

El teletrabajo en la era COVID

Resumen

El teletrabajo fue un elemento principal para que muchas organizaciones e instituciones mantuvieran su actividad económica durante el confinamiento de primavera provocados por la pandemia del coronavirus SARS-CoV-2. La desescalada y el periodo posterior en verano mantienen en la actualidad índices elevados de trabajo a distancia como respuesta a la incertidumbre que provocan los continuos rebrotes de COVID-19.

El trabajo en remoto presenta sus ventajas e inconvenientes, pero en la medida que las primeras prevalezcan sobre las segundas, y que las organizaciones superen los retos y cambios de mentalidad necesarios, será probablemente implantado en una mayoría de organizaciones cuya actividad lo permita. El teletrabajo ha venido para quedarse.

Palabras clave

Teletrabajo, trabajo desde el domicilio, trabajo remoto, trabajo a distancia, liderazgo.

***NOTA:** Las ideas contenidas en los *Documentos de Opinión* son responsabilidad de sus autores, sin que reflejen necesariamente el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

Telework in the COVID era

Abstract

Teleworking was one of the main reasons as to why many companies and public institutions were able to keep their economic activity during the spring lockdown caused by the SARS-CoV-2 Coronavirus pandemic. Teleworking is been used as a way of responding to the uncertainty provoked by the new summer outbreaks of COVID-19.

This technique of working presents many advantages and certain disadvantages. However, if the advantages prevail, entities can overcome its challenges, and conceptual changes are addressed, it will probably be implemented in most institutions whose activity allows this new style of working. Teleworking has arrived to stay.

Keywords

Teleworking, working from home, home office, leadership.

Introducción

El modelo taylorista¹ estaba basado en la idea de un jefe (directivos, gerentes, ingenieros) que tiene asignados unos subordinados (artesanos, obreros), a los que controla y les dice qué y cómo tienen que hacer su tarea. Eran los tiempos de la primera revolución industrial donde el conocimiento, el entorno y la educación eran muy distintos al actual.

A pesar del tiempo transcurrido, la cultura organizativa de muchas empresas e instituciones actuales, sobre todo medianas y grandes, siguen de alguna manera conectadas al legado de Taylor para coordinar el trabajo en lugares donde hay muchas personas. La organización del trabajo la dividen en unas personas que planean y otras que ejecutan, unos deciden qué debe hacerse y otros cómo debe hacerse en una división claramente diferenciada.

Por otra parte, de alguna forma, la imposibilidad de trabajar en un mismo espacio común genera una disfunción que resulta difícil de superar aún hoy en día. En definitiva, no se confía en las competencias de las personas para organizarse en equipos o simplemente en autoorganizarse.

Si nos fuéramos 50 años atrás, veríamos cómo era necesario el contacto visual. Podemos recordar aquellas imágenes de plantas de oficinas con multitud de escritorios colocados en filas y columnas y al jefe colocado en su atalaya controlando a sus subordinados. En definitiva, es necesario cambiar la mentalidad y perder de vista muchas antiguas teorías organizativas incluida la taylorista para lo que serán necesarios líderes efectivos y comprometidos.

Es indudable que los avances de la tecnología en las últimas dos décadas permiten realizar un número considerable de actividades a distancia relacionadas con el mundo laboral. El teletrabajo es la más significativa y de unos años a esta parte ha ido de forma lenta, pero progresiva, implantándose en algunas grandes organizaciones.

La enfermedad COVID-19 provocada por el coronavirus SARS-CoV-2 ha desencadenado un impulso por el trabajo en remoto no conocido hasta ahora. De las

¹ TAYLOR, Frederick W. (1856-1915) ingeniero estadounidense que elaboró una serie de estudios analíticos durante la primera revolución industrial para determinar el trabajador estándar. De esta forma, elaboró una teoría cuyos fundamentos fueron acogidos por las empresas de la época para mejorar la eficiencia en la producción. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_W._Taylor.

amenazas siempre pueden surgir oportunidades y el teletrabajo ha sido entendido como un buen medio de paliar las consecuencias de posibles contagios, rebrotes o confinamientos. Queda por determinar si realmente es beneficioso para todas las partes implicadas.

