



**TENDENCIAS** Se cumplen cuatro años desde que la pandemia forzara el experimento global de teletrabajo, que dio inicio a una serie de cambios en el mercado laboral y en la vida profesional que han transformado nuestras carreras y trabajos. A pesar de esta vorágine, cuatro años después gran parte de los debates y nuevas fórmulas parecen estancados. Y parece que las soluciones mágicas no acaban de llegar. **Por Tino Fernández**

# El ‘día de la marmota laboral’ cuatro años después del cambio

A estas alturas, ¿cómo se tomaría usted que su jefe o su empresa le obligaran a regresar a la oficina? La pregunta no tiene que ver sólo con el hecho de que hay organizaciones que siguen sin tener clara su estrategia de regreso al trabajo. Viene a cuento además por algunos casos recientes, como el de la consultora EY en Reino Unido y su polémico seguimiento de la frecuencia con la que su personal asiste a sus oficinas utilizando los datos de acceso a los torneos de entrada, ya que algunos equipos estaban ignorando sus políticas de regreso a la oficina.

Este hecho, no más sorprendente que otros similares, resucitó las dudas acerca de cuáles son los límites de control y hasta dónde pueden llegar los empleadores para hacer cumplir sus estrategias de regreso al trabajo.

Hablamos de enero de 2024 –hace apenas dos meses–, y este episodio reabre por enésima vez el debate sobre el control de los empleados, que a su vez enlaza con cuestiones también polémicas –y no resueltas todavía– como los nuevos modelos de trabajo, el retorno a la oficina, la medida de la productividad, o la desconfianza de muchas empresas sobre el trabajo remoto...

Estas y otras muchas cuestiones

han tenido su *Guadiana* particular de apariciones y desapariciones en nuestra vida laboral, sobre todo desde la pandemia de coronavirus. Y estos días se cumplen cuatro años desde que comenzó todo: el confinamiento trajo el experimento global de teletrabajo y, a partir de ahí, una cascada de fenómenos precipitó un torrente de cambios.

Es innegable que en el entorno profesional, en el escenario laboral y del mercado de trabajo, lo que comenzó en marzo de 2020 ha cambiado nuestra forma de trabajar, nuestras profesiones y la relación entre empleados y empleadores. Pero a pesar de las transformaciones y lo vertiginoso de las novedades a las que nos hemos tenido que adaptar en nuestras carreras y en la actividad profesional, estos cuatro años no han servido para zanjar multitud de debates o aclarar incógnitas, algunas anteriores a la pandemia.

Casi como en el tradicional refrán de “nadar, nadar, y ahogarse en la orilla”, gran parte de esos cambios vividos en estos últimos cuatro años –y los esfuerzos de adaptación y comprensión que han requerido– no nos han traído soluciones definitivas.

Así, por ejemplo, ha quedado demostrado que las empresas ya no volverán a la forma en la que siempre han hecho las cosas. Han adoptado

acuerdos híbridos, esperando que el personal acudiera a la oficina uno, dos o tres días a la semana, pero los líderes de las organizaciones demuestran que no existe una estrategia única para todos. Y no hay demasiadas pruebas de eficacia en los modelos individuales.

## Cómo no... el teletrabajo

Pero el relato de estos cuatro años empieza inevitablemente con el experimento de teletrabajo. Hace ahora cuatro años, el teletrabajo forzoso que nos trajo la pandemia puso a prueba la madurez de muchas organizaciones y su capacidad para conseguir que sus profesionales y sistemas de gestión recorrieran este camino, desde modelos basados en la presencia, hacia los nuevos modelos de actividad que tienen que ver con la autonomía, el compromiso y la orientación a resultados.

En los primeros meses del experimento global de trabajo remoto muchos tuvieron que abandonar una zona de seguridad y adentrarse en un mundo laboral incierto en el que no sabían cuál iba a ser su recompensa, cómo se les iba a valorar, cómo y quién les controlaría... Y si su trabajo y su puesto se tendría en cuenta mientras durase la actividad en remoto, y mucho después.

