

Las nuevas formas de trabajar implican un liderazgo menos jerárquico



MANÉ ESPINOSA

El teletrabajo y el foco en el bienestar de las personas son tendencias que han llegado para quedarse y marcar una nueva era de relaciones en la empresa

Patricia Coll

La pandemia ha acelerado una transformación profunda en las formas de organización de las empresas. El confinamiento impulsó el teletrabajo, que permitió continuar con la actividad de las que podían acogerse a esta fórmula. También puso aún más el acento en la salud y en la seguridad de las personas, priorizando su bienestar. Con la vuelta a la oficina, estas tendencias han seguido presentes y son los pilares en los que se asentará el trabajo en el futuro, que requerirá nuevas formas de liderazgo mucho más flexibles y ágiles. Así lo han consta-

tado los expertos en gestión de personas de Abertis, CaixaBank, Grupo Catalana Occidente, Cellnex y Mediapro participantes en la sesión *Future of Work: nuevas formas de trabajar pospandemia*, organizada por Diálogos en *La Vanguardia* con la colaboración de EY.

El objetivo del encuentro, que tuvo lugar la semana pasada en el Círculo Ecuestre, en Barcelona, fue “compartir experiencias y planes estratégicos relativos a la forma en que se ha teletrabajado por la pandemia y cómo se va a gestionar a partir de ahora”, tal como señaló Judith Sans, socia de

La sesión

Expertos en gestión de equipos debatieron sobre la nueva era del trabajo en ‘Future of Work: nuevas formas de trabajar pospandemia’

People Advisory Services de EY y coanfitriona del acto junto a Luis Gali, también socio de esta misma área en la firma de servicios profesionales, quien destacó la “influencia en la economía” de las compañías asistentes.

Antes de la pandemia, recuerda el Corporate People Director de Abertis, Toni Enrich, algunas compañías habían empezado “cierto trabajo en remoto”, apoyados por los avances tecnológicos. Sin embargo, a raíz del confinamiento, ha habido “una explosión” que ha acelerado esta transformación.

El director de Recursos y Opera-



=====

Mesa redonda



Toni Enrich
 Corporate People Director de Abertis

“Convivirán diferentes modelos de trabajo en función del sector, el perfil de compañía y los perfiles profesionales”



Alberto López-Prior
 Director de Recursos y Operaciones de Cellnex

“Existe un acuerdo para establecer el trabajo en remoto y presencial que se administra de forma flexible en cada país”



Anna Quirós
 Directora Corporativa de RRLL, Cultura y Desarrollo en CaixaBank

“El nuevo liderazgo en la empresa debe ser más ágil, colaborativo, influyente, ético y sostenible”



Pedro Ribes
 Director Corporativo de RRHH en Grupo Catalana Occidente

“La apuesta está en la integración y el desarrollo del talento, a través de una comunicación que informe y cohesionese”

ciones de Cellnex, Alberto López-Prior, recuerda su experiencia: “Cuando nos confinaron tuvimos la suerte o la habilidad de configurar un equipo de trabajo pensando en el corto y en el largo plazo”, incidiendo en “frentes de trabajo” distintos. En el tecnológico, en su caso, se materializó en una “mochila de Cellnex con todo lo necesario para teletrabajar”, y en el esfuerzo por mejorar la ciberseguridad y la adaptación digital de los requerimientos de la legislación en temas como el fichaje.

En su empresa, en paralelo, hicieron el ejercicio de “repensar” los espacios de trabajo presenciales, incorporando sistemas de reserva y flexibilidad, y la gestión del tiempo, tanto para organizar reuniones como para gestionar proyectos. Entre los aspectos que adquirieron “aún más relevancia” a partir de la pandemia, López-Prior destaca la comunicación y la formación. Por último, el directivo de Cellnex explica que su empresa desplegó “iniciativas en el ámbito humano, para evitar el desapego y la ruptura de la cercanía” que provoca el trabajo en remoto.

Bienestar de las personas

En CaixaBank están también “muy focalizados” en el bienestar de las personas, coincide su directora corporativa de Relaciones Laborales, Anna Quirós. Como entidad bancaria, fueron designados como servicio esencial durante el confinamiento, con lo cual el 80% de la plantilla tenía que asistir cada día a trabajar y la prioridad fue, por tanto, cuidar la salud y la seguridad de empleados y clientes.

En cuanto al área corporativa, donde se teletrabajaba, el desafío fue “mantener la cercanía pese a la distancia”. A pesar de que antes de la pandemia habían empezado ya a hacer trabajo flexible en remoto, reconoce que tuvieron que afrontar un “aprendizaje expreso en herramientas colaborativas”, además de “una línea telefónica para la gestión emocional”. La pandemia ha supuesto un “aceleración” en estas cuestiones, que implican “un cambio de mentalidad” en cuanto a “cultura y liderazgo”, apunta.

Ahora es el momento de realizar “una reflexión más profunda sobre para qué vamos a la oficina, qué proyectos lo requieren y cuándo, en lugar de enfocarse en “cuántos días de teletrabajo vamos a dar”, en opinión de Toni Enrich. Según el directivo de Abertis, la “clave” es encontrar el “equilibrio” entre el trabajo pre-



Diálogos en 'La Vanguardia'

sencial y en remoto, a través del análisis de “las necesidades de cada compañía y de sus equipos”.

