad.



Interactuar con naturalidad y de forma equivalente con personas que puedan estar conectadas en remoto.



¿Cuándo reunirse presencial?

1 Sesiones de ideación, innovación, creatividad o brainstorming



2 Sesiones con personas que no forman parte de tu equipo habitual de trabajo / proyecto, y donde es importante la comunicación no verbal y la creación de vínculos



4 Reuniones o encuentros donde los temas a tratar son sensibles y la cercanía o la empatía con el resto de personas son un valor diferencial.



3 Reuniones o sesiones que requieren una determinada puesta en escena (presentaciones, workshops, ponencias...)

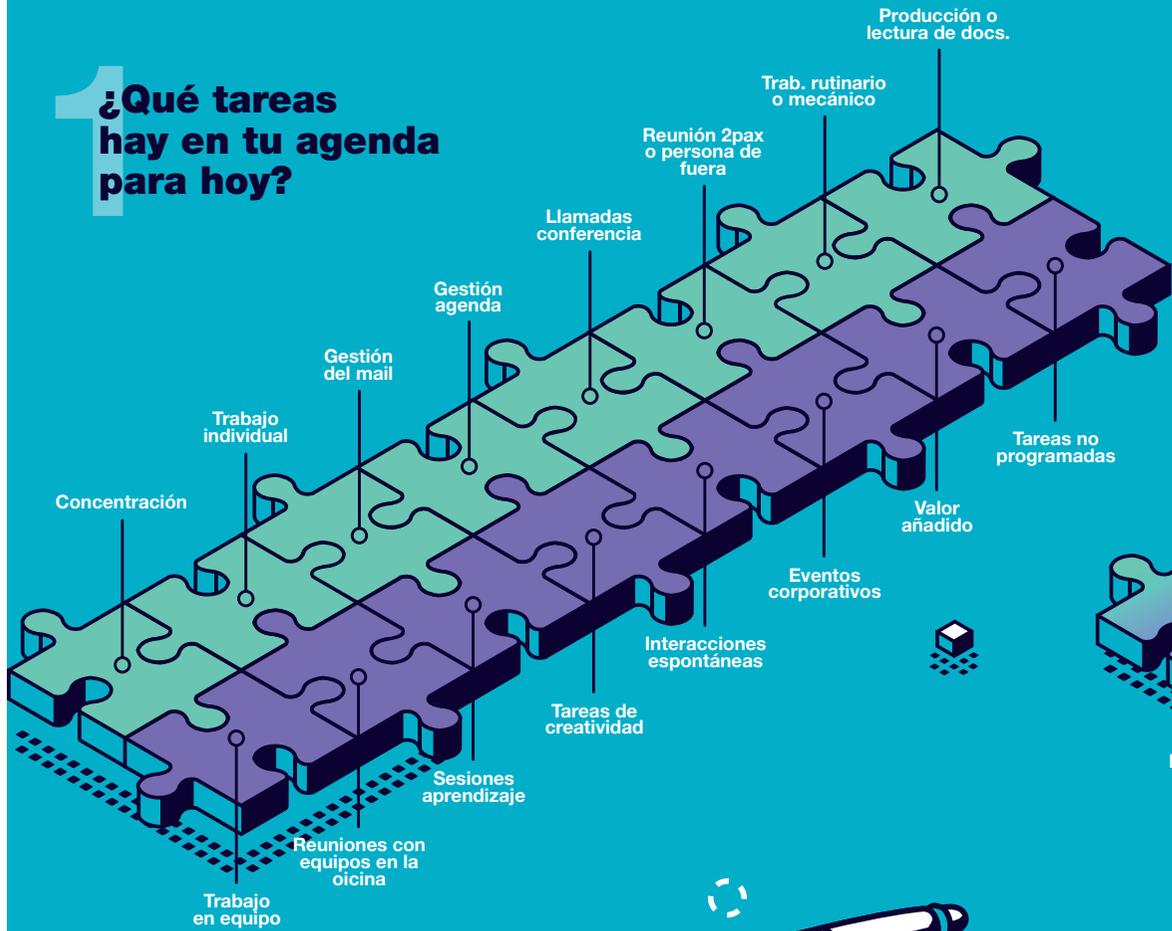


5

User Journeys



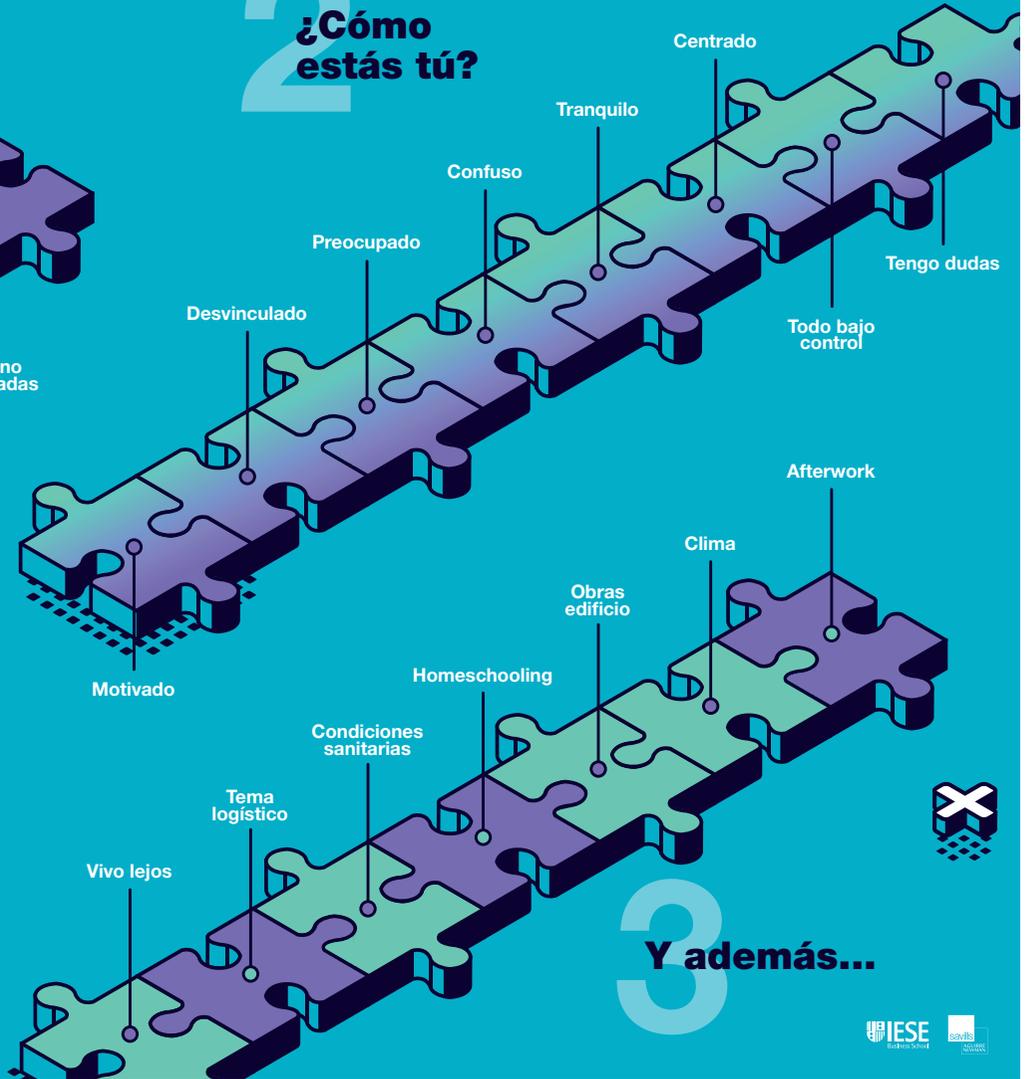
1 ¿Qué tareas hay en tu agenda para hoy?



Leyenda

- Mejor en remoto
- Mejor en la oficina

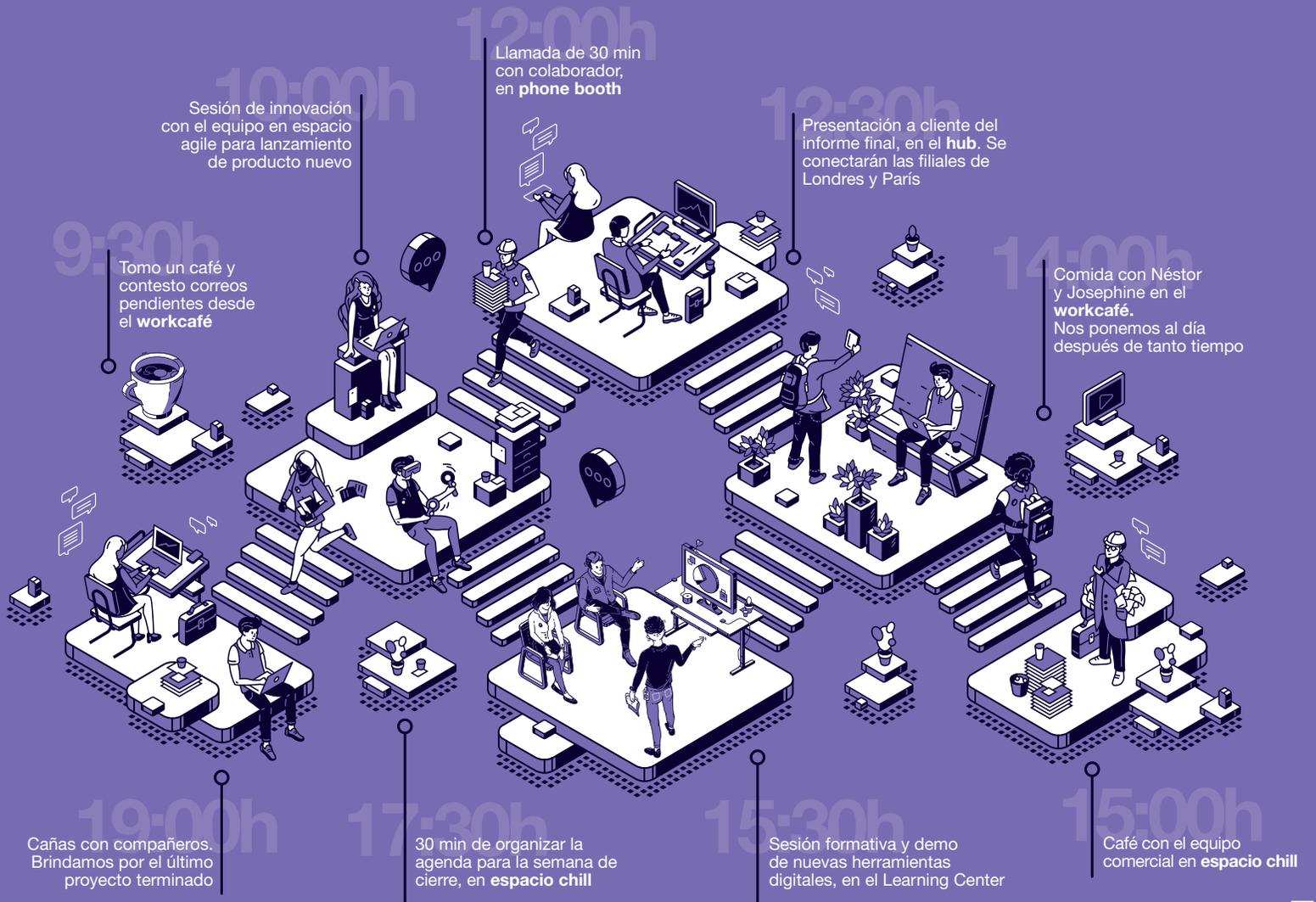
2 ¿Cómo estás tú?