Hace cuatro años el trabajo en remoto afectaba sólo a los pocos que estaban fuera. Pero a partir de la pandemia también impactó en aquellos que estaban presencialmente en la sede de la compañía y que debían aprender a trabajar con gente (compañeros, pero también jefes) que estaba en su casa. Se hizo necesario aprender presencialmente una nueva forma de trabajar, de interactuar y comunicarse.

En estos años hemos comprobado que el teletrabajo que transforma las organizaciones no puede sostenerse sin una cultura de confianza y empoderamiento. El micromanagement ya no funciona en las empresas, y es lo opuesto a la confianza.

Trabajar en remoto no implica dejar aislada a la gente, y todo esto ha modificado la forma de dirigir y liderar equipos. Es necesario plantear una nueva organización basada en la gestión de proyectos y en la que desaparezcan los jefes dedicados sólo a controlar.

Javier Blasco, director de The Adecco Group Institute, explica que en cuestión de teletrabajo estamos en tasas por encima de la pandemia, aunque la normativa no ha favorecido precisamente la actividad en remoto. Sin olvidar tampoco ciertas cuestiones culturales o el tradicional *presentismo*.

Enrique Ceca, socio de Laboral de Ceca Magán, opina que al llegar la pandemia “la legislación española y la del resto de Europa estaba preparada para atajar la destrucción de empleo, pero no para la creación de nuevas formas de trabajo”. Añade que en algunos casos las normas han tratado de regular cuestiones imposibles, como es el registro horario, “un agujero negro del que resulta difícil salir”.

Respecto del control horario, Javier Blasco considera que “la mano reguladora debería ser lo menos entrometida posible, y ser más estratégica. Nos encontramos con una normativa que se topa con una realidad que la supera. Caminamos hacia una sociedad del talento en la que el tiempo de trabajo es cada vez menos importante”.

Volviendo al trabajo remoto, Enrique Ceca añade que la Ley de teletrabajo “está inacabada, y la implantación de la actividad en remoto difiere: Hay empresas que se creen el teletrabajo, aunque lo implantan de una forma *agresiva*: hemos visto cambios de este tipo en sectores como TI, consultoría o servicios”. Otras organizaciones sí han sabido adaptarse al modelo híbrido, con sistemas de medición del trabajo por objetivos”.

> VIENE DE PÁGINA 1

Sobre la transformación que implica el teletrabajo Orestes Wensell, director general de Talent Solutions, que pertenece a ManpowerGroup, cree que ya está instaurado, aunque no sea un cien por cien remoto: "Se ha instaurado el modelo 2-3 (dos días de teletrabajo y tres de presencia en la oficina), limitado, eso sí, por la regulación. Pero está claro que cada vez más gente quiere elegir cuándo y desde dónde trabaja".

La obsesión normativa ya hizo fracasar en su día utopías como salir a las seis de la tarde y dejó en nada el control horario, sin resolver dilemas tradicionales que tienen que ver con la confianza, la responsabilidad o el presentismo. El afán regulatorio no puede ser la solución de problemas estructurales y carencias de fondo que obstaculizan la flexibilidad, la conciliación, la eficacia, la autogestión o la productividad.

Más allá del teletrabajo hay una serie de cambios y modelos de actividad muy difíciles de gestionar que el trabajo en remoto ha impulsado definitivamente. Y como se ve, al resumir el estado de la cuestión del teletrabajo en estos cuatro años, los expertos apuntan otros fenómenos adyacentes que han sido objeto de debate y que tampoco están cerrados: la lacra del *presentismo*, la cultura del estar en vez del hacer, el control horario, las estrategias de vuelta a la oficina y, por supuesto, la flexibilidad. Los profesionales y empleados de todo el mundo la exigen —mucho más desde la pandemia—, y aquellos empleadores que no respondan a esto podrían quedar fuera de juego.