La crisis provocada por la pandemia hizo que muchas organizaciones adoptaran el teletrabajo sin un estudio previo. Se trataba de sobrevivir. Pasado un tiempo parece conveniente estudiar las ventajas e inconvenientes del trabajo a distancia, los retos a los que se enfrentan organizaciones, líderes y trabajadores con el objeto de ser capaces de analizar si realmente el teletrabajo bien organizado y planeado es útil y viene para quedarse.

Lo que dicen las encuestas

El trabajo en el domicilio lleva un tiempo implantándose en todo el mundo y la Unión Europea (UE) no es una excepción. El 14,3 % de los trabajadores de la Unión en edades comprendidas entre los 15 y los 64 años lo hacían a distancia en 2019².

En este estudio, se observa que en los países del norte de Europa hay un mayor porcentaje de empleados que teletrabajan sobre los del sur o del este. Estos son Luxemburgo, Países Bajos y Suecia que encabezan el listado con más del 30 % de su masa salarial usando la modalidad de trabajo a distancia. El caso contrario lo tenemos en Chipre (2,5), Rumanía (1,4) o Bulgaria (1,1)³.

España, en este estudio del 2019, se sitúa en el 8,3 %, siguiendo una línea ascendente en el número de trabajadores que adoptan esta modalidad. No obstante, estamos 6 puntos porcentuales por debajo del promedio europeo y a distancia de los grandes europeos Francia (22,9), Reino Unido (26,6) o Alemania (12,6)⁴.

Por otra parte, la Encuesta de Población Activa (EPA) de 2019 preguntaba: «En las cuatro últimas semanas, ¿trabajó algún día en su domicilio particular?». Las opciones

² *Labor Force Survey*. Eurostat 2020 [ref. de 21/7/2020]. Disponible en https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfst_hhwahchi&lang=en.

³ *Ibíd.*

⁴ *Ibíd.*

que el trabajador disponía para contestar eran: «Ningún día», «Ocasionalmente» o «Más de la mitad de los días que trabajó».

Teniendo en cuenta que, en 2019, España tenía 20 millones de asalariados, 1.640.000 (8,4 %) contestaron que ocasionalmente habían trabajado en su domicilio y 950.000 (4,5 %) indicaron que lo hicieron más de la mitad de los días que trabajó.

Por tanto, se ve que ambas encuestas: Eurostat y EPA, ofrecen porcentajes prácticamente iguales respecto al número de trabajadores que han tenido la oportunidad de utilizar su casa como su oficina (*home office*). Por otra parte, y del análisis de ambos estudios en años anteriores, se concluye que la tendencia en España al teletrabajo es ascendente de una forma bastante lineal.

Ahora bien, cuando interrumpe la COVID-19 esa curva lineal lo que se dispara es el teletrabajo de crisis, donde la mayoría de las organizaciones, empresas e instituciones se ven obligadas a que sus empleados trabajen desde sus domicilios de forma abrupta y muchas de ellas sin ningún plan previo, pero como única forma de mantener su actividad económica.

Según una encuesta realizada por Randstat⁵, el 42,8 % de las empresas consiguieron mantener su actividad durante el duro confinamiento de marzo a base de teletrabajo⁶. Significativamente, se pasó de un 8,4 % al 42,8, por lo que es indudable que hay un margen claro de mejora siempre que las ventajas superen a los inconvenientes como se analizará más adelante.

Ventajas e inconvenientes del teletrabajo

Existen, en la actualidad, estudios donde se analizan los efectos que el trabajo a distancia puede tener tanto para las empresas como para sus trabajadores. Utilizaremos para ello el trabajo de Bloom⁷ sobre la empresa China CTRIP, una agencia de viajes de 16.000 trabajadores que cotiza en el NASDAQ desde 2003.

⁵ Randstat es un holding internacional dedicado a los recursos humanos y al trabajo temporal.

⁶ RANDSTAD. *El futuro del trabajo 2020* [ref. de 22/6/2020]. Disponible en <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-428-de-las-empresas-mantiene-su-actividad-a-pesar-de-la-crisis-del-covid-19/>.