3 Y además...

User journey trabajo en la oficina

- Trabajo de equipo 🧩
- Gestión mail 📧
- Valor añadido 🧩
- Tareas no programadas 🧩
- Llamadas confidenciales 📞
- Motivado 🧩
- Tengo dudas 🧩
- Extraño el contacto con otros 🧩
- Afterwork 🧩



User journey trabajo en remoto

- Trabajo rutinario o mecánico
- Producción y lectura de docs
- Concentración
- Reuniones con personas de fuera
- Gestión mail
- Gestión agenda
- Tranquilo
- Motivado

Huella de CO₂

Estrés por tráfico

Tiempo Libre

Calidad de interacciones

Ergonomía

Capacidad de concentración

9:00h
Pongo al día correos pendientes

8:00h
Dedico un rato a hacer estiramientos y un rato de bici estática

10:00h
Me conecto en remoto a una reunión de seguimiento semanal

11:00h
Pausa para un café, me levanto y realizo dos llamadas de teléfono de pie

11:30h
Desarrollo de informe

17:30h
Organizo agenda y contesto correos pendientes

15:30h
Desarrollo de informe

13:00h
Conexión a través de Teams con equipo en Barcelona

User journey modelo flexible

- Concentración 🌿
- Tareas de creatividad 🌿
- Tranquilo 🌿
- Trabajo en equipo 🌿
- Trabajo individual 🌿
- Centrado 🌿
- Gestión mail 🌿
- Gestión agenda 🌿
- Motivado 🌿

Huella de CO₂

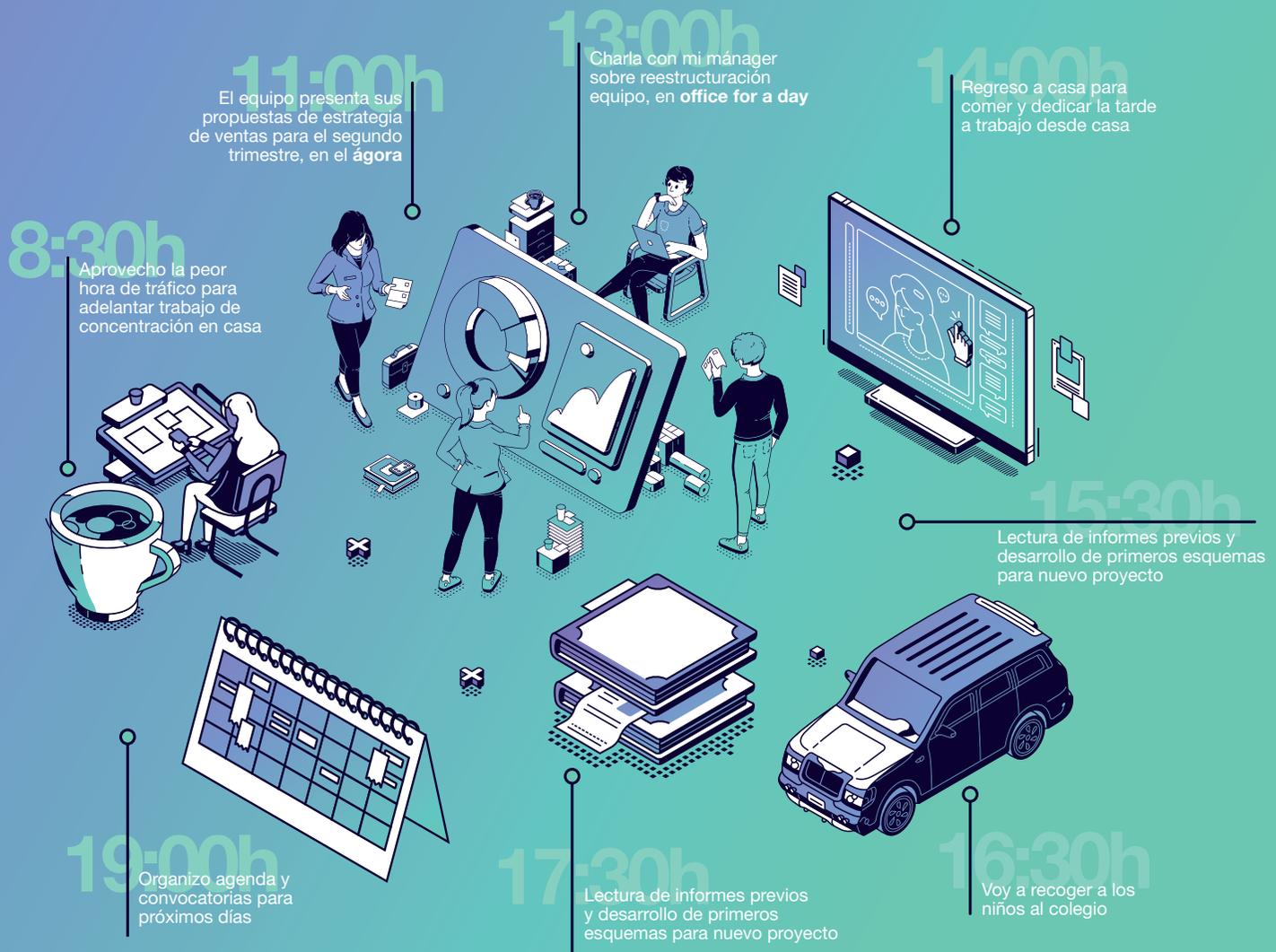
Estrés por tráfico

Tiempo Libre

Calidad de interacciones

Ergonomía

Capacidad de concentración



¿Cómo adaptarse?

¿Cómo adaptarse?



Reforzar

Relaciones interpersonales, que fomenten la confianza y el sentido de pertenencia.



Culturas fuertes, en las que los valores se transmitan a través de todo lo que se hace.

Espacios que reflejen la misión y el carisma de la organización.



Confianza y sentido de misión como bases del liderazgo: dar un servicio.

Cambiar

Mentalidad de presencialismo, en la que estar en el lugar de trabajo equivale a compromiso, rendimiento y fomento de la cultura, por **mentalidad de contribución**, que requiere actitud y competencia, y no solo resultados a corto plazo.



Expectativa de trabajar desde la oficina, aunque no aporte valor (más bien, lo reste) **por limitar su presencia a cuando esta suponga generar relaciones, cocrear, colaborar, aportar.**

Oficinas diseñadas de forma **que generan silos** y espacios donde trabajar individual y aisladamente **por oficinas que transmiten valores, generan interrelaciones y favorecen la contribución.**

Mentalidad de control por mentalidad de apoyo

Horarios y espacios que no están basados en la necesidad del cliente y del empleado, y dar autonomía a las personas para que tomen las decisiones adecuadas: **desde dónde trabajar (espacio) hasta cuándo (horario).**

Espacios corporativos sin un sentido o propósito específico por oficinas que aporten valor: espacios de cocreación, de reuniones informales.

Dejar de hacer

Acudir a la oficina a: Teletrabajar.

Trabajar en asuntos que requieren concentración individual y se realizarían mejor desde otros espacios – remoto.



Tener espacios corporativos que no aporten valor (acumulación de archivos, papel, etc.).



Mantener horarios en los que la entrada y la salida no reflejan la necesidad de los clientes ni de los empleados, con acumulaciones en parkings, comedores, carreteras, etc.

Viajar por negocios sin verdadera necesidad.



Definición de Prototipos



Definición de prototipos: Líder



Transparente, cercano y con visión clara de los objetivos y la estrategia

Gran capacidad de comunicación y escucha activa



Es capaz de adaptarse con facilidad a cambios de planes y plantear soluciones con rapidez

Con ganas y capacidad de aprender

Equilibra la parte profesional y la relacional/social



Consciente del valor de su equipo, de lo que puede aportar a sus miembros y de lo que ellos le aportan a él

Con ganas y capacidad de enseñar lo que sabe

Motivado y proactivo

Basa su liderazgo en la confianza, no en la vigilancia



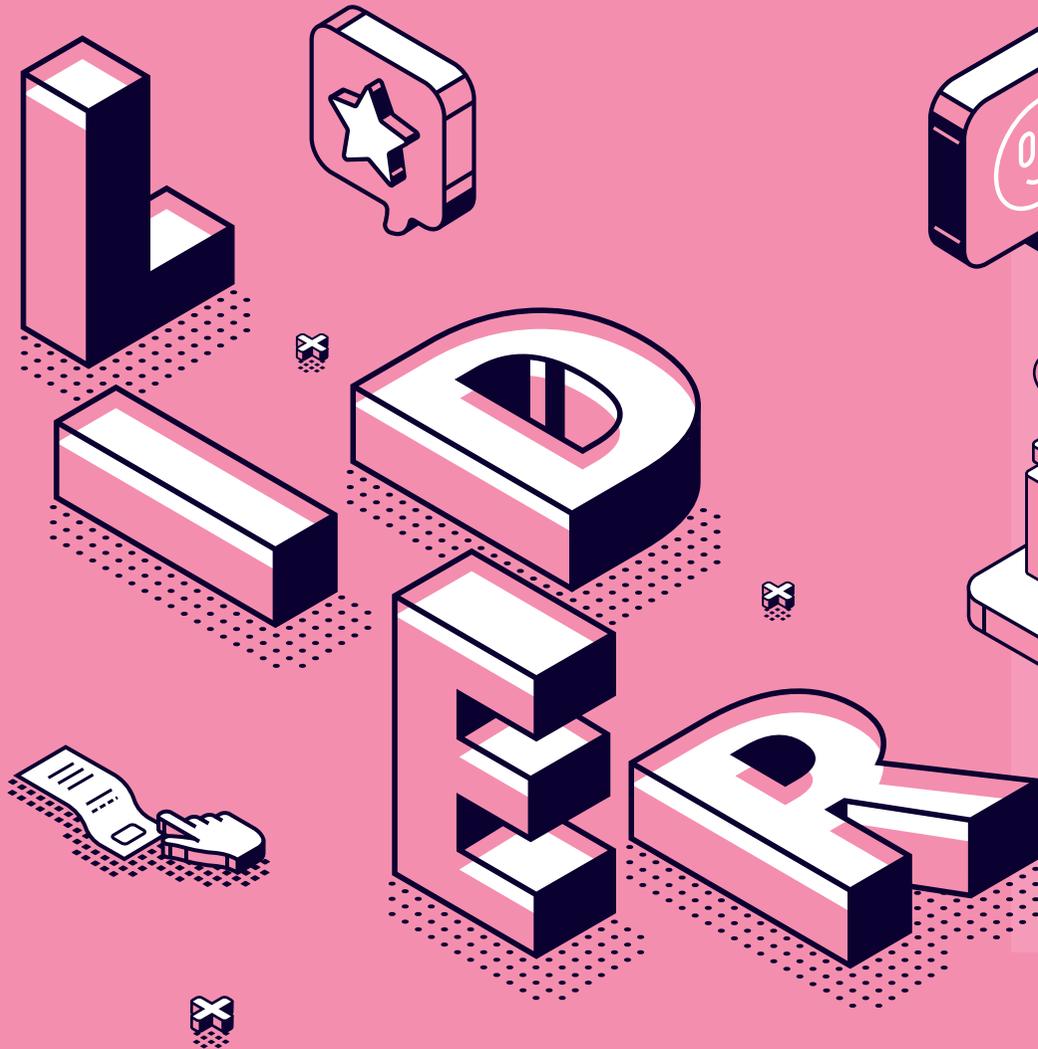
Cree en el trabajo por objetivos

Conoce bien la organización

Es capaz de infundir confianza y sacar lo mejor de las personas

Organizado y responsable

Posee pensamiento crítico e inteligencia emocional



Definición de prototipos: Empleado

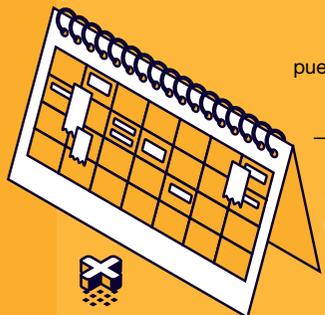
1 Motivado y proactivo



Consciente de su talento, de lo que puede aportar a la compañía y de lo que esta puede aportarle a él



