

## La guerra inminente en torno al teletrabajo

Los empleados podrían ir a la oficina solo para eventos destinados a estimular la colaboración y formar equipos

28 JUN 2020 - 10:21 CEST

Para los cientos de millones de oficinistas obligados a participar en el mayor experimento de teletrabajo del mundo, cualquier entusiasmo que hayan podido tener se está desvaneciendo. Más del 80% esperan volver a la oficina en los próximos 12-18 meses, según una encuesta de Xerox a jefes tecnológicos corporativos. Más de la mitad de las empresas planean pasar a modelos híbridos y aumentarán el gasto en TI.

Hay mucho que limar. Además de los errores de software y agujeros de seguridad descubiertos por el aumento del uso, hay que evaluar si se está aumentando la eficiencia o destruyendo la moral, o ambos. Facebook o Google han dicho a su personal que teletrabaje el resto del año. Otros dudan. Bruce Flatt, CEO de Brookfield, uno de los mayores dueños de centros comerciales, dice: “Es absurdo pensar que no se volverá a las oficinas. Eso indica ingenuidad sobre cómo se construye la cultura de una empresa.” Los inversores sí que prevén grandes cambios, como indica el crecimiento en Bolsa de Zoom o Slack.

Antes del Covid-19, pocas compañías maduras consideraban que los horarios flexibles fueran una necesidad. Eran un estímulo para la moral, tal vez, y una forma de acomodar a empleados con limitaciones físicas o niños; y reducía la necesidad de espacio y el tráfico. Pero la inercia mandaba. En muchos casos, el software necesario apenas se integraba en el trabajo: los jefes más veteranos se resistían a aprender. Es cierto que muchos paquetes eran versiones ajustadas apresuradamente, propensas a colapsar y llenas de agujeros de seguridad.

Otro obstáculo ha sido medir el rendimiento. Muchos jefes siguen confiando en la presencia física como sustituto de la productividad, algo particularmente evidente en Asia oriental. Pero ahora los mayores defensores del trabajo desde casa pueden ser los contables, por la reducción del gasto del espacio. Algunos de estos ajustes serán temporales, a medida que se hagan evidentes las frustraciones del trabajo en casa.

Los empleados que disfrutaban trabajando desde casa tienden a declarar un aumento en la producción al margen de la realidad, y viceversa. Un estudio de 2012 de la Universidad de Innsbruck (Austria) muestra efectos positivos en el rendimiento cuando las personas hacen tareas creativas desde casa, pero menos cuando son rutinarias. Los procrastinadores habituales, claro, se vuelven menos productivos.

La industria de las TI es menos entusiasta de lo que cabría esperar. La generosa política de teletrabajo de Yahoo se abandonó en 2013 poco después de que Marissa Mayer se convirtiera en jefa; IBM, que en 2009 tenía el 40% de sus empleados trabajando desde casa, empezó a dar marcha atrás hace un par de años. Trip.com es otro ejemplo palmario. El gigante chino de los viajes online fue objeto de un experimento de Stanford en 2014, que demostró que el teletrabajo aumentaba la productividad en un 13%. Durante el brote lo hizo obligatorio, pero en abril había trasladado a la mayoría del personal de vuelta a la oficina.

El teletrabajo tiende a funcionar mejor cuando el negocio funciona bien. Yahoo era un desastre cuando Mayer se hizo cargo; los ingresos de IBM habían caído en picado cuando decidió traer de vuelta al personal. Las organizaciones poco disciplinadas lo son aún menos cuando se quitan los ojos de los empleados. Sobre todo, cuando se paga por las horas invertidas y no por la producción.

### Desde cualquier sitio

Desde la crisis financiera, Occidente ha registrado una “recuperación rica en empleos pero baja en productividad” (McKinsey). Un factor es que gran parte del avance tecnológico que se suponía que mejoraría la eficiencia no lo hizo (véanse los soportes técnicos telefónicos). El virus, eso sí, ha sometido a un test de estrés masivo al software colaborativo. También ha obligado a todos a aprender a usar la tecnología a la que antes se resistían. Ambos factores impulsarán la producción. Dejar que los empleados se queden con el tiempo y el dinero que se ahorran en los trayectos proporcionaría al estadounidense medio el equivalente a cinco semanas

de descanso y más ingresos disponibles.

Los trabajadores con mayores salarios también son los que más teletrabajan, pero eso puede significar que son también más adictos al trabajo. Las tecnologías difuminan la separación entre la vida laboral y la personal. Eso tendrá un coste. En EE UU, el crecimiento de la productividad laboral neta, aunque lento, ha aumentado seis veces más rápido que los salarios desde 1979, según el Economic Policy Institute. Eso ha exacerbado la desigualdad, y las aspiraciones frustradas de las clases media y baja, sobrecargadas de trabajo, se manifiestan en forma de extremismo político, uso indebido de sustancias, divorcios y niños con problemas, todos ellos costes que se transfieren a la sociedad de una forma u otra. En Japón, los inútilmente largos horarios de oficina han provocado décadas de estancamiento económico y demográfico al desplazar el consumo y la procreación. El tiempo ganado a los trayectos puede acabar convertido en más trabajo, y agotar la moral y la eficiencia.

La idea de tener a los compañeros de trabajo juntos físicamente es fomentar la colaboración estructurada y espontánea, así como la formación. Los laboratorios de investigación, las agencias de publicidad y las salas de *trading* dependen de un enfoque comunitario para la resolución de problemas, pero las granjas de cubículos no han demostrado ser mejores para estimular la conversación que Zoom. En Yahoo, arrastrar a todo el mundo de vuelta a sus escritorios no produjo un cambio determinante.

Al principio de la Revolución Industrial, algunos predijeron que las máquinas liberarían a la gente del trabajo. Pero hay un placer humano básico derivado de abordar conjuntamente las tareas, aunque sea como excusa para charlar. Las empresas que incorporen conscientemente este impulso humano en sus planes de teletrabajo probablemente superen a las demás. Los trabajadores podrían dirigirse a sus oficinas solo para eventos específicos destinados a estimular la colaboración, construir espíritu de equipo o formar al personal. El resto del tiempo podrían trabajar desde cualquier lugar. Emplear de forma más eficiente el teletrabajo podría hacer de la oficina un mejor lugar para trabajar.