Orestes Wensell recuerda que para el 93% de los aspirantes a un puesto la flexibilidad es un factor determinante a la hora de escoger. Y sobre ella añade que "no hay una propuesta de valor única, sino más bien un menú a la carta para responder a las demandas de los perfiles y de los puestos. Un *Millennial* no tiene los mismos intereses y exigencias que un profesional de más de 50 años".

## Flexibilidad a la carta

Una investigación de Gartner señala que el 55% de los profesionales decidirá sobre la permanencia en su empresa en función de la estrategia de flexibilidad de su empleador. Los empleadores que se decidan por un retorno duro, un regreso obligatorio al modo presencial durante la mayor parte de la semana laboral, seguirán viendo una mayor rotación a medida que la *gran renuncia* ofrece la posibilidad de cambiar de empleo y de compañía en empresas con una propuesta de valor para el empleado mejor alineada con sus deseos.

El nuevo escenario pospandemia obligó a las empresas a acelerar su transformación digital, y a favorecer el teletrabajo y la conexión de sus empleados en remoto. Muchas organizaciones se dieron cuenta de que su capacidad organizativa y de productividad no disminuía en la distancia. En este sentido Javier Blasco añade que "la flexibilidad no tiene vuelta atrás. La digitalización la favorece, pero hay que estar muy atentos a la variable de la productividad". El hecho de no haber resuelto la cuestión fundamental de la productividad y, sobre todo, la posibilidad de medir-

# Grandes debates pendientes de resolver

A mediados de febrero de 2020, y con las noticias que llegaban de Wuhan, en China, comenzamos a valorar el hecho de que millones de profesionales se vieran obligados a trabajar desde casa: era una **prueba de fuego** nunca vista para el modelo de empleo en remoto.

Un mes después comenzaron las dudas: por qué algunos van a la oficina y yo no, por qué nadie me informa de si mi trabajo está bien, o si mi aportación es valiosa. Y **cómo hacerme visible** y ser tenido en cuenta.

El teletrabajo o los planes de contingencia sustituyeron en el gran debate laboral al 'presentismo', a la necesidad de fichar o al deseo de salir a las seis. Pero estos debates, como veremos, no quedaron zanjados.

Las conclusiones de numerosos estudios revelan que la **productividad** del trabajo en casa puede superar a la de aquellos que siguen yendo a la oficina, a pesar de que seis de cada diez ejecutivos opinan que el empleo desde casa ralentiza la carrera.

Mediado 2020, el trabajo en remoto provocó la aparición de **nuevos conflictos laborales** y de relación entre empresas y trabajadores, y llevó a reclamaciones y **nuevas exigencias** para que las organizaciones las incluyeran en sus convenios colectivos.

En la 'nueva normalidad' laboral se planteó empezar a **buscar teletrabajos** y prepararse específicamente para los puestos y perfiles a distancia.

Agosto de 2020: entre los cambios más determinantes que había precipitado el experimento global de teletrabajo estaba la posibilidad de que pudiéramos acceder a un **mercado mundial de ofertas de empleo** y de que cualquier compañía, en cualquier lugar, pueda contratarnos. En 2021 se produjo un 'boom' de ofertas de empleo que permitían el trabajo a distancia con unas retribuciones notables.

A comienzos de 2021 parecía claro que había llegado el fin de la fórmula 'formarse-trabajar-jubilarse', ante la evidencia de que hay que recurrir a nuevos modelos de formación que nos

armen para los cambios e incertidumbres profesionales.

Se plantearon **nuevas fórmulas de valoración y recompensa**, con un debate acerca de una retribución diferente para los empleados que teletrabajen y para aquellos que vayan a la oficina.

En junio de 2021 se empezó a hablar de que la frustración de aquellos que ya no quieren trabajar en una empresa que les obliga a hacer lo mismo que antes de la pandemia, o que no les dejará teletrabajar podría llevar a mucha gente a cambiar de empresa y de trabajo. Era el comienzo de la **'gran dimisión'**.