2 Capacitado para autogestionar su tiempo de trabajo, volumen de temas y gestión de agendas, plazos de entrega, etc



3 Con ganas y capacidad de aprender y enseñar lo que sabe



4 Organizado y responsable



5 Posee pensamiento crítico e inteligencia emocional

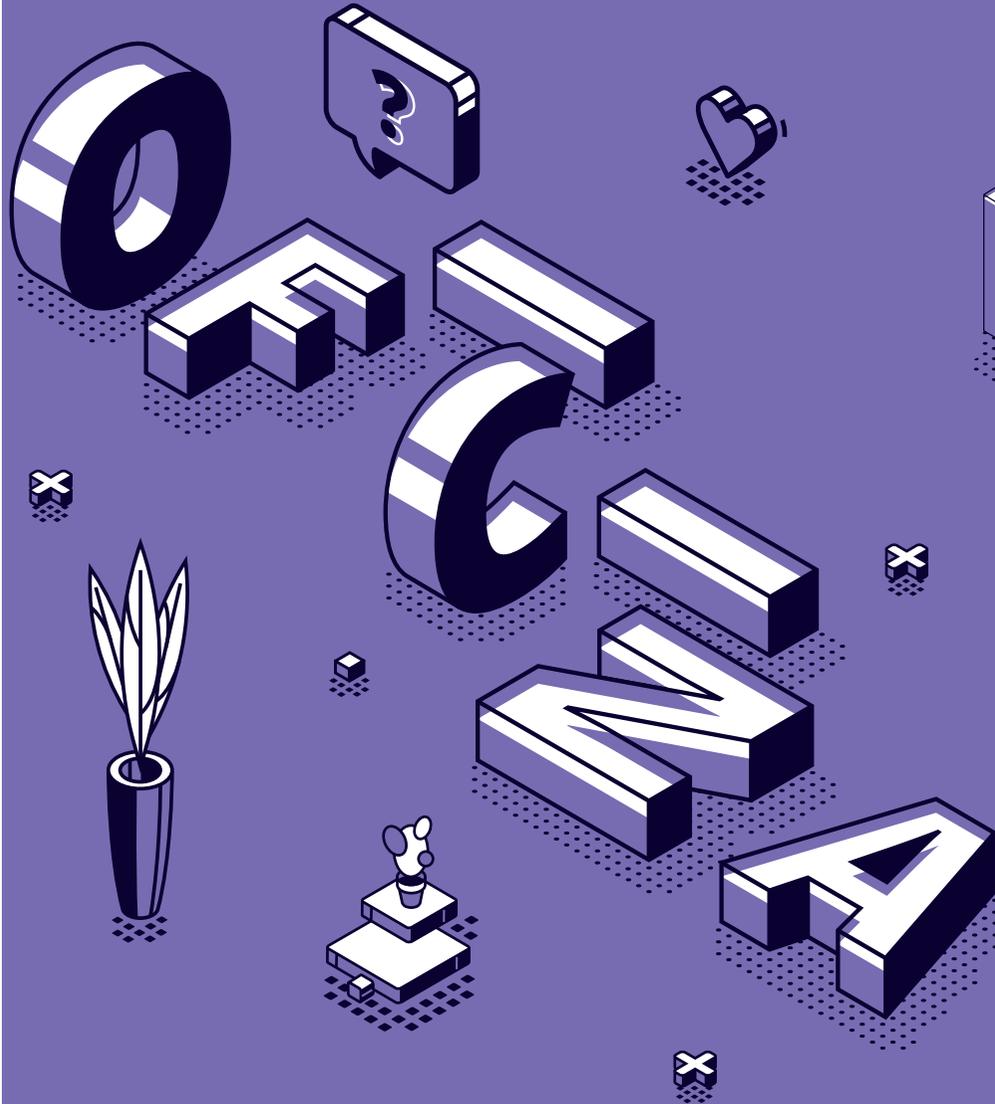
6 Conoce bien la organización



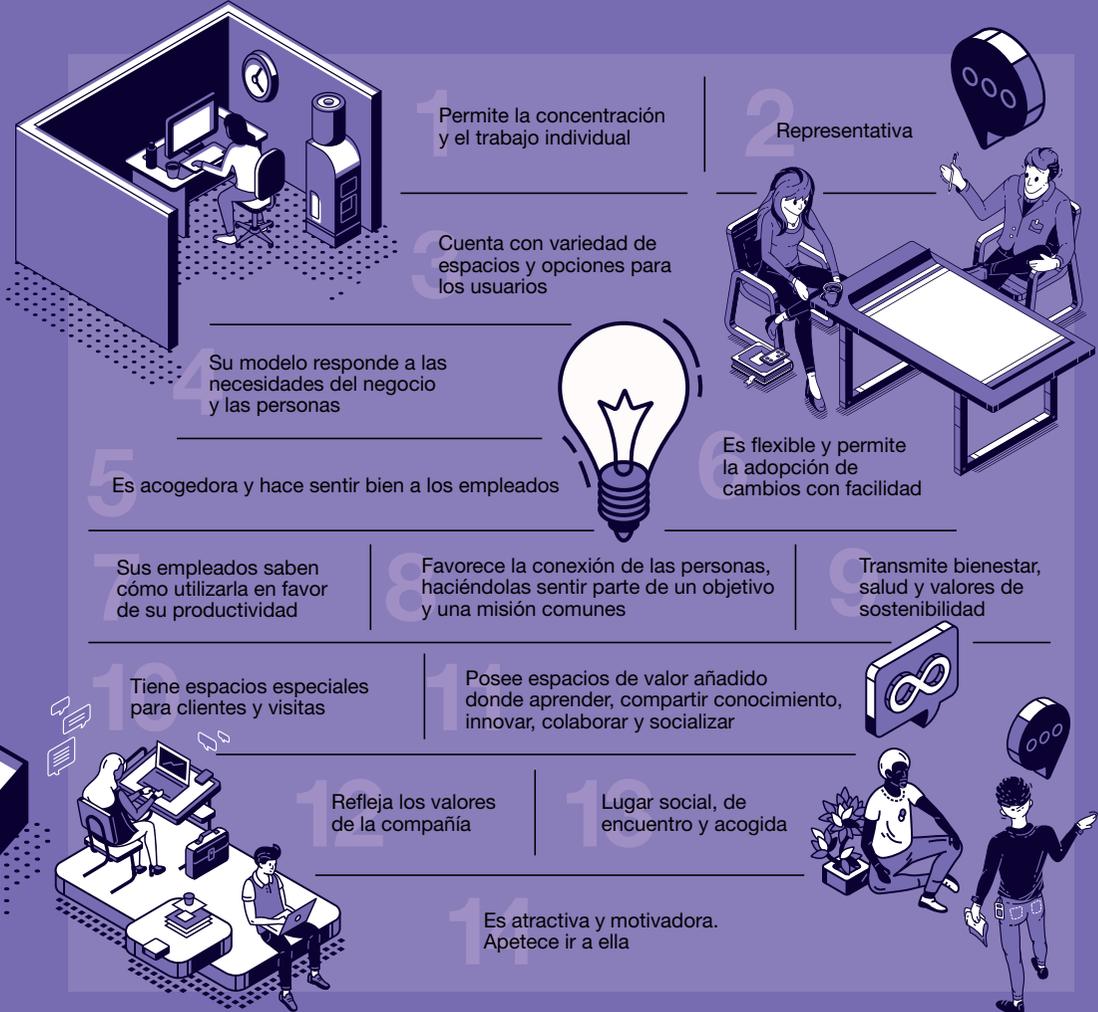
7 Equilibra la parte profesional con la relacional/social

8 Es capaz de adaptarse con facilidad a cambio de planes y plantear soluciones con rapidez





Definición de prototipos: Oficina



Definición de prototipos: Remoto



1 Preferiblemente, en un espacio dedicado solo para trabajar

2 Cómodo y confortable: amplio, luminoso, ordenado, limpio, agradable y silencioso

3 Los elementos y dispositivos de trabajo se despliegan y recogen al inicio y al final de la jornada. No es un puesto de trabajo non-stop

4 Contar con una luz artificial adecuada para cuando es necesaria



5 Hay espacio para las pausas. Café, distracción o desconexión cada cierto tiempo.

6 Seguir pautas de ergonomía: tamaño y altura de la pantalla, la mesa y la silla

7 Libre de otras distracciones o ruidos

8 Beber agua con frecuencia



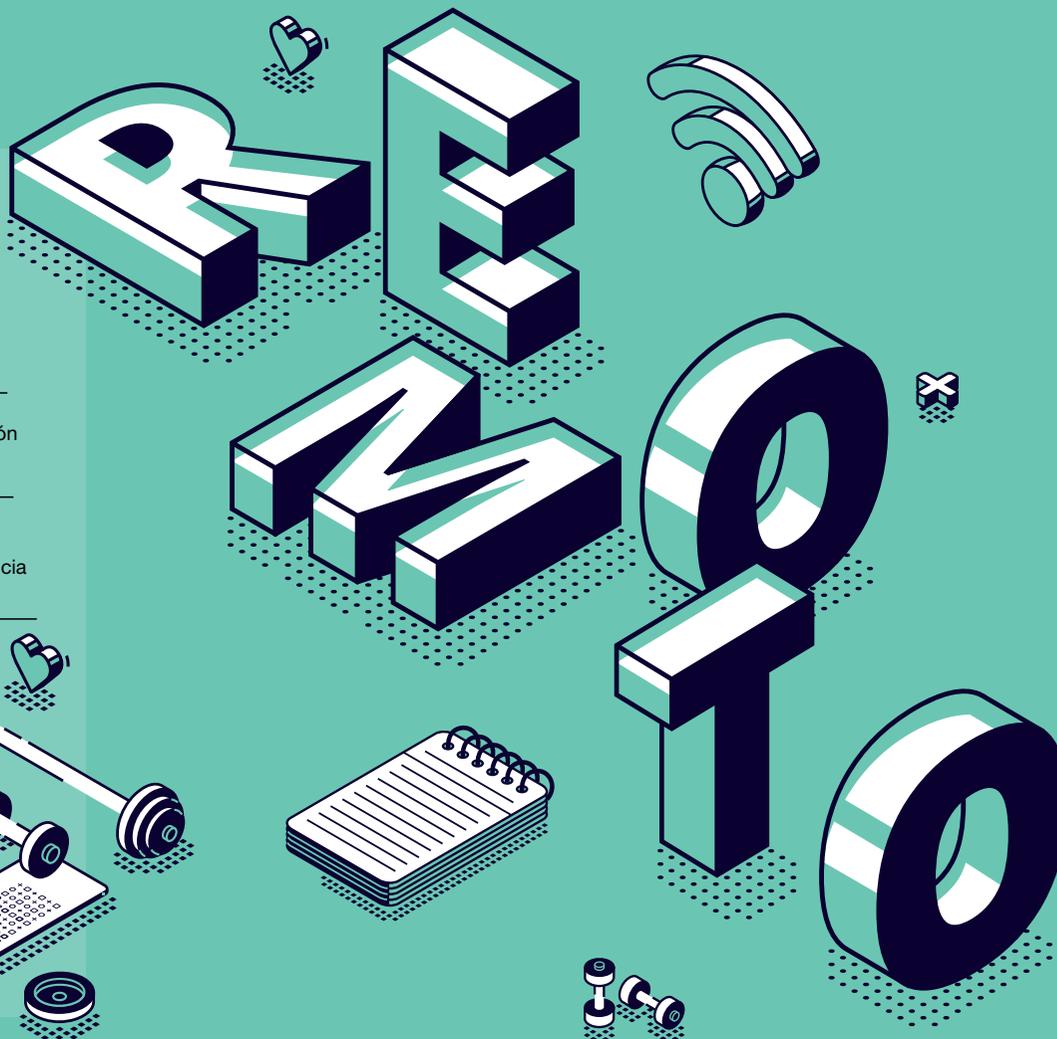
9 Dedicar un tiempo acotado y consciente para comer y hacer un descanso

10 Cambiar de postura y aprovechar tareas que permitan trabajar de pie o caminar en la habitación o el espacio donde se trabaja. Hacer estiramientos

11 Utilizar uno o dos ratos al día para hacer algún tipo de ejercicio cuando se trabaja desde casa (sesión de deporte, caminar a primera o última hora del día, bailar, hacer yoga, estiramientos...).

