

TELETRABAJO: MIRANDO MÁS ALLÁ

ENRIQUE DANS

Profesor de Innovación
en IE Business School

Uno de los errores más habituales que suelen surgir del análisis de una tendencia con un nivel de adopción fuerte y que tiene lugar de manera acelerada es el de tratar de interpretarla por lo que los datos indican en ese momento, en lugar de proyectar sus consecuencias más probables en escenarios a medio y largo plazo.

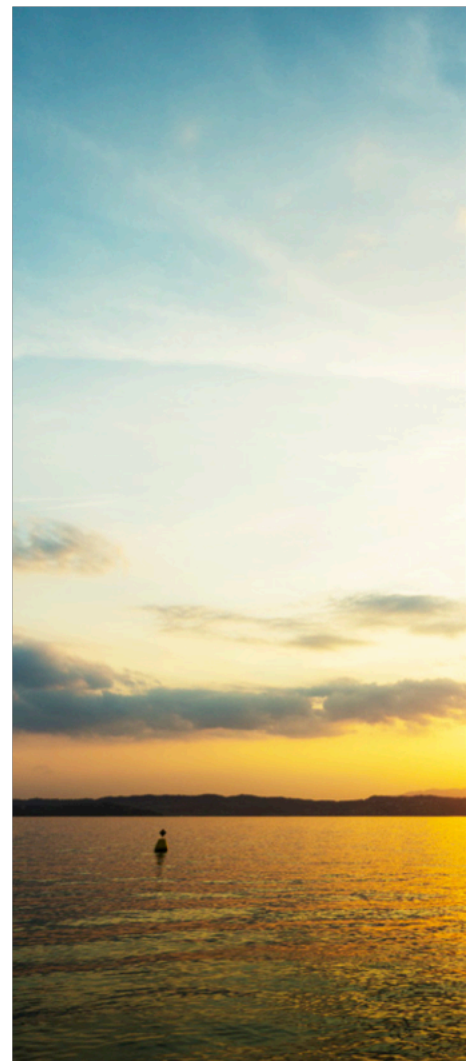
El caso del teletrabajo es especialmente proclive a este error: hablamos de una tendencia que surgió por obligación legal, derivada de los confinamientos de la primera etapa de la pandemia, en un entorno completamente atípico—por mucho que la duración de esa misma pandemia haya convertido ese contexto en algo que parece ya habitual— y de una manera súbita, que no permitió llevar a cabo ni un diseño, ni una optimización adecuada de las metodologías, las herramientas o los aspectos culturales implicados.

En consecuencia, la primera etapa del teletrabajo se corresponde con empleados, en general, poco adiestrados en el uso

de las herramientas y, en muchos casos, carentes también de las infraestructuras o de la mentalidad adecuada necesarias para llevarlo a cabo. Las consecuencias fueron un enorme abuso de las herramientas síncronas, fundamentalmente la videoconferencia, en detrimento de herramientas asíncronas—mensajería instantánea, documentos compartidos, etc.—. Los trabajadores, acostumbrados a entornos presenciales, utilizaban la videoconferencia para tratar de “probar” que estaban trabajando, lo que redundaba no solo en jornadas agotadoras delante de la cámara, sino incluso en falsas “meritocracias”, en las que, cuanto más elevada era la posición en la escala jerárquica, más tiempo debían pasarse en videoconferencia. Si unimos a esto la escasa experiencia y, sobre todo, la sensación de provisionalidad o de excepcionalidad, tenemos una receta perfecta para una adopción errónea: la mayor parte de los trabajadores no dedicaron espacios en sus hogares a este tipo de tarea, sino que interpretaron que era algo que duraría poco y que podía

llevarse a cabo desde cualquier sitio.

Si añadimos a esta circunstancia la de un confinamiento duro, nos encontramos con que, para muchos trabajadores, el trabajo desde casa era algo que, en realidad, no permitía una separación: tras terminar de trabajar, seguían restringidos prácticamente al mismo espacio físico, sin posibilidad de romper la jornada con ninguna actividad que conllevara salir de él. En algunos casos, esto se combina con directivos con tendencia al *micromanagement*, a niveles de control excesivos—u obsesivos— y con comportamientos tan





aberrantes como la instalación de software de vigilancia en los portátiles corporativos.