⁷ BLOOM, N., *et al.* «Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment». *Working Paper* 18871. Cambridge, marzo 2013 [ref. de 28/6/2020]. Disponible en <https://www.nber.org/papers/w18871.pdf>.

Los empleados fueron elegidos de forma aleatoria entre los teleoperadores que se presentaron voluntariamente al experimento de trabajar desde casa durante un periodo de 9 meses. El resultado final fue un aumento de la productividad del 13 %. La razón de este aumento de rendimiento fue analizada y resultó ser fruto de trabajar más minutos por turno, en concreto, un 9 % fue debido a menos días de enfermedad y menos descansos y el otro 4 debido a realizar más llamadas por minuto. El estudio concluye que esto fue fundamentalmente debido a un ambiente más apacible y tranquilo generado en el domicilio.

Existen otros estudios, como los realizados por Dutcher⁸ o Battiston⁹, en los que se indica que este aumento de productividad depende del tipo de tarea que es necesario realizar, siendo negativo para trabajos urgentes y complejos, y positivo en trabajos creativos. Este efecto negativo se puede agravar si se produce un teletrabajo de crisis en donde el trabajador y la propia empresa no han dispuesto de un tiempo de adaptación adecuado tal y como indica Masayuki Morikawa¹⁰, vicepresidente del Research Institute of Economy, Trade and Industry.

En definitiva, según los estudios, hay un incremento de la productividad siempre que el teletrabajo esté indicado para la actividad a la que se dedique la organización. De hecho, en el estudio de Bloom, CTRIP tras el experimento implementó la opción de trabajo desde el domicilio y sus ganancias con estos trabajadores se elevaron un 22 %, lo que constituye una importante ventaja.

⁸ DUTCHER, E. G. «The Effects of Telecommuting on Productivity: An Experimental Examination. The Role of Dull and Creative Tasks». *Journal of Economic Behavior & Organization*. Elsevier Science, 2012.

⁹ BATTISTON, D. *et al.* «Is Distance Dead? Face-to-Face Communication and Productivity in Teams». *CEPR Discussion Paper*, n.º 11924. Marzo 2017 [ref. de 15/7/2020]. Disponible en <https://www.upf.edu/documents/2963149/6056641/blanes.pdf/7017e62f-b34b-951f-5f02-18fcae9451ac>.

¹⁰ MORIKAWA, M. «Covid-19, teleworking, and productivity». VoxEU.org., abril 2020 [ref. de 20/7/2020]. Disponible en <https://voxeu.org/article/covid-19-teleworking-and-productivity>.

El trabajo de Bloom también indicó que los trabajadores se sentían satisfechos con la posibilidad de trabajar en sus domicilios. Por otra parte, diferentes encuestas señalan que los teletrabajadores valoran especialmente la flexibilidad para distribuir la jornada laboral de acuerdo con sus circunstancias personales y no perder el tiempo en largos desplazamientos a su lugar de trabajo presencial¹¹.

Dentro de estas ventajas, encontramos otras como una mejor gestión del tiempo al evitar interrupciones y aumentar la concentración, previene el absentismo y los accidentes laborales, permite ahorrar costes al tener a los trabajadores fuera de la oficina y permite conciliar la vida laboral y familiar mejor al permitir una gestión del tiempo flexible.

En el caso de las desventajas, las encuestas señalan la sensación de soledad debida a la falta de relaciones y a una pérdida del vínculo con el equipo al disminuir las interacciones personales, la mayor dificultad para desconectar del trabajo al estar continuamente conectado a la red y un riesgo a la procrastinación.

Para que el teletrabajo se decante por sus ventajas, es necesario previamente determinar si efectivamente la actividad de la empresa, organización o institución permite o no trabajar desde el domicilio, porque si lo hace probablemente habrá un beneficio considerable tanto para la organización como para el trabajador. Será trabajo del líder potenciar las ventajas y mitigar los inconvenientes para lo que a su vez será necesario adaptar su modelo de liderazgo.