12 Hacer ejercicios para mirar a media y larga distancia cada cierto tiempo

13 Seguir una rutina de aseo y arreglo personal como cuando se acude a la oficina



disclaimer

Copyright © 2021 IESE. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio sin la permisión de IESE.



Contenidos:

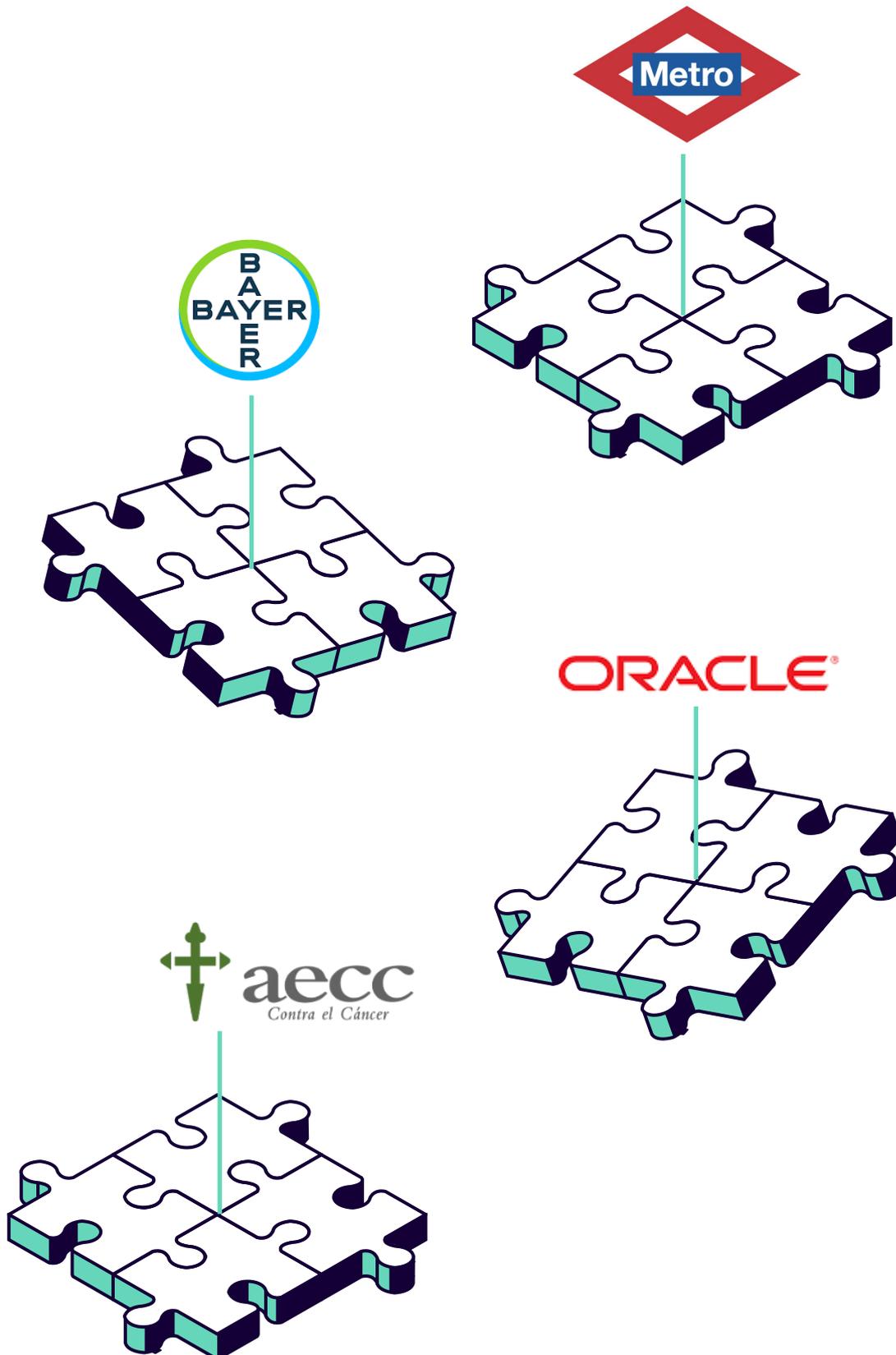
Mireia Las Heras (Profesora IESE Business School en el Departamento de Dirección de Personas, y Directora de ICWF, Centro Internacional de Trabajo y Familia)
Charo Sáez (Workplace Strategy & Change Management Lead, Associate, Architecture, Savills Aguirre Newman)

Diseño gráfico:

Carlos Soto (Responsable Diseño Corporativo, Savills Aguirre Newman) | Óscar Nieto (Diseñador Gráfico, Savills Aguirre Newman)

CUARTA PARTE

Business cases: Casos prácticos y entrevistas



Metro de Madrid



Contexto y datos de inicio

Sector:	Transportes. Empresa pública.
Origen:	Madrid, 1919. Empresa centenaria.
Número de empleados:	979 en oficina (4.000 en total).
Superficie operativa:	12.000 m ² .
Ubicación inicial:	Cuatro sedes en distintas localizaciones de Madrid.
Ubicación final:	Sede única corporativa en Avenida de Asturias (Madrid).
Año del proyecto:	2018
Motivación del proyecto:	<p>Unificación de todos sus recintos o sedes en Madrid para pasar a ocupar una única sede, de nueva planta y obra de arquitectura singular.</p> <p>Adopción de nuevas formas de trabajo y modelo de oficina basado en la optimización, la eficiencia, la colaboración, la comunicación, el valor añadido y la sostenibilidad.</p> <p>Aumento del nivel de autonomía de sus empleados, reforzando su alto sentimiento de pertenencia a la organización.</p>



Análisis cualitativo

Acciones realizadas

- 12 entrevistas a miembros de la alta dirección.
- Workshops con 14 mandos intermedios.
- Cuestionario online enviado a 890 personas (45% IP).

Conclusiones fundamentales

- Necesidad de poner en valor la cercanía, la comunicación y la colaboración.
- Eliminación de silos departamentales.
- Necesidad de impulsar un cambio cultural.
- Gran compromiso con los valores de la compañía y alto orgullo de pertenencia.
- Coherencia en el mensaje: un espacio de trabajo que les represente.
- Aspiración a un espacio abierto, transparente y diverso, que refleje una organización horizontal. Austero, pero vibrante y dinámico.
- Apuesta por la innovación y la tecnología.
- Migración a oficina digital y sin papel. Un espacio que ofrezca bienestar y salud a los empleados.
- Traslado de la experiencia de usuario, positiva, eficaz e innovadora, a la experiencia de empleado.



Análisis cuantitativo

Acciones realizadas	Conclusiones fundamentales
<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría del espacio actual en sus cuatro sedes. • Comparativa con <i>benchmarking</i>, servicios. • Estudio de ocupación (24 mediciones). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de ocupación 10,8 m²/PT , por debajo de mejores prácticas y situaciones desiguales entre recintos. • Superficie de despachos: 12,5%, aumentando en 5,5% el dato de tendencia. Ocupación de los mismos al 74%. 65% de las veces ocupado por más de una persona y 38% de despachos ocupados con la puerta abierta. • Superficie de salas de reuniones: 6,8%, frente al 11% del dato de tendencia. 30% de ocupación media y siempre por debajo de su capacidad. Pocas salas, dimensionadas y ubicadas de manera ineficaz. • 0% de áreas de colaboración y reunión informal. • 0% de áreas de valor añadido, salvo puntos de café, que registran una ocupación del 71%. • El almacenamiento y los niveles de papel por persona multiplican por seis la media del sector servicios.



Modelo aprobado

Datos clave
<ul style="list-style-type: none"> • De 102 despachos a 13 (reducción de un 87%). • Resto de puestos en área abierta (tamaño normalizado y mayor eficiencia). • Puestos en área abierta no asignados y política de mesas limpias. • Corrección del ratio de ocupación hasta 11,6 m²/PT, acercándose a la tendencia. • 10% de la superficie para salas de reuniones, ofreciendo variedad de formatos y capacidades. • 1 área de colaboración/reunión informal por cada 20 personas. • 1 espacio de privacidad/concentración por cada 30 personas. • Work coffee e inclusión de espacios de valor añadido. • Oficina sin papel.



Entrevista a Teresa Sancho

Responsable de Comunicación Interna, Metro de Madrid

¿Cómo surge la necesidad de actualizar el espacio de trabajo para Metro de Madrid?

La idea del proyecto nace a partir de una necesidad práctica de que nuestras múltiples oficinas se habían quedado pequeñas y obsoletas. Además, surgió una oportunidad inmobiliaria para construir una nueva sede. Para tener en cuenta la dimensión, de los cerca de 7.000 empleados que tiene Metro de Madrid, 2.000 están en oficinas, repartidos en hasta 7 ubicaciones, lejos incluso unas de otras. Todo ello conllevaba formas de trabajo poco operativas, mucho trabajo en silos, falta de digitalización, exceso de burocracia y culturas distintas, según las sedes. Entonces, el proyecto surgió de la oportunidad de construir una nueva sede, con el objetivo de unificar, centralizar a la plantilla y reducir costes.

¿Cómo ha afectado el contexto de la pandemia a vuestra forma de trabajar y qué cambios ha supuesto, si lo ha hecho, en la concepción de vuestro nuevo espacio de trabajo? ¿Qué cosas han cambiado respecto a antes de la COVID-19 en lo que a las oficinas se refiere?

El proyecto ha evolucionado y cambiado de forma radical, convirtiéndose para nosotros en una oportunidad de oro para redefinir no solo los espacios y el entorno físico, sino también para cambiar el modelo y las formas de trabajar de la organización, para modificar

“Metro de Madrid vio el cielo abierto cuando se planteó el proyecto de una nueva sede donde estar todos juntos y trabajar de otra manera”



la cultura, ya que si bien es cierto que el entorno físico no es lo único que define la cultura de la empresa, sí contribuye a ella y forma parte de su día a día. En nuestro caso, esto estaba todavía más marcado que en otras empresas debido a nuestra antigüedad y tipología de empresa pública.

Por ejemplo, en muchas empresas, tener un despacho forma parte del estatus y la categoría profesional de un empleado, y en la nuestra esto está mucho más anclado en nuestra cultura. Por eso, en nuestro caso, prescindir de cientos de despachos y pasar a espacios abiertos, sin asignar y colaborativos, es más que un cambio estético o físico. Es mucho más profundo. Por eso para nosotros no es solo es un proyecto de oficinas —que también—, sino un proyecto de cambio de cultura, para lograr ser una empresa más horizontal y cercana, con más colaboración y comunicación. Una compañía que apuesta por la innovación, la tecnología y la sostenibilidad.

