

PRIMERA PARTE

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

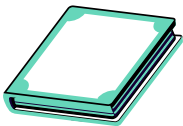
El apoyo del líder hace referencia a la disposición del supervisor para apoyar el trabajo de manera remota y la ayuda que proporciona para resolver los problemas que surjan. En nuestros datos hemos visto que quienes cuentan con un alto apoyo por parte de su supervisor pueden incrementar los beneficios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

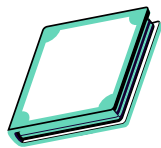
Dentro del rol de las personas del entorno social del trabajador en remoto, destaca el apoyo de la pareja, que hace referencia a la sensibilidad que aquel recibe de su cónyuge para atender sus necesidades laborales y familiares. En el último estudio realizado por el ICWF, anteriormente referenciado, 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

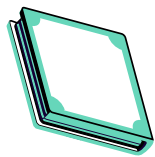
El apoyo de los compañeros de trabajo mide el respaldo del equipo para facilitar el trabajo de manera remota y el soporte brindado para la resolución de los problemas que surjan. Es decir, evalúa comportamientos y actitudes respecto de quienes optan por trabajar desde un lugar alternativo. Al igual que 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)

¿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”?

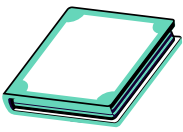
Creo que el modelo híbrido es el del futuro. La presencialidad aporta sentido de comunidad, de pertenencia, lo cual favorece la resolución de problemas difíciles o la creación de cosas nuevas, mientras que el teletrabajo permite una mayor flexibilidad y capacidad de gestión. Sin duda, se trata de una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

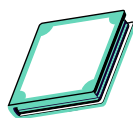
Diversos estudios (entre ellos, Kreiner [2006]) han observado que hay preferencias individuales por segmentar o por integrar la vida laboral y la no laboral como, por ejemplo, la vida familiar.

- 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



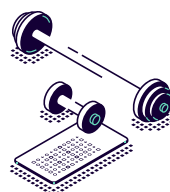
	Hombres	Mujeres
Casado / en una relación	44%	35%
Soltero / sin pareja	40%	47%



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 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...



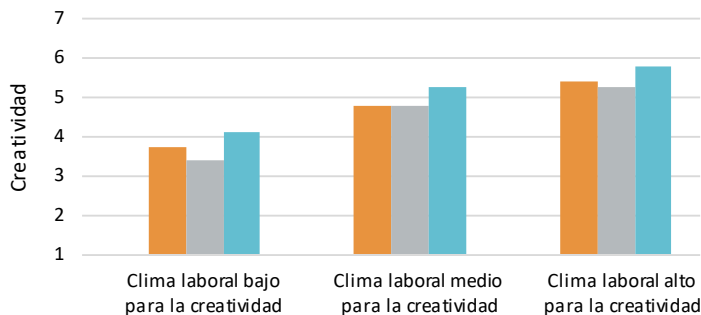
...los comportamientos creativos en el trabajo dependen del clima de creatividad en el hogar?

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





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:

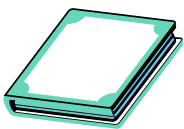
“No aporta nada reunirse en persona. Todo se puede hacer en remoto”

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.

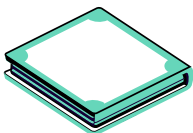
Empleados con alto nivel de aislamiento



- 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:

