

# economía negocios

Vemos siempre la pandemia como algo negativo y ciertamente, nos ha trastocado mucho la vida. No obstante, no todo ha sido malo. Nos trajo la implementación generalizada del teletrabajo, (aunque algunas empresas lo hicieron porque no tenían otra opción). Hoy en día algunas organizaciones han empezado a pedir (y/o exigir) a sus empleados la vuelta paulatina al trabajo presencial de forma íntegra. Otras compañías aún continúan con modelos híbridos, es decir, una semana en la oficina y otra en casa.

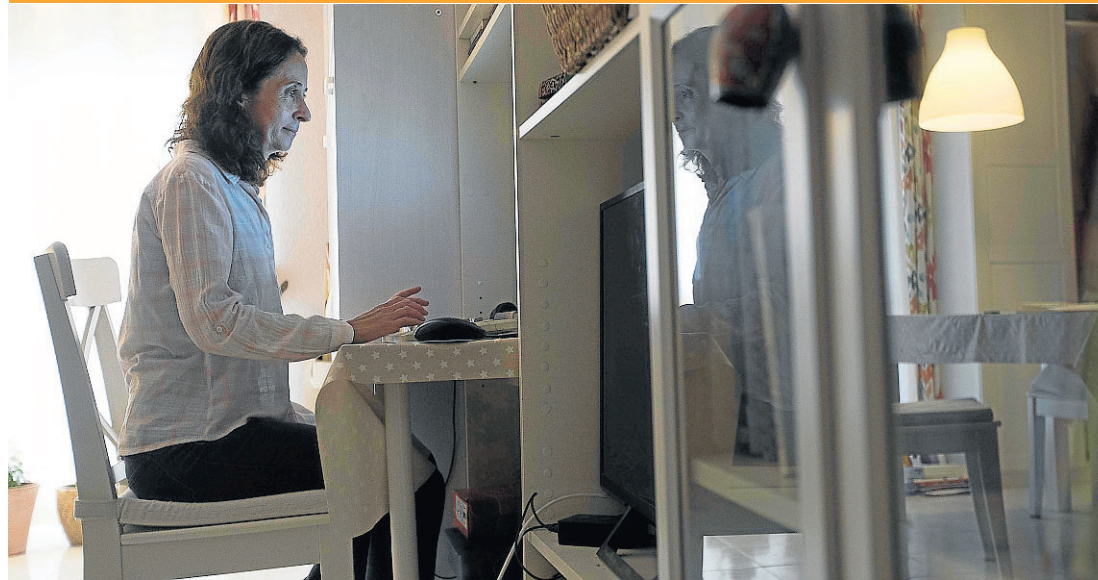
Tenemos desde este verano pasado una nueva normativa sobre la regulación del teletrabajo, Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. Es bastante más detallada y garantiza mucho más el derecho legal al teletrabajo; ahora toca luchar y protocolizar el derecho real y global a poder desempeñar tu trabajo en la forma que mejor se adapte a las necesidades de cada persona, sin olvidar los intereses de cada compañía.

Sería una pena que se desaprovechara la oportunidad de integrar en la estrategia corporativa, la posibilidad de realizar nuestro trabajo en modalidad de teletrabajo y/o en modelos híbridos. Supone cambiar la mentalidad de forma definitiva y continuar con esa mente flexible y adaptativa. Algunas empresas, lo han visto como un mal necesario y ahora mismo ya han vuelto a la presencialidad o lo harán pronto, viendo la posibilidad del desempeño del trabajo en modalidad a distancia como algo residual, cuando no quede más remedio. También existen casos minoritarios, en donde ya todo el mundo está trabajando de forma presencial y no permiten teletrabajar, aunque algunas personas de la cúpula directiva hacen teletrabajo cuando les apetece, sin seguir las normas existentes sobre el teletrabajo en su compañía. Esto resta credibilidad y hace que no cunda el ejemplo.

Todas las empresas, podría afirmar sin equivocarme, tienen detectados aquellos puestos de trabajo que se pueden prestar en formato híbrido y/o de teletrabajo. Siempre encontraremos que determinadas partes del proceso productivo y de atención al cliente, exigen presencialidad total de aquellos que desempeñan ese tipo de trabajo. La clave diferenciadora para que el teletrabajo funcione ha quedado claro que es tener todas las personas de una empresa asignados unos objetivos a cumplir o unos resultados a alcanzar, vinculados a unos plazos. Las tareas de cada puesto de trabajo deben estar unidas a unos objetivos o metas. Cada persona debe tener claro qué debe conseguir a la hora de desem-

La pandemia de la covid-19 va cambiando de fase, y pese a que no ha desaparecido, toca seguir adelante, sorteando las olas que aún están por llegar. El que la población esté ya en niveles altos de vacunación va a permitirnos a todos volver a la normalidad, aunque no será del todo igual

## Todo es economía por Juan Martínez de Salinas\*



Una mujer, teletrabajando en Zaragoza. TONI GALÁN

## Hasta pronto, teletrabajo: vuelta a la presencialidad

peñar su forma de trabajo. Lo de menos es cómo se organice; demos libertad a cada uno para organizarse y cumplir sus hitos laborales. Por supuesto, se debe establecer una cadena de asistencia corporativa para prestar ayuda a quienes lo puedan necesitar sobre sus dudas sobre su desempeño. Es diferenciador que la comunicación sea mucho más habitual y cercana cuando se desempeña el trabajo en formatos híbridos.