El “desarrollo de los profesionales jóvenes” es uno de los retos con los que se encuentran las compañías a la hora de implementar fórmulas de teletrabajo. “En equipos consolidados, el teletrabajo ha sido más fácil que en los de reciente creación o en los que había nuevas incorporaciones”, constata. Otro aspecto que tener en cuenta es que las preferencias de cada empleado no son iguales. “Hay a quien le gusta teletrabajar, pero también existen profesionales que prefieren acudir a la oficina”, resalta Enrich.

El director Corporativo de Recursos Humanos en Grupo Catalana Occidente, Pedro Ribes, explica que, aunque parte de su actividad tuvo que seguir prestando servicios esenciales, como la parte de decesos, desde el 13 de marzo del 2020 hasta el 13 de septiembre de este año, el resto de la compañía ha estado trabajando en remoto.

“Mandar 4.000 personas a teletrabajar en una semana fue un reto y un acelerador de cambios”, señala Ribes. La fórmula actual en función de la cual están implantando el teletrabajo está estructurada según las necesidades de cada una de las actividades que realiza la compañía, que además está “replantando espacios para sean más colaborativos y elegibles”.

“Cada negocio tiene sus peculiaridades”, insiste la coordinadora general del departamento para las personas de Mediapro, Ana Riera. El suyo “se dota de la creatividad”, con lo cual reconoce que “tener los equipos a distancia teletrabajando fue un reto, como también lo fue y lo sigue siendo el acompañamiento emocional”, que la firma lleva a cabo en colaboración con el hospital Clínic de Barcelona.

Sistemas híbridos

“Siempre hemos tenido una visión clara de que el teletrabajo había venido para quedarse, así que empezamos a negociar con los empleados un tipo de teletrabajo para que no hubiera una vuelta presencial de cinco días a no ser que el trabajador quisiera. El teletrabajo no ha reducido los índices de productividad, sino todo lo contrario, ya que una mayor flexibilidad hace que te focalices en los resultados”, revela Riera.

A la hora de establecer este tipo de políticas de personas, para adoptar “sistemas híbridos de teletrabajo en todas las sedes de

una multinacional para optimizar resultados y facilitarles compaginar su vida personal y profesional” hay que tener en cuenta la “legislación de cada país”, recuerda la coordinadora general del departamento para las personas de Mediapro, Ana Riera.

El “teletrabajo internacional” supone un reto que precisa de una “regulación específica que permita abordarlo sin riesgo”, reclama la socia de People Advisory Services de EY, Judith Sans. La abogada lamenta que actualmente las compañías globales no tengan esa seguridad jurídica ya que “hay leyes de teletrabajo en diferentes países, pero no un marco legal común para el teletrabajo internacional. En Europa, sin ir más lejos, el reglamento comunitario no lo cubre”.

Desde su visión como consultor, el socio de People Advisory Services de EY, Luis Gali, añade que existe una “guerra por el talento” que requiere además “una mayor orientación hacia el empleado”, ofreciéndole “más capacidad de autodesarrollo”. “Las empresas, que estaban ya en un proceso de transformación hacia estructuras más planas y trabajo por proyectos, están cambiando la manera de atender al empleado, en especial enfocándose a las nuevas generaciones”. Para afrontar esos cambios, les recomienda apostar por un “liderazgo sin jerarquía”.

Transversalidad

Los expertos coinciden con esta visión de una organización más “transversal”, en palabras de Pedro Ribes. El directivo de Catalana Occidente percibe que “hemos pasado de una asunción de responsabilidad vertical a una gestión de proyecto con roles asignados que implica trabajar con otras dinámicas”.

Alberto López-Prior se muestra “muy optimista” al respecto, ya que su visión es que “la vida se abre camino y las nuevas generaciones que vienen empujan fuerte con nuevas formas de hacer las cosas”. En opinión de Anna Quirós, la clave es “trabajar en un liderazgo más ágil, más colaborativo, con mayor influencia y capacidad de crear alianzas con visión ética y sostenible”.

En el escenario de futuro que dibujan, tal como destacan desde CaixaBank, “líderes somos todos, no solo los directivos, ya que todo el mundo en un momento dado tiene que gestionar proyectos y equipos”. “El cambio de mentalidad tiene que estar en todos”, concluye. ●



Ana Riera
 Coordinadora general del Departamento para las Personas de Mediapro

“Un sistema híbrido de teletrabajo optimiza resultados y facilita la conciliación de la vida personal y profesional”



Judith Sans
 Socia People Advisory Services de EY

“El teletrabajo internacional es parte del modelo híbrido al que queremos llegar, pero precisa de un marco que transmita seguridad jurídica”



Luis Gali
 Socio People Advisory Services de EY

“El nuevo talento quiere controlar su propia manera de trabajar y debemos adaptarnos a ello”

=====

Los espacios de trabajo presenciales, con sistemas de reserva y flexibilidad, son ya habituales

=====

Mejorar la seguridad y la adaptación digital en temas como el fichaje han sido otros retos

=====

Con el foco en los resultados, teletrabajar se ha demostrado más productivo