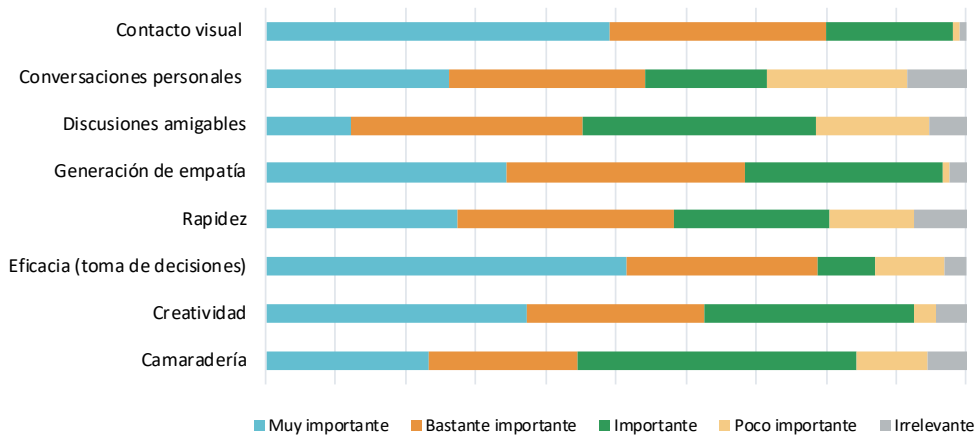
Las comunicaciones mediadas por una pantalla



- 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.

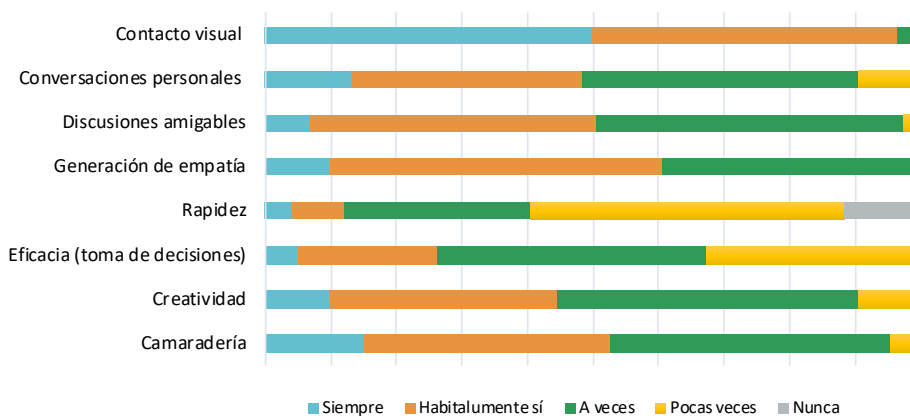
La siguiente figura muestra la importancia que otorgan las personas a determinados sucesos o aspectos de una reunión, según los datos recabados entre los participantes de nuestro estudio.

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

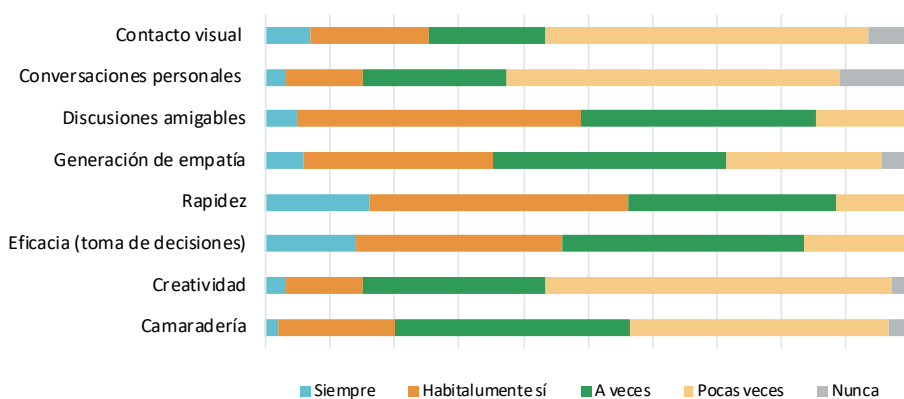


Tabla 10. Importancia y frecuencia de sucesos en las reuniones presenciales vs. *online*



	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%



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”

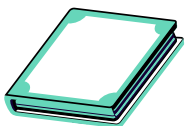
En la oficina te encuentras con personas. Hablas, comentas, preguntas por los asuntos personales, pides opinión, tomas un café... Y todo eso no es tiempo dedicado al trabajo, ¿o sí? Es difícil de medir. Es como la pretemporada de fútbol: quizá no practicas táctica, ni generas estrategia, pero haces posible 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.



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”