Retos del teletrabajo

El trabajo a distancia debe superar ciertos obstáculos y seguir un camino debidamente trazado. Se han visto las desventajas que, en buena medida, marcan los retos a los que habrá de enfrentarse la organización, pero existen otros que deben ser considerados desde el pináculo de la organización. Los grandes cambios deben realizarse de arriba hacia abajo.

¹¹ BANCO DE ESPAÑA. «El teletrabajo en España». Artículos analíticos 2/2020.

La manera en que la organización afronte los retos seguramente marcará el éxito de su implementación, porque en la medida en que seamos capaces de entenderlos, estaremos más preparados para evitarlos o minimizarlos y alcanzar el fin deseado. A continuación, se analizan los principales retos del teletrabajo.

- Organización: el trabajo a distancia debe ser convenientemente organizado desde un liderazgo efectivo para que realmente alcance los objetivos para los que se ha creado. Una planificación que, en definitiva, mejore el rendimiento, pero también el grado de satisfacción de los colaboradores que, a su vez, generará motivación y compromiso.

Es necesaria una buena planificación que pasará por determinar cómo se llevarán a cabo las comunicaciones internas (con los jefes, con los subordinados y con el equipo), clarificar los puntos clave en lo que es el trabajo en equipo (horas de coincidencia, periodo del teletrabajo, reuniones presenciales o simplemente aspectos personales), elegir las herramientas tecnológicas más apropiadas, cuál será la metodología de trabajo, marcar con claridad objetivos adecuados, establecer métodos de evaluación, así como indicadores clave de rendimiento y seguimiento de objetivos. Es decir, una buena organización que no puede generarse de un día para otro como así sucedió en la mayoría de los casos durante el confinamiento provocado por la pandemia de la COVID-19.

- Resistencia al cambio: habrá, a su vez, que superar la resistencia al cambio. La brecha generacional que se produce entre líderes *senior* que insisten en la validez de las fórmulas que los llevaron al éxito, trabajo presencial basado en el cumplimiento de los horarios y, en muchos casos, en la supervisión de sus subordinados, y los que abogan por el cambio natural que las nuevas tecnologías permiten para mejorar rendimientos y productividades.

No nos olvidemos, dentro de esas resistencias de las perspectivas negativas, que siempre habrá alguien en el equipo dispuesto a afirmar que se trabaja menos, que no se madruga, «que se estará en pijama», que siempre habrá que estar conectado, etc. El negacionista siempre existe y termina por aparecer o habrá alguien dispuesto a asumir ese papel. Es, por tanto, necesario vencer las resistencias a todos los niveles por parte de los líderes.

- Mantener la cercanía: una de las desventajas importantes que señalan los trabajadores a distancia por largos periodos de tiempo es el sentimiento de soledad. El líder debe afrontar este reto para mantener la cercanía y la fluidez con los miembros de su equipo. Pueden existir espacios de socialización virtuales donde se toma un café o una cerveza a distancia con los miembros del equipo, en otras ocasiones será necesario una llamada de teléfono individualizada, otras un email, siempre dando a cada persona un trato personal que le ayude a comprender que no está sola y que su trabajo es reconocido.
- Motivación: crear una buena atmosfera de trabajo en la distancia es otro reto importante del líder. Al fin y al cabo, se busca crear un ambiente de colaboración, compromiso y motivación donde la tarea se haga porque se quiere hacer y no porque se debe hacer. Conseguirlo en la distancia requiere de grandes dotes de empatía y de mantener un contacto continuo virtual con los miembros del equipo.

A este respecto de la motivación, otro reto importante es el que plantean los investigadores Neel Doshi y Lindsay McGregor de la Harvard Business School en sus trabajos sobre motivación en más de 20.000 trabajadores de todo el mundo respecto a las preferencias de trabajar en la oficina o hacerlo en el domicilio.

El resultado de la investigación fue que las preferencias son trabajar en la oficina por varios factores: la pérdida de socialización que se produce en el trabajo en remoto con la consiguiente sensación de soledad, la ausencia de protocolos de contacto y la falta de comunicación continua.

Circunstancias todas ellas que deben ser tenidas en cuenta para motivar a trabajar a distancia, animar a vencer resistencias, cambiar mentalidades y ser asumidas como retos del líder en situaciones de teletrabajo bien sea en momentos de crisis o de normalidad en el trabajo desde el domicilio.

