

¿Es posible liderar sin estar? El liderazgo en un contexto de teletrabajo

EL COVID-19 OBLIGÓ A MUCHAS EMPRESAS A CERRAR Y A SUS EMPLEADOS A TELETRABAJAR CONFINADOS. DESDE ENTONCES EL TELETRABAJO SE ESTÁ IMPLANTANDO CADA VEZ CON MÁS FUERZA. ¿CÓMO SERÁ LIDERAR EQUIPOS QUE NO ESTÉN “FULL TIME” EN LA OFICINA?

JERÓNIMO AYESTA
IÑAKI VÉLAZ

RADIOGRAFÍA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL TELETRABAJO

The Economist propone un curioso contraste en lo que se refiere a la percepción del teletrabajo: Jack Dorsey, cofundador de Twitter, comentó que sus empleados podrían trabajar siempre desde sus casas, mientras que el co-CEO de Netflix, Reed Hastings, sostiene que trabajar desde casa es “puramente negativo”.

En efecto, mientras algunas personas sueñan con un futuro en el que no haya *commuting* ni café con leche a las 8am al llegar a trabajar, otros sufren la incertidumbre que genera el teletrabajo en lo que se refiere a promociones, pagos y seguridad en el trabajo.

Todos los datos apuntan a que el panorama que tenemos por delante es el de un futuro híbrido, en el que se trabajará algunos días en la oficina y otros en remoto. Según datos de McKinsey, antes de la pandemia el 99% de los empleados de oficina trabajaba más



Todo apunta a un panorama futuro híbrido, con unos días en la oficina y otros en remoto

del 80% del tiempo en la oficina; ahora, solo el 10% lo hace. Además, un 40% de los empleados trabaja en la oficina entre un 21% y un 50% de su jornada; y otro 40%, entre un 51% y un 80%. Aunque estas cifras ponen de manifiesto que la hibridación es un hecho, la realidad es que el 68% de las organizaciones no tienen un plan de implementación del trabajo híbrido o no lo han comunicado todavía, de acuerdo con un estudio realizado por McKinsey entre-

vistando a directivos de empresas en Asia, Europa, América Latina y Estados Unidos.

Los expertos están de acuerdo en que el teletrabajo que vivimos durante la pandemia no fue un ejemplo de la realidad del trabajo a distancia –porque nos vino impuesto y sin tiempo para reaccionar–. No obstante, los datos muestran una gran satisfacción por parte de los empleados. Muchas personas están trabajando más horas, pero dicen estar más contentos y sentirse más productivos. Por ejemplo, un estudio de Gallup que analizó el principio de la pandemia constató que el número de trabajadores americanos enganchados con su trabajo alcanzó su mayor nivel desde el 2000. Otra encuesta, de *Quantum Workplace*, sostiene que la satisfacción de los empleados dio un salto durante la pandemia. Quizá la irrupción de los niños en mitad de las videollamadas profesionales nos ha ayudado a advertir que los empleados son realmente personas, con sus circunstancias particulares. Quizá el cambio de escenario de las reuniones nos ha ayudado a humanizar más a los trabajadores: en vez de frías salas de juntas, cada hogar –con sus tendales, cuadros y fotos familiares– se ha convertido en escenario de reuniones donde estaba en juego el presente y el futuro de la compañía. Desde luego, parte de la satisfacción de los empleados puede proceder del hecho de que, por paradójico que pueda parecer, la comunicación mejoró: muchos directivos se esforzaron más de lo habitual por transmitir los mensajes con claridad debido a las circunstancias excepcionales y, también de manera paradójica, estuvieron más accesibles. Sin presencialidad, ya no cabía pensar que la dinámica misma de la ofici-



na les haría captar la información por ósmosis. Así lo sostiene Tomas Chamorro, de la Universidad de Columbia.

Junto a la mayor satisfacción, el teletrabajo impuesto por la pandemia logró también un aumento sólido de la productividad de los empleados, según McKinsey. Este dato debe matizarse teniendo en cuenta que la productividad fue, en muchos casos, reportada directamente por los empleados a sus jefes. También debe tenerse en cuenta que cada vez más empleados se sienten agobiados ante la idea del futuro laboral post-pandémico. Y esto por una razón muy sencilla: la incertidumbre. Las empresas que han comunicado con claridad sus planes de futuro del trabajo tras la pandemia han constatado que eso beneficia la productividad y el bienestar de los empleados. Pero la realidad es que un 68% de las empresas todavía no ha comunicado sus planes de implantación del trabajo híbrido, según McKinsey. Esto no es sostenible en el medio plazo, ya que la incertidumbre genera nerviosismo en los empleados y eso deriva, en último término, en tener empleados menos productivos y más quemados.

Antes de la pandemia –de acuerdo con el profesor Brent Neiman, de

la Universidad de Chicago– había tres razones que impedían que el teletrabajo se implantara todo lo posible: la falta de información, las dificultades de coordinación y la inversión requerida. Está claro que la situación sanitaria ha disuelto estas dificultades. Respecto a la información, los datos corroboran que, durante la pandemia, el teletrabajo fue posible y, además, mejoró la productividad de muchos trabajadores y aumentó el rendimiento de las empresas; respecto a la coordinación, el grueso del esfuerzo necesario para teletrabajar ya se realizó durante el confinamiento y, por tanto, la mayoría de clientes y proveedores están adaptados a este nuevo modo de trabajar; respecto a la inversión, la mayoría de las firmas han adquirido ya los equipos necesarios para que sus empleados puedan trabajar desde casa.