Estamos aprovechando el cambio físico y estético para hacer un cambio profundo de cultura de trabajo. ¡Es un reto enorme!

Qué significa la flexibilidad para una compañía como Metro de Madrid?

De nuevo, para nosotros la palabra flexibilidad forma parte de esta transformación cultural sin precedentes. La resistencia al cambio en nuestra organización, por nuestra idiosincrasia, es significativa.

Nuestra plantilla está formada por empleados con una antigüedad media de 30-35 años, una edad promedio de 48 y con un sistema de fichaje de entrada y salida, así como de pausas. Sin duda, a nosotros la COVID-19 nos ha servido como punto de partida para este cambio que debemos acometer; sin esta pandemia no lo hubiéramos conseguido tan rápido, no hubiéramos logrado crear las narrativas actuales sobre flexibilidad y cambio cultural.

¿Cómo vislumbráis el futuro del trabajo presencial/remoto cuando tengamos un contexto de estabilidad sanitaria?

Creo que el cambio que hemos iniciado deberá consolidarse y que Metro tendrá que ir a un modelo híbrido sí o sí, que combine presencialidad necesaria con teletrabajo, según los distintos departamentos y responsabilidades. El nuevo edificio nos ayudará a este cambio gigante que debemos gestionar e impulsar.

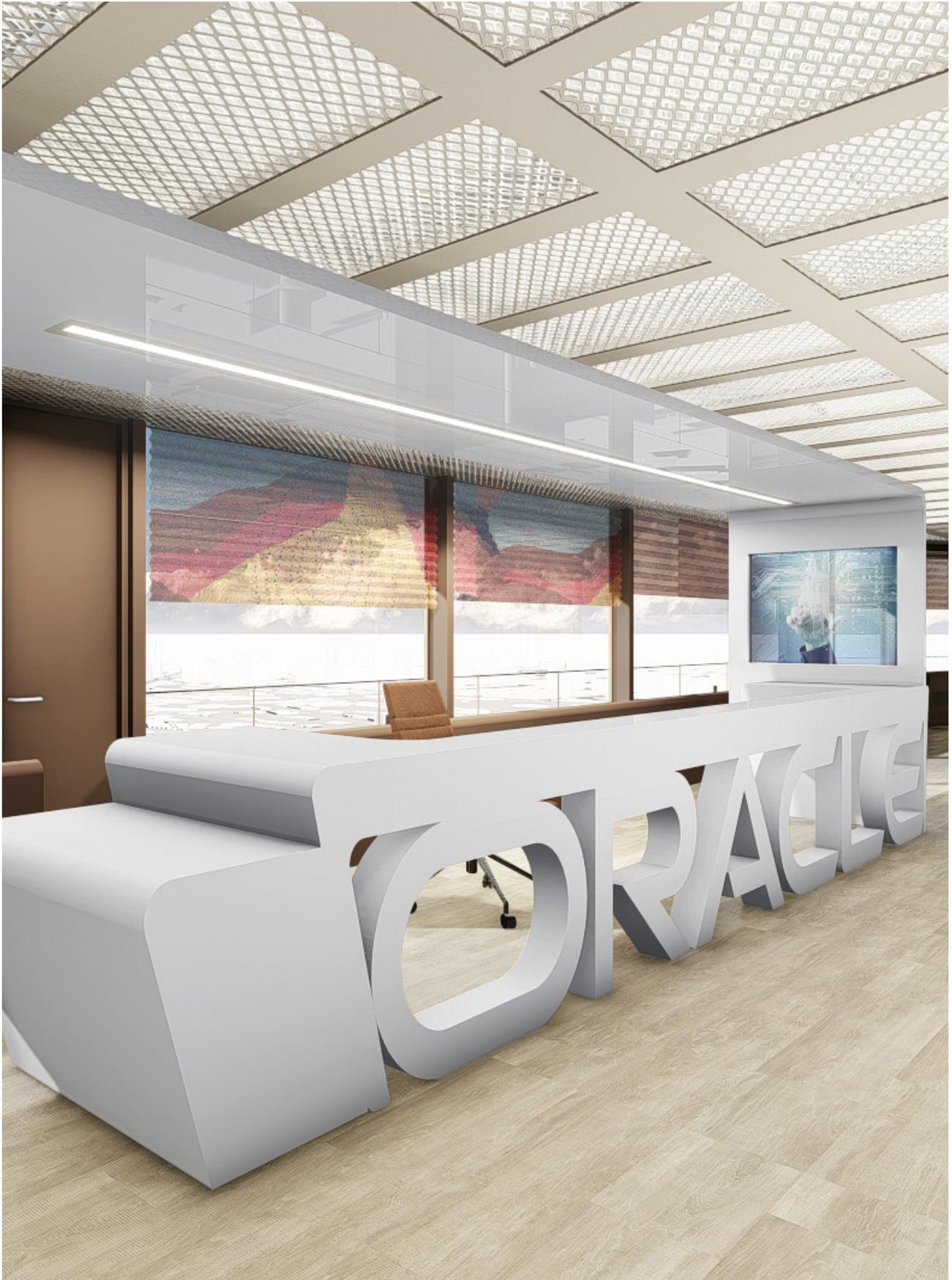
¿Hay algo que hayas aprendido en tu proyecto de transformación de los espacios y en toda esta etapa que vivimos que te haya sorprendido y quieras transmitir a quienes nos van a leer?

La gestión de la parte emocional ha sido muy significativa durante la pandemia. También hemos aprendido lo importante que es implicar a las personas que van a verse afectadas por el cambio; al respecto, crear grupos de embajadores para hacer una difusión motivada y responsable del mismo es fundamental.

“Si no hubiera llegado la pandemia, el teletrabajo en Metro no hubiera tardado menos de 10 años en llegar”



Oracle



Contexto y datos de inicio

Sector:	Tecnológico. Multinacional.
Origen:	California (Estados Unidos), 1977.
Número de empleados:	850 en la sede de Madrid.
Superficie operativa actual:	8.500 m ²
Ubicación inicial:	Sede corporativa en el Parque Empresarial Tripark, en Las Rozas, a 19 kilómetros del centro de Madrid.
Ubicación final:	Paseo Castellana, 81 (centro de Madrid), ocupando las plantas 16 a 19 (3.055 m ² de superficie operativa).
Año del proyecto:	2020
Motivación del proyecto:	<p>Estrategia basada en los siguientes <i>drivers</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer centric</i>: reposicionar e impulsar el valor del negocio, estando cerca de los clientes y ofreciéndoles una imagen renovada, fresca, innovadora y un trato diferencial, en una posición más céntrica. • Nuevo modelo de trabajo basado en agilidad, flexibilidad, colaboración e innovación. • Desarrollo de un fuerte sentimiento de comunidad y orgullo de pertenencia, con la idea de que una mejor experiencia de empleado se traduce en una mejor experiencia de cliente.



Proceso de gestión del cambio (en curso)

Acciones realizadas

- 8 entrevistas a *top management*.
- 1 workshop con 19 personas.
- Cuestionario online a 850 personas (49% IP).
- Acciones con grupo de embajadores (*kick off*, *workshops*, sesiones específicas...).
- Visitas *mock-up* a la obra.
- Concurso del *naming/logo/claim*.
- Concurso de nombres de espacios reservables.
- Comunicación periódica (*mailings*, *site*, *slack*).
- *Community site* específico.
- *Townhall / all hands meeting*.
- Vídeo con mensajes clave.
- Despedida de la antigua oficina.
- Avance semanal de la obra en fotos.
- Sesiones formativas.
- Guía del usuario.
- *Welcome pack*.
- *Help desk*.
- Encuesta posocupación.



Modelo aprobado

Datos clave

- De 11 despachos a 0 (modelo open-space para todos).
- 260 puestos operativos de trabajo para 800 personas (ratio de flexibilidad superior al 65%).
- Hub de clientes en planta específica, para invitarlos a trabajar con ellos.
- 11% de espacios de colaboración informal en abierto.
- 5,5% de superficie de salas de reuniones cerradas, ofreciendo variedad de formatos y capacidades.
- 3% de espacios de concentración y privacidad.
- 5,2% de espacios específicos para recibir y atender clientes (efecto WOW).
- 7% espacios de valor añadido (work coffee, espacios de innovación y aprendizaje).
- Oficina sin papel y política de mesas limpias.
- Modelo pionero e innovador apoyado en la flexibilidad, el trabajo por objetivos y la confianza en la madurez de la organización.



Entrevista a Albert Triola

Country Leader, Oracle Spain

Cuéntanos, por favor, cómo surge la necesidad de actualizar el espacio de trabajo para Oracle.

El proyecto es anterior a la crisis de la COVID-19. Surgió de la necesidad de resituar la sede, que estaba a las afueras de Madrid, en una ubicación más céntrica para estar más cerca de los clientes y socios. A partir de ahí, identificamos el proyecto de actualización del espacio de trabajo enfocándolo como uno colaborativo, es decir, no solo como un espacio físico para los empleados, sino como un entorno y lugar de encuentro también para todos nuestros *stakeholders*.

Hicimos una apuesta potente por la flexibilidad, implantando un 40% de los puestos de trabajo y dejando que la mayor parte del espacio disponible estuviera ocupado por áreas que fomentan el encuentro, la colaboración, el aprendizaje, la atención diferencial a clientes y el valor añadido. En este sentido, el proyecto se planteó también como una oportunidad para lograr dos objetivos: por un lado, hacia dentro, que la sede fuese, para los empleados, un lugar ilusionante; y, por otro, hacia fuera, que se percibiera como un lugar flexible y atractivo para toda nuestra red de clientes y colaboradores.

¿Qué cosas han cambiado respecto a antes de la COVID-19 en lo que a las oficinas se refiere?

Para nosotros, la pandemia y la reflexión que ha derivado después sobre los espacios de trabajo ha supuesto una especie de *double check* o confirmación del modelo por el que habíamos apostado en la nueva sede. La crisis de la COVID-19 ha confirmado que, en nuestro caso, el modelo por el que ya veníamos apostando, de gestión y trabajo por objetivos, híbrido y familiarizado con la flexibilidad, era el correcto.

A nivel de liderazgo, ya hace años que trabajamos definiendo objetivos *smart* que bajan en cascada y se van adaptando a cada nivel de la organización, con la ayuda de procesos



y tecnología adecuados. Se revisan de forma trimestral y semestral, permitiendo un modelo de gestión de equipos flexible y muy abierto a trabajar desde cualquier lugar. En este sentido, la pandemia ha acelerado y consolidado esta cultura de trabajo y ha supuesto un cambio, pero sin disrupción, que ha convertido todavía en más relevante el trabajar y conseguir los objetivos, y no el ir o no a la oficina.

De hecho, a nivel personal la palabra *oficina* no me gusta, ya que, en realidad deberíamos enfocar la presencialidad en el trabajo desde la perspectiva de un club, el club Oracle, en el que los empleados, los directivos y todos nuestros clientes y socios se encuentran. La conversación informal o estructurada, los pasillos, el café... tienen un valor. Hay que romper la idea de ir a la oficina como una obligación, con el concepto de presencialismo.

“En un proyecto como el nuestro, lo que ha hecho la COVID-19 no ha sido sino más que reforzarlo”

“Hay que generar una cultura sólida de compromiso y confianza, que no significa estar conectados 24/7”

Para mí el debate de fondo no es "oficinas sí, oficinas no", sino cómo crear compañías eficientes en las que lo relevante no es la oficina, ni el horario, ni el inicio o el fin de la jornada, sino ser eficientes de acuerdo con los objetivos marcados.