- Gestión del tiempo: los horarios en el teletrabajo son diferentes. La gestión del tiempo cae del lado del trabajador. La forma en que distribuye su tiempo a lo largo del día es su competencia no la del líder, que sí velará, lógicamente, porque el equipo cumpla los objetivos en tiempo y forma, pero la distribución de horarios como existe en el trabajo presencial no ocurre *online*. Cuidando del bienestar del empleado y

promoviendo los periodos necesarios de descanso y desconexión generará confianza y esta motivación.

- Retroalimentación: el *feedback*, de manera continuada, cobra especial importancia. El no darlo seguramente provocará la sensación de que el esfuerzo es para nada y el sentimiento de que los objetivos no llegan a ningún puerto. Reconocer el trabajo bien hecho es una magnífica forma de motivar y genera confianza y compromiso.
- Ciberseguridad: es otro reto importante al que se enfrentan las organizaciones al tener que trabajar en abierto y utilizar túneles virtuales dentro de Internet para comunicarse. Si bien pudiera parece que este depende más de los técnicos informáticos, es labor de líder concienciar a sus equipos de la importancia que tiene la seguridad *online* para su organización.
- Suministro de recursos: los líderes deben asegurar de que sus colaboradores tienen las herramientas, programas y equipos informáticos necesarios para llevar a cabo su tarea diaria. A su vez, deben cerciorarse de que tengan acceso a toda la información necesaria para realizar su trabajo. Genera desconfianza y desmotivación en el teletrabajador no ser capaz de realizar la tarea por falta de recursos que la propia organización debería suministrar.
- Liderazgo: investigadores de la Brigham Young University (BYU)¹² encabezados por el profesor Reeves¹³ realizaron un proyecto de investigación relacionado con el liderazgo en el teletrabajo¹⁴. Reeves y sus compañeros de investigación hicieron 84 equipos de cuatro estudiantes cada uno de su universidad. Cada equipo fue posteriormente asignado al azar de forma que algunos equipos trabajaban de forma presencial y físicamente juntos, otros equipos trabajaban una parte de forma presencial y otra virtual y, finalmente, otros equipos que trabajaban completamente de forma virtual.

El trabajo que se les asignó fue el mismo para todos independientemente de la forma de trabajo, presencial, semipresencial o virtual, y consistente en completar una

¹² La Universidad Brigham Young fundada en 1875 es una institución privada en Provo, Utah, Estados Unidos.

¹³ REEVES, Cody es profesor de la BYU en el departamento de liderazgo y estrategia organizacional.

¹⁴ REEVES, Cody *et al.* *Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents*. Iowa-USA 2016.

actividad de toma de decisiones. Finalizada la actividad, se les pasó una encuesta sobre liderazgo cuyos resultados se exponen a continuación.

Si una organización tiene a su líder en una ubicación y se comunica virtualmente con el resto del equipo que está en otro lugar, pero físicamente juntos, es probable que surjan problemas de liderazgo. Estos problemas son de gestión derivados del teletrabajo, principalmente luchas de poder, falta de comunicación y confusión según la investigación.

Si se quiere que emerja un líder claro es necesario que todos trabajen de forma presencial en una misma localización o que todos trabajen a distancia, pero no la forma combinada. En este último caso, equipos en trabajo presencial y equipos en trabajo a distancia, surge la confusión de cómo interactuar.

Estos resultados nos llevan a la necesidad de una buena política de teletrabajo, si no queremos aumentar el nivel de dificultad de liderar de forma efectiva a personas trabajando en remoto.

Competencias del líder ante el teletrabajo

Conocedores de los retos a los que se enfrenta el líder ante el teletrabajo, se puede llegar mejor a determinar cuáles deben ser las competencias de un líder efectivo o, mejor dicho, como debe adaptar su liderazgo al trabajo en domicilio de una parte de la plantilla o de toda. «No nos han enseñado a dirigir, motivar y comunicar a distancia»¹⁵.