Otro tema es que muchas empresas se han encontrado con la disyuntiva de qué hacer con sus instalaciones físicas. Si una empresa está en alquiler, puede rescindirle y montar su sistema sobre el teletrabajo como medio único. También puede mantener las instalaciones mínimas para actividades presenciales de todas las personas. Si la empresa tiene en propiedad las sedes en donde se desempeñaba el trabajo en formato presencial, es más complicado a priori, desprenderse de

esos bienes inmuebles, pero no imposible.

Aunque mucha gente siga desempeñando su trabajo en formato de teletrabajo o en formatos híbridos, debemos mantener los nexos de unión con nuestra comunidad corporativa. Toca pensar en qué otros usos se les pueden dar a las instalaciones corporativas. Por ejemplo, cumpliendo los protocolos y las medidas de seguridad, que la formación sea presencial en la sede corporativa, que se utilicen esas instalaciones para socializar, realizar reuniones de seguimiento, etc. Los aforos se deberán adecuar a como estén en cada momento las indicaciones del gobierno. Debemos seguir tratando a todas las personas igual, con independencia del formato en el que desempeñen su trabajo; todos son parte de la empresa.

Por sorprendente que pueda parecer, tras charlar con muchas personas de diferentes sectores y con roles de lo más variados, la

gran mayoría prefieren tener un formato de prestación de su trabajo híbrido, donde se alterne el teletrabajo y la presencialidad en la oficina. Pocas personas quieren como único sistema de desempeño de su trabajo el teletrabajo, porque se sienten muy desconectados de su empresa, añoran el salir de sus casas, necesitan relacionarse con otras personas cara a cara y poder tratar los asuntos de forma directa y no solo por medios tecnológicos. Tener esa flexibilidad de teletrabajar va muy bien, para organizarte en las diferentes facetas de tu vida. Aun algunos responsables de empresas siguen pensando que teletrabajar supone trabajar las mismas horas y en el mismo horario, desde tu casa. Ahí, están equivocados; deben hacer su trabajo, sus tareas y cumplir sus objetivos, aunque con más flexibilidad organizativa. ¿Qué más da empezar a las 8 que a las 10? (Obviamente, si el trabajo es de cara al cliente, deberán estar disponi-

bles en el horario en el que los clientes los necesiten). Lo importante, no olvidemos, es llevar a cabo el trabajo. Algunas personas tienen más disponibilidad por las tardes. Si tu trabajo no está vinculado a un horario rígido, ¿qué más da que tus tareas se realicen en formato asíncrono, es decir, que no sean en tiempo real con el resto de los involucrados? Al final, aunque desde la empresa no se crea, se acaba trabajando más horas, que cuando uno se ajusta a su horario laboral estricto, por que se trabaja para cumplir un objetivo, no un horario.

Debemos escuchar más a nuestras personas y sus necesidades; de esta forma conseguiremos tener plantillas más humanizadas. Las relaciones profesionales deben pivotar sobre la confianza mutua, debemos tener más fe en nuestras personas, la mayoría son responsables y tienen claro que tienen que hacer su trabajo. No podemos perjudicar a todos nuestros empleados por la irresponsabilidad de una minoría. Me sigue haciendo gracia cuando en las empresas se mandan esos correos electrónicos genéricos dirigidos a toda la plantilla indicando, se deben fichar los descansos, los horarios de entrada son hasta las 9:30... Si tienes identificados a aquellos que no lo cumplen, habla directamente con ellos, para que se den por aludidos. Mandarlo de forma general desmotiva al que cumple y no hace que los incumplidores mejoren esas conductas.

Tener la posibilidad de poder volver a la presencialidad es bueno para todos, aunque dando la opción a las personas que quieran y puedan hacerlo de poder seguir en formato de teletrabajo o con fórmulas mixtas. No puede ser que todo tenga que ser blanco o negro, existe mucha gama de colores, que permiten que la flexibilidad sea lo más extendido.

Hace tiempo que digo que el café para todos ha quedado obsoleto como política corporativa de éxito. La experiencia del empleado personalizada es lo que funciona, es decir, adaptarse a las necesidades de cada segmento de personas, hace que se sientan parte de la compañía. No solo consiste estar todos bajo un mismo techo. Cada persona tiene unas necesidades y debemos contemplarlas para ver cómo podemos cubrir las. Esto hace que su vinculación y compromiso sea mayor. La motivación depende mucho de cada persona, la empresa y sus moradores debemos hacer todo lo posible para que nuestras personas rindan más, pero al mismo tiempo estén más contentas.

*\*Juan Martínez de Salinas es especialista en gestión y desarrollo de las personas*