También es cierto que, en nuestro caso, las tecnologías y las herramientas ya estaban disponibles, es decir, ya eran válidas para la flexibilidad que la COVID-19 ha traído y para la que ya habíamos replanteado nuestras oficinas y espacios de trabajo. Así que nos ha confirmado que íbamos en la dirección correcta.

¿Cómo crear una cultura que fomente este modelo híbrido?

Yo creo que los líderes son los que pueden generar esta cultura. Cuando el líder de la organización define y comunica los grandes objetivos de esta, ya la orienta y define prioridades. Todo ello va conformando la cultura. Los managers deben entender cómo gestionar a sus equipos por objetivos y con esa visión. Hay que dar confianza a los *managers*, huir del *micromanagement*, alejarse de las revisiones regulares, fomentar una cultura de compromiso y confianza, y no de estar encima de tus equipos ni permitir que estén 24/7 conectados.

La palabra *oficina* evoca un concepto arcaico, poco flexible y jerárquico. Las empresas tenemos un reto diferente; de ahí que nuestros espacios corporativos deban ayudar a generar modelos y culturas de trabajo basados en la confianza y la flexibilidad, ligados a la eficiencia que las herramientas y la tecnología también permiten hoy en día. Si hablamos de los perfiles más juniors de nuestra compañía, es posible implantar esta cultura de compromiso y flexibilidad con transparencia y cercanía, mediante un buen liderazgo de *middle-management*, evaluando y enseñando lo que hay que mejorar.

Nosotros estamos convencidos de que esta cultura aporta valor, ayuda a ser mucho más competitivos y se inserta mejor en el entorno en que vivimos, donde la tecnología y lo virtual deben encontrarse con el entorno físico.

¿Hay algo que hayas aprendido del proyecto de transformación de los espacios y en toda esta etapa que vivimos que te haya sorprendido y quieras transmitir a quienes nos van a leer?

Sí, hay un aprendizaje muy importante: que se debe liderar con el ejemplo y se tiene que implicar a los empleados para que formen parte y sean actores de ese cambio. También que hay que gestionar la transición del cambio.



Bayer



Contexto y datos de inicio

Sector:	Industria farmacéutica. Multinacional.
Origen:	Alemania, 1863.
Número de empleados:	477.
Superficie operativa:	9.800 m ² .
Ubicación:	Sant Joan Despí (Barcelona).
Año del proyecto:	2017-2021.
Motivación del proyecto:	<p>Directrices globales que han implantado el proyecto e iniciativa WORKLIFE en otros países alrededor del mundo (Chile, China...) y aplican ahora en la sede de Barcelona.</p> <p>WORKLIFE es un proyecto cuya implementación durará tres años y que se apoya en la flexibilidad del espacio de trabajo para hacer de catalizador de un cambio cultural.</p> <p>Algunos de sus objetivos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover una atmósfera de trabajo basada en la confianza. • Fomentar la comunicación entre áreas de negocio. • Eliminar silos e incrementar la flexibilidad. • Motivar la cocreación, creatividad, innovación y eficiencia de los procesos.



Análisis cualitativo

Acciones realizadas	Conclusiones fundamentales
<ul style="list-style-type: none"> • 7 entrevistas grupales a 22 personas de todos los niveles. • 23 entrevistas individuales a <i>top management</i>. • 4 <i>workshops</i> con 75 personas. • Cuestionario <i>online</i> a 477 personas (51% IP). 	<ul style="list-style-type: none"> • Las oficinas actuales de Bayer son encorsetadas, jerárquicas y formales. • Predomina un modo de trabajo muy individual. • Valores importantes para Bayer, como la confianza, no se perciben en el espacio de trabajo. • Detección de una especial falta de espacios para reunirse de manera informal en la oficina. • Se sienten preparados para asumir políticas de flexibilidad, pero la cultura de la compañía no las fomenta lo suficiente. • Desearían un espacio con más presencia de elementos naturales y cercano a una visión sostenible. • Identifican la necesidad de espacios de concentración dentro de la oficina. • Necesidad de apoyo de la tecnología para facilitar procesos y la forma de trabajar, en un ambiente innovador y ágil.



Análisis cuantitativo



Acciones realizadas

- Auditoría del espacio actual en siete plantas.
- Estudio de ocupación (300 mediciones en 10 días laborables).
- Comparativa con *benchmarking*, servicios.

Conclusiones fundamentales

- Ratio de ocupación 16,3 m²/PT, 4 puntos por encima de las mejores prácticas y enviando un mensaje alarmante, lejos de la eficiencia y la optimización.
- Superficie de despachos: 36%, multiplicando por 4,5 el dato de la tendencia. Una presencia tan elevada de despachos desvirtúa el ratio de ocupación. Existen diferentes tamaños y formatos de despachos, provocando una relación directa entre el estatus y el progreso de la carrera profesional de los miembros de la compañía.
- Superficie de salas de reuniones: 14%, frente al 11% del dato de tendencia. La mayoría son muy grandes. Se ocupan el 94% de las veces, pero no así los espacios de reunión dentro de los despachos, resultando redundantes y ocupándose solo el 34% de las veces. Eficiencia del sistema de reservas inferior al 50%.
- 0% de áreas de colaboración y reunión informal.
- 2,5% de áreas de valor añadido, siendo exclusivas de áreas de cocina o espacios tipo *vending-café*.



Modelo aprobado



Datos clave

- De 106 despachos a 0 (modelo *open-space* para todos).
- De un 40% a un 83% de superficie destinada a espacios en abierto (trabajo individual, colaboración, innovación, interacción).
- De dos tipos diferentes de salas de reunión a ocho tipos de espacios distintos para reunirse, que permiten formatos y dinámicas de reunión diversos.
- Reducción a la mitad de la superficie dedicada a archivo y almacenamiento de papel.
- De 0 espacios de concentración a casi 500 m² dedicados a este uso en el global de la implantación.
- Inclusión de espacios saludables y de interacción social.
- Lo que comenzó siendo un proyecto que abarcaba las siete plantas de su edificio en propiedad, se transformó en una implantación de cinco plantas, en defensa de un modelo flexible y más eficiente, y tras la etapa COVID-19 se ha transformado en un espacio corporativo de tres plantas, con una planta adicional destinada a *coworking*, y el resto serán rentabilizadas y alquiladas a un tercero.



Entrevista a Jordi Llargués

Strategic Facility Manager

Bayer Barcelona

¿Cómo surge la necesidad de actualizar el espacio de trabajo para Bayer?

Empezamos el proyecto en el 2017, con un enfoque técnico-económico por la necesidad de renovación del edificio, obligados por una ineludible actualización y disposición de maquinaria que hacía que tuviéramos unos costes orgánicos elevados.

Lo que inicialmente se planteó como un discurso de costes fue evolucionando hasta la actual narrativa de transformación, superando resistencias culturales y de gestión del cambio. Buscamos que el espacio apuntase hacia nuestros valores de flexibilidad, eficiencia, innovación y apuesta por la creatividad. El proyecto también se ha dado en medio de una fusión con otra parte de la empresa, de modo que ambas dimensiones han tenido que amoldarse y cocrearse. Ello supone retos interesantes.

El proyecto comenzó buscando crear espacios eficientes desde el punto de vista operativo, de modo que a la vez fuesen rentables y eficientes en costes. Ahora ha evolucionado hasta entender el espacio como un catalizador estratégico, que apunta a crear valores y cultura. Ya no es solo un proyecto de arquitectura o interiorismo, sino de cambio en las formas de gestión y liderazgo.

¿Cómo ha afectado el contexto de la pandemia a vuestra forma de trabajar y qué cambios ha supuesto, si lo ha hecho, en la concepción de vuestro nuevo espacio de trabajo? ¿Qué cosas han cambiado respecto a antes de la COVID-19 en lo que a las oficinas se refiere?

Para nosotros, la COVID-19 ha supuesto seguir evolucionando el modelo y planteamiento inicial. Nos hemos hecho todavía más flexibles para adaptar el proceso de transformación de nuestros espacios de trabajo. Queremos que nuestra sede en Barcelona refleje lo que hemos aprendido de un momento como el actual, con todos los cambios generados a raíz de la

pandemia, tanto a nivel de nuestros empleados como también a nivel regulatorio con la nueva ley. Ello nos ha llevado a evolucionar el modelo aprobado y seguir ajustándolo todavía más.

En la Ciudad Condal hemos ocupado históricamente una sede corporativa en Sant Joan Despí, de 9.800 m² en 7 plantas, y con un total de 477 empleados al inicio del proyecto, en el 2017. De la aproximación inicial de ocupar cinco de nuestras siete plantas, finalmente ocuparemos tres, rentabilizando el resto para otros inquilinos y habilitando alguna como espacio de *coworking*.

¿Qué significa la flexibilidad para una compañía como Bayer?

La flexibilidad ya estaba incorporada como un valor dentro de nuestra cultura corporativa. En la actualidad, ello se ve reforzado. La forma en que hemos establecido las distintas categorías y formatos de trabajo en función del mix, así como la combinación de presencialidad y trabajo remoto así lo reflejan. Hay distintos niveles de hibridación, que abarcan desde un concepto *home office*, con 4-5 días a la semana en casa (un 30-35% de sus empleados); un concepto flexible donde estiman que estarán 2,5 días a la semana en casa (un 60% de sus empleados) y el resto en la oficina; y un concepto *full office*, donde estarán 4-5 días a la semana en la oficina (un 5-10% de sus empleados). Ello, como es lógico, debe ir acompañado de compensaciones y ajustes contractuales, así como de las condiciones adecuadas para trabajar en cada sitio y, por supuesto, esto se adapta a cada puesto, perfil y responsabilidad,

“El espacio se ha entendido, por fin, como un catalizador de muchas otras cosas”

“Apostar por un modelo flexible es apostar por el empoderamiento de los empleados, con la responsabilidad y el compromiso que también conlleva”

y aquí los sindicatos y los comités de empresas tienen un papel importante.

La flexibilidad nos abre puertas y nuevas oportunidades también en la atracción de nuevo talento.

¿Cómo crear una cultura de flexibilidad?

Antes de la COVID-19, teníamos una estrategia de *work-balance* que ahora hemos renombrado como *smart-working*, para introducir aspectos nuevos que hemos aprendido y valorado a raíz de la pandemia.

Ya nadie discute que no haya sitios preasignados, ya que el discurso no va de sitios o espacios para los directivos y sus equipos, sino de responsabilidad y empoderamiento de los empleados, para que trabajen de forma autónoma y asíncrona, incluso en horarios, con respecto a sus responsables. Es un discurso que ha pasado a ser de confianza y ya no de *micromanagement*. Incluso la flexibilidad horaria ha permitido que también cada vez más empleados PUEDAN participar en proyectos transversales con otros equipos en otros países. Es como si el *management* perdiera peso desde el punto de vista del control y adquiriese una dimensión de liderazgo real y de confianza, y responsabilidad.

Hemos digitalizado el puesto de trabajo a todos los niveles: desde la *app* para reservar nuestros espacios hasta las herramientas y tecnologías que permiten el trabajo en remoto. Y esto tampoco son perfiles, son formas y culturas de trabajo. El espacio de la oficina se enfoca en este sentido más como un punto de encuentro que como una obligación presencial.

¿Hay algo que hayas aprendido en tu proyecto de transformación de los espacios y en toda esta etapa que vivimos que te haya sorprendido y quieras transmitir a quienes nos van a leer?

Nuestro proyecto piloto se está extrapolando a otras sedes, en otros países, y hemos aprendido mucho. Una de las lecciones importantes ha sido la adaptación y la flexibilidad. Otra ha sido la gestión de todas las partes implicadas en los procesos de cambio. La trascendencia de ver cómo en la transformación de espacios siempre surgen las mismas inquietudes humanas, la necesidad, a veces, de aproximarse y explicar los cambios, y las transformaciones no solo desde un punto de vista operativo, sino también psicológico y emocional, han sido todo un baño de realidad.