- **Generador de confianza:** las personas en situación de teletrabajo y que, por tanto, realizan su tarea *online* deben sentir que disponen de autonomía, libertad de acción e independencia real. Es decir, el líder debe transmitirles que confía en ellos evitando el control y favoreciendo la flexibilidad. Al hacerlo, favorece la integración, la alineación del equipo y el sentirse parte del grupo.

Lógicamente, debe haber un seguimiento de objetivos, pero no de horas presenciales. Se pasa de cumplir un horario en la oficina a cumplir unos objetivos desde el domicilio. Por otra parte, la microgestión es enemiga de la motivación, pero en el teletrabajo la situación particular que lo envuelve toma especial relevancia. Es

¹⁵ Ana Fernández socia directora de Barna Consulting Group.

dañino sentirse vigilado y contrario al espíritu de confianza que se debe crear. Hay que empoderar a los equipos entregándoles más confianza que si estuvieran sentados uno al lado del otro. Ocurre igual con los miembros de los equipos que deben dar su confianza al líder como si trabajaran de forma presencial, solo que este tiene una dificultad añadida: debe ganársela.

- Comunicación eficaz: el sentimiento de soledad y la ausencia del contacto directo debe ser suplido por una buena comunicación interpersonal frecuente eligiendo en cada momento la herramienta tecnológica acorde a la situación (a más distancia mayor comunicación). Transmitir cercanía es importante y aún más dar a conocer que los miembros del equipo realmente nos importan, por lo que la comunicación bidireccional debe ser continúa, positiva y transparente para ayudar a generar confianza. La comunicación de los objetivos y resultados de la organización debe realizarse de forma clara, concreta y sin dobles sentidos para evitar confusiones y trabajo innecesario por lo que será importante que el líder trabaje bien sus mensajes, que preferentemente serán por escrito, para evitar situaciones poco deseables y evitar reuniones. No se debe esperar una respuesta concreta o inmediata y si se busca hay que indicarlo¹⁶.
- Inteligencia emocional: resaltaremos dentro de ella la empatía que, si bien es una cualidad significativa en todo líder, lo es más si cabe en el teletrabajo. Una de las ventajas de este es la posibilidad de gestionar el tiempo de trabajo en el domicilio de acuerdo con las circunstancias particulares del empleado que pueden ser muchas y diversas. Por ello, hay que ponerse en sus zapatos y olvidarse de la uniformidad que se produce en los lugares de trabajo presenciales, ahora hay libertad de horario y planes de trabajo particulares. El líder debe dejar que los miembros de su equipo le sorprendan, ponerse en su piel y comprenderlos. Ser flexible y a la vez accesible.

Es importante que nuestros equipos y cada una de las personas que lo componen se sientan apoyados y nada mejor para ello que conocer cómo se encuentran, cómo están sus familiares y sobre todo si necesitan algo. Esa parte afectiva que se puede perder trabajando *online*, resulta de vital importancia para evitar el sentimiento de soledad. Es decir, el líder debe practicar la escucha activa como un elemento principal

¹⁶ Good Rebels es una consultora y agencia creativa de estrategia en el entorno digital y, por tanto, del trabajo a distancia.

en la relación con sus colaboradores. Probablemente, el trabajo desde el domicilio requiere de líderes más humanos que nunca.

Es básico para mantener y fortalecer las relaciones personales, conocer sus inquietudes y expectativas sobre todo si el teletrabajo es provocado repentinamente por una situación de crisis como la ocurrida durante el confinamiento provocado por la COVID-19.

- Adaptabilidad y aprendizaje: competencia importante de todo líder toda vez que estamos sujetos a un mundo en permanente cambio, pero en este caso la capacidad de adaptación va a ser de extraordinaria importancia. Si tuviéramos que darle un nombre con que materializar esa adaptabilidad probablemente sería flexibilidad. Flexibilidad para comprender a sus colaboradores, su independencia, su capacidad de gestionar sus horarios, de planificar sus tareas, de comprender sus necesidades e inquietudes. Todo ello para potenciar sus fortalezas en la situación de teletrabajo y atemperar sus debilidades.