La evolución a lo largo de una pandemia que dura ya más de un año es clara: muchos trabajadores, en muchos casos con ayuda de sus compañías, han invertido en infraestructuras como monitores adicionales, material de oficina, sillas cómodas, atriles o conexiones más rápidas. Se ha mejorado sensiblemente la seguridad, ha aumentado la soltura con las herramientas, en muchos casos se han incorporado cámaras virtuales, fondos de *chroma*, etc. Y, sobre todo, ha crecido el uso de herra-

mientas asíncronas que permiten llevar a cabo trabajo eficiente, mientras que las videoconferencias tienden a restringirse ahora a actividades de coordinación, a formación, a eventos, o incluso a contactos de tipo más social o personal en los que nos interesamos por las circunstancias de los trabajadores, o aprovechamos para mantener vigente la vinculación o la cultura de la compañía.

En mercados dinámicos como el área de la bahía de San Francisco y Silicon Valley, este tipo de tendencia está provocando una evolución fortísima de muchos factores: conscien-

Los trabajadores, acostumbrados a entornos presenciales, utilizaban la videoconferencia para tratar de “probar” que estaban trabajando, lo que redundaba no solo en jornadas agotadoras delante de la cámara, sino incluso en falsas “meritocracias”, en las que, cuanto más elevada era la posición en la escala jerárquica, más tiempo debían pasarse en videoconferencia

tes de que el teletrabajo no solo funciona para muchísimas tareas, sino que, además, se dispone a convertirse en norma, muchos trabajadores, libres ya de restricciones de ubicación, deciden cambiar su residencia a lugares más agradables, en los que pueden permitirse viviendas más amplias o en zonas más atractivas. El mercado inmobiliario se resiente, tanto a nivel de vivienda particular como de oficinas, dado que muchas compañías deciden remodelar sus espacios para darles un uso más social, eliminando los espacios asignados –ya no se espera que el trabajador lleve a cabo un trabajo durante ocho horas en una oficina, sino que acuda a ella para otro tipo de actividades– y, en general, reduciendo sensiblemente el espacio total.

El talento empieza a ser consciente de que los grados adicionales de libertad que permite el teletrabajo están aquí para quedarse, que suponen una conquista en términos de propuesta de valor, y que si sus compañías tratan de restringir estas posibilidades en el futuro, con la idea de volver atrás en el tiempo, posible- →



→ mente decidirán optar por otras compañías que sí les permitan esos niveles de confianza y de libertad. Esto redundará en dinámicas de atracción y retención de talento que llevarán rápidamente a las compañías más conservadoras a perder competitividad, mientras las más rápidas en interpretar la tendencia a su favor consiguen el efecto contrario: hacerse más atractivas.

Por otro lado, el modelo del teletrabajo actual no se parece al que surgió en torno a los años 90, que protagonizaron compañías como IBM o Yahoo!, y que posteriormente trataron de revertir. Primero, porque en aquel momento no se contaba con herramientas ni con el ancho de banda suficiente para mantener una comunicación fluida. Y segundo, porque entonces se optó por acuerdos radicales en los que el trabajador pasaba a desarrollar la totalidad de su trabajo desde su casa, lo que redundaba en una desconexión progresiva que dificultaba mantener la vinculación o el

encaje con la cultura empresarial. Ahora tendemos a hablar más bien de acuerdos flexibles, de trabajadores que deciden cuándo acudir a la oficina o cuándo trabajar desde su casa o desde otra localización, mientras se mantienen, además, en contacto permanente con herramientas sencillas, pero muy eficientes. En un mundo como el actual, una vez que la situación de emergencia termine y las circunstancias conviertan el teletrabajo en una de nuestras actividades —que podremos, además, alternar con salir de casa, con actividades sociales normalizadas, etc.—, resulta mucho más razonable imaginar un escenario en el que el teletrabajo sea visto como un privilegio que uno en el que los trabajadores experimenten efectos adversos y estén deseando volver a la oficina y a los viejos tiempos.

En la práctica, hablamos de isomorfismo¹, de la tendencia de las organizaciones a asemejarse a su entorno normativo, que determinará la capacidad

de las diferentes compañías para internalizar la nueva situación y convertirla en una ventaja competitiva.

Cuando imaginemos el trabajo del futuro, tratemos de visualizarlo no en función de nuestra experiencia reciente, sino de la proyección que tiene la potencialidad de generar en un contexto normalizado. De lo contrario, estaremos analizando desde la óptica equivocada, y cometiendo errores que nos privarían de aprovechar una experiencia que, aunque dolorosa, merece, sin duda, ser aprovechada. Tratemos, simplemente, de poner nuestra vista un poco más allá.

REFERENCIAS

1. DiMaggio, P. y Powell, W. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, vol. 48, n.º 2, abril de 1983.