AECC



Contexto y datos de inicio

Sector:	Asociación sin ánimo de lucro, destinada a la lucha contra el cáncer.
Origen:	España, 1953.
Número de empleados:	126.
Superficie operativa:	12.000 m ² .
Ubicación inicial:	C/ Amador de los Ríos, 5; y Fortuny, 3 (Madrid).
Ubicación final:	C/ Teniente Coronel Noreña, 30 (Madrid).
Año del proyecto:	2018.
Motivación del proyecto:	<p>La antigua sede de la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) era un edificio donado por un particular, que, con el paso de los años, se había quedado pequeño, por una parte, y obsoleto en instalaciones, por otra, para poder ofrecer lo que la entidad quiere representar en su misión, como espacio cercano, acogedor, transparente, que inspire confianza y que represente la casa común para todas las personas de las delegaciones de toda España que viajan a la sede central con mucha frecuencia.</p> <p>Con la cercanía y austeridad como motores del proyecto, decidieron buscar una nueva sede, en un edificio de corte industrial que se rehabilitó por completo, donde poder hacer visible la importancia del trabajo que su personal lleva a cabo con los pacientes de cáncer y sus familias.</p>



Análisis cualitativo

Acciones realizadas

- Cinco entrevistas estratégicas a *top management*.
- Encuesta *online* lanzada a 121 personas (74% IP).

Conclusiones fundamentales

- Las sedes provinciales ya han acometido una transformación de sus espacios, para mostrarse más amables, abiertos, cercanos y transparentes. El mismo espíritu debe respirarse en la sede central.
- El espacio de trabajo debe ser un lugar que represente los valores de la AECC (el actual dista mucho) y adonde a la gente le apetezca venir a trabajar.
- Debe transmitir serenidad y mucha transparencia.
- Todos juntos en un solo edificio. La casa común de los que vengan. Un espacio concebido en abierto y que ayude a sentir que somos equipo y trabajamos como tal.
- Un espacio cálido y amable. La asociación lleva 65 años luchando contra el cáncer y no debe parecer una *startup*.
- Apuesta por la tecnología, la innovación, las nuevas metodologías y la sostenibilidad. Mensaje coherente y de futuro.



Análisis cuantitativo

Acciones realizadas

- Auditoría del espacio actual en dos edificios.
- Comparativa con *benchmarking*, servicios.
- Estudio de ocupación con seis mediciones.

Conclusiones fundamentales

- Ratio de ocupación de 10,2 m²/PT, que se traduce en incomodidades y falta de espacio.
- Superficie de despachos: 12%, duplicando el dato de tendencia. Despachos de tamaños desiguales y desproporcionados. El edificio plantea muchas limitaciones para una distribución eficaz.
- Superficie de salas de reuniones: 8%, minorando el dato del 14% de la tendencia. La mayoría son grandes y no están bien equipadas. Casi todas las reuniones son de 2-3 personas, y esto no está resuelto.
- 0% de áreas de colaboración y reunión informal. Mobiliario reutilizado y muy grande, que no ayuda a la eficiencia. Espacio ruidoso y oscuro, lleno de armarios y con excesiva presencia de papel y documentación.
- 8% de áreas de valor añadido, llamando la atención un espacio de auditorio que está casi siempre vacío y se alquila a terceros.



Modelo aprobado

Datos clave

- Espacio para 190 puestos y reducción de despachos en un 75%, manteniendo los mínimos a efectos de representatividad.
- 6,2% de espacios de colaboración, antes inexistentes.
- 11,6% de espacio destinado a sala de reuniones, aumentando el dato de partida y dando prioridad a las salas de pequeño tamaño, que se ajustan mejor a las necesidades de los usuarios.
- 6,5% de espacios de valor añadido, para acogida de visitantes de delegaciones y espacios de socialización, interacción e innovación.
- Inclusión de espacios para el aprendizaje, la formación y compartir conocimiento, tan importante en la labor divulgativa de la asociación.
- Reducción drástica del papel y el almacenamiento, y apuesta por la sostenibilidad.
- Un espacio más en línea con los valores y el mensaje de la AECC, aportando coherencia a la labor de las sedes provinciales y apostando por una imagen sencilla, transparente, cercana y renovada.



Entrevista a Noema Paniagua

Directora general, AECC

¿Cómo surge la necesidad de actualizar el espacio de trabajo para la AECC?

El cambio de espacio de trabajo surge a partir de la revisión de uno de nuestros objetivos fundacionales: el trato al paciente. El cambio del concepto de atención al paciente basado en una visión integral y multidisciplinar nos lleva a replantearnos también nuestros espacios de trabajo para hacerlos más cercanos y, en consecuencia, a revisar también nuestras formas de trabajar.

A ello se añade la necesidad de buscar un espacio corporativo más grande que permitiera dar cabida al crecimiento de la plantilla en los últimos años. La asociación ha triplicado su actividad y sus ingresos en los últimos cuatro años, y ello también requería un nuevo espacio de oficinas.

En nuestro caso, además, la reputación y la imagen han condicionado y definido este proceso de cambio de espacio de trabajo, ya que para nosotros es muy importante que haya coherencia entre nuestras oficinas y nuestra voluntad de cercanía con nuestros pacientes y toda nuestra red de colaboradores, que abarca desde los empleados hasta los médicos, pasando por los centros, toda la red sanitaria, pacientes y voluntarios.

¿Cómo ha afectado el contexto de la pandemia a vuestra forma de trabajar y qué cambios ha supuesto, si lo ha hecho, en la concepción de vuestro nuevo espacio de trabajo? ¿Qué cosas han cambiado respecto a antes de la COVID-19 en lo que a las oficinas se refiere?

Con anterioridad a la pandemia, habíamos hecho una apuesta importante por la digitalización y ello nos ha ayudado mucho durante esta etapa. Ahora bien, es cierto que hay una parte muy relevante de nuestro contenido de trabajo que es difícil realizar en un formato digital.

La COVID-19 también nos ha servido para ver que, quizá, el diseño inicial de nuestros espacios de trabajo requería una pequeña revisión, ya que

muchos de los espacios abiertos que habíamos planteado en un inicio, enfocados como espacios de colaboración y cercanía, están infrutilizados. Es verdad que los protocolos sanitarios actuales marcan mucho en este sentido, pero incluso cuando la situación se normalice, la dinámica de grupos más reducidos y pequeños creo que seguirá siendo importante y no siempre los espacios abiertos grandes van alineados para según qué reuniones o proyectos.

Por otra parte, la pandemia nos abre nuevas oportunidades para replantear cómo hacíamos ciertas cosas, como, por ejemplo, nuestra presencia en la calle, nuestro numeroso colectivo de voluntarios (que asciende a más de 30.000) y las distintas campañas de prevención o difusión pueden plantearse de otras formas, y, si bien es cierto que la digitalización abre puertas, también requiere mucha formación y preparación para nuestro perfil de voluntario.

¿Qué significa la flexibilidad para una entidad como la AECC?

En la asociación no teníamos políticas de flexibilidad y, de hecho, no la tenemos todavía definida formalmente. Lo que hemos hecho es crear protocolos para adaptarnos a la pandemia, pero no hemos fijado todavía una política clara en este sentido. Nos parece más oportuno esperar a que la situación se normalice más y entonces plantearemos la flexibilidad en el formato adecuado y que mejor se adapte a nuestra forma de trabajar.

Sabemos que la flexibilidad ha venido para quedarse y que lo que ya hemos aprendido de trabajo en remoto y de inversiones en tecnología son el futuro. Sin embargo, en nuestro caso, uno

“Teletrabajar nos da concreción, eficacia, optimización..., pero falta toda la parte humana”

nuestros retos será encontrar el equilibrio entre lo presencial y lo digital teniendo en cuenta nuestra actividad; nuestra prioridad por atender a los pacientes en todas sus dimensiones. Tendremos que calibrar bien qué tiene sentido extrapolar al ámbito digital y qué no. Hay cosas físicas como tomar un café, el contacto humano, las conversaciones o el sentido de pertenencia y de unidad cuyo valor intangible es difícil de compensar y trasladar al formato virtual. Para nosotros es muy importante el sentido de pertenencia, de vinculación con nuestra organización, y ello se logra también gracias a los espacios físicos, al ambiente, a la colaboración y la cercanía que se da en un entorno.

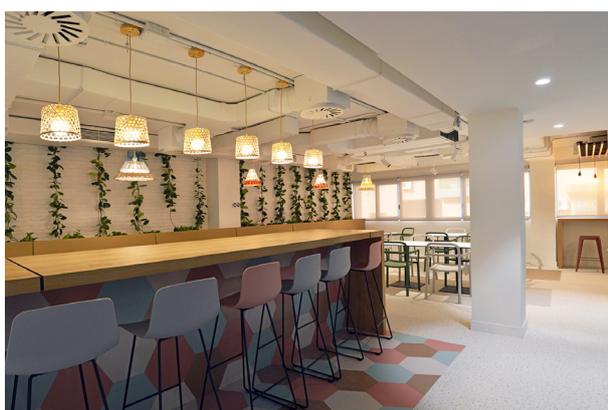
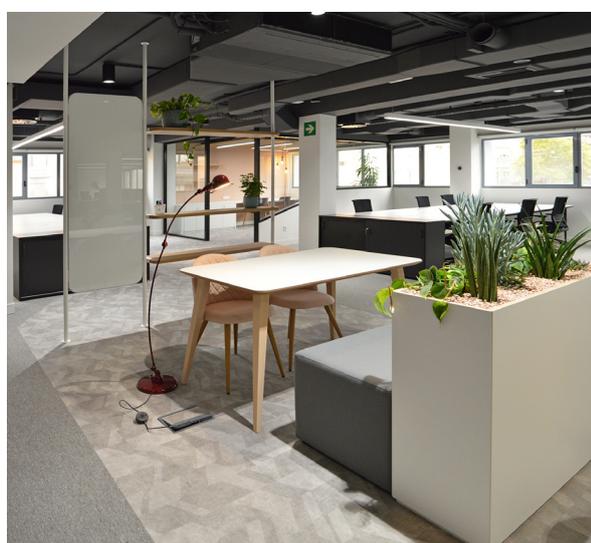
¿Crees que existe un determinado prototipo o perfil de empleado para este modelo híbrido de trabajo? ¿Y de líder? ¿Qué características tienen?

Esta pregunta es difícil de responder en nuestro caso, ya que tenemos muchos perfiles; tal como he comentado antes, nuestra red de colaboradores es muy amplia. A los cerca de 1.100 empleados tenemos que añadir nuestros más de 30.000 voluntarios, con una media de edad de 60 años, pacientes, médicos... Lo que sí considero importante es aprender a liderar de una forma diferente en un contexto de mayor flexibilidad y que la confianza lleve también consigo la responsabilidad. Para ello debemos formarnos nosotros mismos.

¿Hay algo que hayas aprendido en tu proyecto de transformación de los espacios y en toda esta etapa que vivimos que te haya sorprendido y quieras transmitir a los que nos van a leer?

Hemos aprendido muchas cosas y, quizá, la primera es lo difícil que resulta compensar lo informal, la cercanía y todo su valor en formatos remotos o virtuales. También hemos aprendido lo importante que es la cualificación y formación de nuestros colectivos para que la digitalización y su parte positiva desarrollen toda su relevancia en una organización como la nuestra. Por último, la comunicación interna ha sido, y está siendo, clave en todo este proceso de cambio y adaptación.