La flexibilidad también debe estar en los niveles más altos de la organización, toda vez que debe fomentarse la autonomía de los equipos. Estos están trabajando en la distancia y cada uno de ellos debe hacerlo con su objetivo claro y concreto para que el proyecto conjunto de todos ellos dé el resultado global buscado. Realizarlo y dirigirlo lleva su dificultad y es esa adaptación la que se busca del líder que dispone de equipos trabajando en su domicilio.

En el mundo que nos ha tocado vivir, el aprendizaje cobra especial relevancia. El teletrabajo es uno de esos cambios que la tecnología hace posible para determinadas actividades. Aprender a convivir con este cambio en la forma de trabajar y liderar es otra competencia que incrementar.

- Tecnología: esta competencia está más del lado del conocimiento que de la habilidad. El líder debe conocer las herramientas tecnológicas de las que dispone, tanto para establecer la relación personal más acorde a las circunstancias con su personal, como los distintos programas que mejor se adaptan al tipo de trabajo que desarrolla el equipo.

No disponer de los elementos necesarios para hacer un trabajo eficiente y eficaz provoca frustración en los seguidores y por tanto en el conjunto del equipo. Es tarea

del líder conocerlos y conseguirlos. Lo más probable es que si confían en el líder sea su propio equipo el que le diga que herramientas tecnológicas son las más apropiadas para llevar a cabo su tarea, quedando en su mano el conseguirlo.

Conclusiones

Las estadísticas indican un aumento lineal en el número de personas que teletrabajan cada año. Existen países de la UE con más de un 30 % de personas trabajando en remoto. No cabe duda de que el trabajo en el domicilio bien organizado y planeado ha venido para quedarse, la pandemia puede actuar como potente iniciador de ello e irá aumentando a medida que se produzca el necesario cambio de mentalidad. Este cambio probablemente se acelerará a la vista de las lecciones aprendidas provocadas por el primer confinamiento y la amenaza persistente de una segunda ola.

El mundo desarrollado está viviendo una transformación digital donde el teletrabajo se ha hecho su espacio. Es el siguiente nivel evolutivo de las organizaciones. Es una apuesta que impacta positivamente en la sociedad, que mejora rendimientos y beneficia a organizaciones y trabajadores, unos ven sus productividades aumentar y los otros concilian su vida familiar y laboral, gestionan mejor su tiempo y evitan largos desplazamientos.

El teletrabajo de forma continuada permite residir en lugares diferentes a la sede de la empresa. Por tanto, es muy probable que haya un transvase de personas de grandes urbes a ciudades más pequeñas; lugares con menor presión para adquirir una vivienda, con mejores expectativas respecto al medioambiente y, en definitiva, con una mayor calidad de vida personal y familiar. Todo ello exigirá de un modelo de liderazgo adaptado a esta circunstancia.

Las competencias del líder no cambian, se acentúan algunas de ellas. Especial atención merecen aquellas capacidades dedicadas a atenuar las desventajas y superar los retos del teletrabajo para hacerlo más productivo y comfortable. El que antes era un buen líder, ahora lo seguirá siendo cuidando los detalles.

No todas las actividades permiten el teletrabajo. El tomar estas decisiones depende de un importante análisis para determinar realmente los beneficios. Durante el confinamiento no hubo este análisis, directamente se pasó al trabajo desde el domicilio

como única manera de mantener la actividad económica o evitar expedientes de regulación de empleo temporales (ERTE) o simplemente para perder lo menos posible. Corresponde al líder estratégico determinar las posibilidades y beneficios reales del teletrabajo, para después planificar, organizar y preparar la organización para el importante cambio de mentalidad que exige el trabajo en remoto.

El rápido viaje al teletrabajo durante el confinamiento de primavera puso de relieve que a las organizaciones aún les queda un largo camino por recorrer en lo que a transformación digital se refiere. Los líderes se vieron forzados a adoptarlo sin formación previa, herramientas informáticas, equipos, programas, etcétera. Son las personas las que pueden aportar su máximo valor en este caso desde su hogar, para que esto ocurra es necesario contar, aparte de una buena planificación, con los recursos necesarios.

*Joaquín Fournier Guimbao**

Capitán de Navío, DEM

Profesor asociado Departamento Liderazgo ESFAS