En octubre de 2021 empezaban a despuntar cuestiones polémicas que tienen que ver con las **estrategias de vuelta a la oficina**: Los miércoles son los nuevos lunes en un escenario laboral que permite escoger el trabajo en remoto, modelos híbridos y cuáles son los días de la semana preferidos para trabajar. En la primavera de 2022 —hace exactamente dos años— lo único que se planificaba eran los porcentajes de ocupación de las oficinas o los tímidos planes de turnos y días para teletrabajar.

En junio tuvo lugar el episodio de Blake Lemoine, el ingeniero de Google que aseguraba que hay vida propia en la inteligencia artificial de su compañía. A un año y medio de que estallase la

bomba de la IA generativa, se reabrieron debates polémicos como el **uso de algoritmos y de IA en la selección de candidatos** a un puesto de trabajo.

En el último trimestre de 2022, además de la **'gran dimisión'** aparecieron fenómenos paralelos como la **'renuncia tranquila'** o **'silenciosa'**. O la **'renuncia relámpago'** que lleva a los profesionales a abandonar con celeridad aquellos puestos que supuestamente les iban a rescatar de la frustración laboral.

Llevaba dos o tres meses rondando, pero fue en febrero de 2023 cuando asistimos al verdadero 'boom' de una

capítulo de una historia que comenzó con la frustración de millones de profesionales dispuestos a la 'gran dimisión'. Pero esta 'gran estancia' aún no se corresponde con una satisfacción y conexión total con las organizaciones.

Octubre de 2023: Llega el momento de rechazar el miedo a **que la inteligencia artificial nos quite el trabajo**, aunque reemplazará muchas de nuestras habilidades profesionales. Esto es un problema, pero también una oportunidad, siempre que se contemple a la **IA como un compañero de viaje profesional** que nos haga mejores y nos obligue a estar preparados para

tecnología que aprende de todo lo que los humanos le hemos dicho y enseñado. Conocimos la **IA generativa**.

Enero de 2023 marca la vuelta de un debate hibernado: el del **control horario**. Los modelos híbridos de actividad y la vuelta a la oficina restaron protagonismo a una norma legal que se topa con una realidad que la supera.

En mayo de 2023 quedaba claro que una lacra que afecta al mercado laboral español desde hace más de una década —la de los **puestos que no se cubren**— se ha convertido ya en un problema estructural.

Junio de 2023: La **'gran permanencia'** era el siguiente

reinventar nuestro perfil laboral.

La **reducción de jornada sin reducir el sueldo**, y la pertinencia o no de establecer en España una **semana laboral de cuatro días** es una de las líneas de actuación fijadas por el Ministerio de Trabajo para esta XV Legislatura. Y esto volvió a resucitar a comienzos de 2024 un debate sobre el que una mayoría de empresas españolas ya se han posicionado, argumentando que el modelo de reducción de jornada sin reducir el sueldo no es viable por ahora, y que sería sensato abordar asuntos como la productividad, las políticas basadas en la confianza y las jornadas adaptadas a las necesidades de cada empleado y de cada sector.

la, nos deja atrapados en bucles como el debate acerca de reducir el tiempo de trabajo sin reducir el sueldo.

## Productividad, el dilema...

Lo cierto es que es crucial abordar asuntos como la productividad, las polí-

líticas basadas en la confianza y las jornadas adaptadas a las necesidades de cada empleado y de cada sector.

La pandemia y los cambios que ésta ha impulsado durante el último año y medio se han llevado por delante muchas cosas. Una de ellas es el escenario *presentista*.

La profesionalidad ya no puede

ser medida exclusivamente por el tiempo que permanecemos en nuestro lugar de trabajo, y menos ahora que esa presencia ha cambiado y que los horarios fijos y el *presentismo* tienden a desaparecer. La evaluación de los profesionales y la retribución asociada se relacionan, o así debería ser cada vez más, con la conse-

cución de resultados. También ha quedado demostrado que se puede trabajar a distancia y ser productivo. En un entorno profesional distinto, el control tendrá que ser diferente, replanteando la organización que mezcla el modelo de confianza y el de toma de decisiones y gestión de proyectos en grupo.