“Mantener la vinculación a una organización cuando todo deja de ser tangible es un aspecto que tenemos que cuidar”



Conclusiones

A nivel mundial, la mentalidad respecto a la necesidad de la presencia en el trabajo para poder desarrollarlo ha cambiado. Al respecto, un buen número de empresas se están preparando para adecuar sus espacios, tal como comprobaremos en los casos que mostramos en las siguientes páginas. Por ejemplo, Bayer, con sede en Barcelona, vio cómo la contingencia sanitaria le cogió en plena reestructuración de sus oficinas. El proyecto ha ido mutando para adaptarse a los aprendizajes de este experimento global, largo y doloroso que ha sido la pandemia. Ahora cuentan con más espacios de valor añadido, de cocreación e interacción, y menos estaciones individuales, que sirven para lo mismo que podría hacerse desde casa o en un tercer espacio, que para eso existen.

Otro ejemplo que mostramos es el de Metro de Madrid. No se trata de una empresa puntera tecnológicamente, ni de la *gig economy*. A ellos también les cogió la pandemia en pleno cambio de sede social. Surgieron muchas preguntas al tiempo de lanzar el proyecto: “¿Me mantendrán el despacho?”, “¿Habrá cerca de la sede bares en los que tomar el café y el cruasán 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. Esas preguntas, a día de hoy, se han desvanecido. Resulta que lo que era impensable –trabajar en remoto–, sin tener un lugar asignado, sin los papeles propios amontonados en bandejas de plástico, se ha hecho realidad. Ahora el concepto de *mesa caliente* – no previamente asignada, sino diariamente elegida a través de una aplicación– se entrevistó 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 este estudio, que ha contado con la extraordinaria colaboración de Rosario Sáez –de Savills Aguirre Newman–, de Julia Gifra, de Industry Meetings, IESE Business School y de María Barraza, del IESE Business School, hemos puesto sobre la mesa muchos aspectos de interés acerca de los cuales, en los próximos meses, cuando comencemos una nueva etapa de estabilidad sanitaria, tendremos que experimentar y seguir aprendiendo. En concreto, en las próximas páginas se muestra el apasionante mundo de la creación de soluciones integrales de espacios que transmiten cultura y valores. Que tienen una personalidad propia y ayudan a cocrear. En los que, el día que vas, es porque te aportan. Que conjugan perfectamente con el teletrabajo. Que, ahora sí, están para quedarse. Pero no 24/7.

El que sí ha llegado para quedarse es el trabajo en remoto, pero conjugado con la presencialidad. Porque somos personas y, por tanto, relacionales. De piel, de abrazo, de contacto. Porque cuatro ojos ven más que dos y puestos a crear lo hacemos de modo que ninguno de los presentes sea capaz de saber cómo surgió: el encanto de las sinergias. ¿Pueden las sinergias ocurrir en remoto? Sí, pero sin duda se benefician mucho de la combinación con la presencialidad. El nivel de conexión de intercambio y de confianza da un salto espectacular cuando esa combinación se hace adecuadamente. Desde estas líneas, te animo a probarlo.

Es cierto que ahora queda, tal como dice Eva Bufí, experta en *smart cities* (véase la entrevista más abajo), pedir “a los sindicatos, patronales y Gobierno que también evolucionen y se adapten a las nuevas necesidades de trabajadores y empresas”.

Yo, que siempre había sido una firme defensora del trabajo en remoto, ahora me veo calmando ansias de directivos que ven que “la gente puede trabajar igual y así se reducen 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 (por ejemplo, luz, agua, calefacción, limpieza o mantenimiento), sino otros, menos evidentes, pero igualmente reales: no todo el mundo tiene espacios adecuados fuera de la oficina, por lo tanto, se puede estar abocando a situaciones muy poco ergonómicas, u otros, como el estrés que se genera. Por eso, soy firme detractora del teletrabajo el cien por cien de la jornada durante una temporada larga. Creo que, por debajo

del treinta por ciento de presencialidad, no es saludable. Es decir, menos de uno o dos días, ¡de media! Una semana serán tres. Otra, uno. ¡Depende de tantas cosas! Pero fijar un mismo número específico de días por semana en la oficina..., me cuesta ver que sea adecuado.

¿Cuál es el mix óptimo trabajo en remoto- trabajo en la oficina? Depende para quién. Pero, a nivel generalizado, lo ideal es que el trabajo en remoto varíe y se desarrolle entre el 40% y el 60% de los días. Dependerá, por supuesto, de qué hay que hacer, con quién, cómo se encuentra uno —físicamente, anímicamente, etc., y cuál es el entorno —familiar, de casa, etc. —. Se trataría de una flexibilidad... flexible. Sí. Porque si la establecemos de modo rígido, si fijamos día y hora, pierde gran parte de su esencia. Al respecto, en las infografías que forman parte de este estudio se ofrecen algunas pistas más.

Es habitual oír que se rinde más cuando se trabaja en remoto. Y es cierto. Pero también es mentira. Se producen más “unidades por hora”. Uno se concentra más, se sacan 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. Pero 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, pues seguro que hay algún caso que ha funcionado en algún sitio, pero será la excepción, no la regla.

¿Conclusión? Que hay que conjugar ambas modalidades. Y debe recordarse algo que en el IESE Business School hace muchos años que enseñamos: el valor de la confianza. Y que esta se gana en el regate en corto, en el tú a tú, en cómo te miro y entiendo tus necesidades, en cómo te dejo decidir sin controlarte, en el apoyo que te brindo, en cómo te trato —de modo profesional, pero cercano—, en qué tengo en cuenta al tomar una decisión —no solo la eficacia, sino también cómo (te) va a afectar—. La confianza se mantiene —e incluso incrementa— en cada una de las interacciones. O se destruye y pulveriza en una sola decisión —si tiene suficiente relevancia y el abuso es flagrante—. O en muchas que denotan control, o absolutismo, o pedantería, o jactancia. Dejemos de microgestionar 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).

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

Bibliografía

- BAILEY, D. E. y Kurland, N. B. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- BARUCH, Y. (2001). The Status of Research on Teleworking and An Agenda for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- BOSCH, M.ª J., Riumalló, M. P. y Urzúa, M. J. (2020). Seguimiento del trabajo a distancia: el desafío de los equipos híbridos. Guía práctica. ESE Business School- Universidad de los Andes. <https://www.esec.cl/esec/centros-investigacion-area-de-interes/centro-trabajo-y-familia/trabajo-y-familia/bosch-m-j-riumallo-m-p-urzua-mj-2020-seguimiento-del-trabajo-a/2020-10-02/090947.html>
- BRUMMELHUIS, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J. y Keulemans, L. (2012). Do New Ways of Working Foster Work Engagement? *Psicothema*, 24(1):113-120. PMID: 22269373.
- BURMEISTER, A., Heike Gerpott, F., Hirschi, A., Sheibe, S., Pack, K. y Kooij, D. T. A. M. (9 de julio del 2020). Reaching the Heart or the Mind? Test of Two Theory-Based Training Programs to Improve Interactions Between Age-Diverse Coworkers. *Academy of Management Learning & Education*. <https://doi.org/10.5465/amle.2019.0348>
- DUTCHER, E. (septiembre del 2012). The Effects of Telecommuting on Productivity: An Experimental Examination. The Role of Dull and Creative Tasks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84(1), 355-363. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.04.009>
- EPLEY, N. y Schroeder, J. (2014). Mistakenly Seeking Solitude. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(5): 1980-1999.
- GUILERA, N. y Codina, X. (17 de abril del 2020). COVID-19: Lessons Learned about the Potential of Telework and Its Impact on ESG Strategies. Lavola. www.lavola.com/en/2020/04/15/covid-19-lessons-learned-about-the-potential-of-telework-and-its-impact-on-esg-strategies/.
- HELLER, R. (2010). A Cost-Benefit Analysis of Face-To-Face and Virtual Communication: Overcoming the Challenges. Gap Inc. Graduate Research Assistant for CAHRS. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswhitepapers/7>
- HODARI, J. (27 de abril del 2015). Is Working Remotely Sapping Your Creativity? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/04/is-working-remotely-sapping-your-creativity>
- HOOK, A., Court, V., Sovacool, B. K. y Sorrell, S. (19 de agosto del 2000). A Systematic Review of the Energy and Climate Impacts of Teleworking. *Environmental Research Letters*, 15(9). <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ab8a84>
- HUNTON, J. E. y Norman, C. S. (2010). The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment. *Journal of Information Systems*, 24(1), 67-90. <https://librarydb.iese.edu:2297/10.2308/jis.2010.24.1.67>
- IBÁÑEZ, M.ª J. (29 de noviembre del 2020). La deserción de las aulas sobrevuela la 'universidad del COVID'. *El Periódico*. <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20201129/desercion-abandono-universidad-coronavirus-clases-on-line-8221676>
- KIM, Y. J. y Zhong, C-B. (enero del 2017). Ideas Rise from Chaos: Information Structure and Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 138(1), 15-27. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.10.001>

- KOEHN, N. F. (4 de septiembre del 2010). People and Places That Innovate. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2010/09/05/business/05shelf.html?pagewanted=all>
- KREINER, G. E. (2006). Consequences of Work-Home Segmentation or Integration: A Person-Environment Fit Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485-507. <https://doi.org/10.1002/job.386>
- LAS HERAS, M. (2017). S = HE. ¿Igualdad de oportunidades? Desarrollo profesional de hombres y mujeres en España. ICWF.
- LAS HERAS, M (2021). Corporate Family Responsibility. En Mireia Las Heras. <https://mireialasheras.com/research-reports/corporate-family-responsibility/>).
- LAS HERAS, M., Cruz, H. y Bosch, M.ª J. (febrero del 2020). Sin publicar. Estudio relacionado con una empresa privada.
- LAS HERAS, M., Barraza, M. y Rofcanin, Y. (abril del 2020). Trabajo remoto en condiciones extraordinarias. IESE Business School. <https://mireialasheras.com/research-reports/teletrabajo/>
- MINISTERIO de Empleo y Seguridad Social (2020). Porcentaje de ocupados que teletrabajan en cada comunidad autónoma. EpData. <https://www.epdata.es/porcentaje-ocupados-teletrabajan-cada-comunidad-autonoma/200ed784-8e3b-4fdf-b461-c5b96aebf114>
- NIJP, Hylco H., Beckers, D. G. J., van de Voorde, K., Geurts, A. E. y Kompier, M. A. J. (25 de mayo del 2016). Effects Of New Ways of Working on Work Hours and Work Location, Health and Job-Related Outcomes. *Chronobiology International*, 33(6): 604-618. <https://doi.org/10.3109/07420528.2016.1167731>
- SILÓ, E. (2 de noviembre del 200). La Universidad se juega el desencanto y abandono de sus nuevos alumnos. El País. <https://elpais.com/educacion/2020-11-01/la-universidad-se-juega-el-desencanto-y-abandono-de-sus-nuevos-alumnos.html>
- RUBIO Hancock, J. (1 de mayo del 2019). Llevamos 100 años con las 40 horas semanales. ¿Podríamos trabajar menos? Verne- El País. https://verne.elpais.com/verne/2019/04/29/articulo/1556535071_199222.html
- STANKO, T. L. y Gibson, C. B. (2009). Virtuality Here and Now: The Role of Cultural Elements in Virtual Teams. En R. S. Bhagat y R. M. Steers (eds.). *Cambridge Handbook of Culture, Organization, and Work* (pp. 272-304). Cambridge University Press.
- TANG, W., Mokhtarian, P. L. y Handy, S. (diciembre del 2011). The Impact of the Residential Built Environment on Work at Home Adoption and Frequency: An Example from Northern California. *Journal of Transport and Land Use* 4(3): 3-22. <https://doi.org/10.5198/jtlu.v4i3.76>

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo



A Way to **Learn**. A Mark to **Make**. A World to **Change**.