La situación, aparentemente, no podría ser mejor para implantar políticas de trabajo híbrido. ¿Qué lo impide, entonces? ¿Cuál es la razón por la que casi un 70% de las compañías o no tienen un plan o no lo han comunicado? Parece claro que la incertidumbre traída por la pandemia y la inseguridad que sienten las empresas ante las políticas que deben aplicar afec-

||||||||||||||||||||
El 68% de las organizaciones aún no han comunicado un plan de implementación del sistema híbrido

tan en buena parte a la evolución del papel del líder de la compañía. La mayoría de jefes, mejor o peor, tenían un estilo propio de liderazgo en la oficina. Parece que el hecho de que todo el equipo estuviera presente durante su jornada laboral en el mismo sitio facilitaba el liderazgo. ¿Cómo será liderar equipos en remoto?

EL LIDERAZGO DE EQUIPOS EN REMOTO

Algunos elementos del liderazgo presencial se aplican también al modelo híbrido. Está claro que un líder debe transmitir energía a todo el equipo, imprimir una dirección clara, una visión fuerte. Sin embargo, es evidente también que un líder debe establecer una estrategia que le permita utilizar el trabajo híbrido como una ventaja competitiva. El CEO de Outvise, Eusebi Llena, lo tiene claro, tal y como explicó en la jornada sobre el teletrabajo organizada por el Instituto Empresa y Humanismo: el trabajo híbrido supone una inmensa ventaja competitiva a la hora de captar talento internacional. Así lo veía también Pilar Rojas, Senior Leader de Cultura Corporativa en Repsol: las empresas que no incorporen a su propuesta de valor para los empleados las políticas de teletrabajo van a sufrir mucho captando talento dentro de unos pocos años. Por tanto, se impone la adaptación de las empresas a esta nueva forma de trabajo: en parte presencial en parte en remoto. Esa flexibilidad supondría una ventaja competitiva.

1. Adaptar la estrategia corporativa a la situación de trabajo híbrido

Está claro, por tanto, que lo primero que debe hacer un líder es adaptar la estrategia corporativa a la situación de trabajo híbrido.

En primer lugar, implementar el teletrabajo trae consigo cambios estructurales en la compañía. Existe el riesgo de que haya menos claridad, más dificultades a la hora de navegar la estructura de la organización y menos eficiencia en los procesos de toma de decisiones. Para solucionar estos retos, es fundamental definir objetivos e indicadores claros de rendimiento. Asimismo, hace falta establecer estructuras de toma de decisión y nuevas rutinas de trabajo.

2. No perder de vista los aspectos técnicos

No se debe perder de vista, tampoco, que los aspectos tecnológicos del trabajo híbrido deben ser tenidos en cuenta. El teletrabajo trae consigo mayores riesgos de seguridad y puede implicar el uso de algunas herramientas con las que los empleados no estén familiarizados. Para salir al paso de las posibles dificultades, es fundamental asegurar que los empleados tienen conexiones a internet rápidas, estables y seguras y darles acceso a las VPN de las empresas para que puedan acceder en remoto a los sistemas. También es importante trabajar con expertos que ayuden a que las herramientas que se empleen para el teletrabajo sean seguras, así como formar a los empleados en buenas prácticas de seguridad informática.

3. Comunicación que ponga a la persona en el centro de la organización

Pero, sin duda, las cuestiones relacionadas con la tecnología o las estructuras no son las más importantes: donde verdaderamente nos la jugamos es en las personas. El teletrabajo puede provocar en los trabajadores una cierta sensación de aislamiento, pérdida de cohe-

sión de equipo e incluso desconexión de la cultura corporativa. Por eso, nos atrevemos a decir que el secreto del liderazgo en remoto es algo tan sencillo y tan difícil como la comunicación, pues determinar el modo en que algo se comunica es casi tan importante como el contenido mismo de lo que se está comunicando. Esto implica saber elegir bien el canal de comunicación y la herramienta que se va a emplear. Por ejemplo, la mensajería instantánea interna puede resultar útil para cuestiones sencillas que exigen respuestas inmediatas. Una reunión normal donde se repase el acta anterior y se decidan cuestiones ordinarias puede ser más conveniente virtual que presencial; en cambio, una reunión de co-creación e intercambio de ideas será mejor si tiene lugar en físico. Conviene saber que un artículo de McKinsey sugiere que el mejor modo de tener reuniones online es que haya una agenda clara, alguien que “modere” la reunión y que todo el mundo tenga la cámara encendida.

Ahora bien, la comunicación no se reduce a elegir bien una herramienta concreta. Un tema que se discute con frecuencia es si los equipos son igualmente creativos sin estar juntos. La respuesta es que no: aunque la interacción física no necesariamente implica un mayor grado de creatividad, está claro que las interacciones personales verdaderamente significativas son la mejor forma de que los equipos innoven. A este respecto, es interesante mencionar un estudio de 2017 elaborado por Christoph Riedl –Northeastern University– y Anita Williams –Carnegie Mellon University– que sostiene que el intercambio rápido de ideas en periodos cortos de tiempo trae mejores resultados



que el intercambio constante de ideas, que suele implicar menos concentración. En este sentido, quizá el teletrabajo va a transformar menos de lo que pensamos la oficina como espacio físico. En las publicaciones sobre esta cuestión, parece que todo el mundo va a invertir en oficinas llenas de espacios abiertos de *co-working*, *workcafés*, *phonebooths*, *hubs*, espacios *chill* y *learning centers*. La realidad es que la comunicación significativa y productiva entre los empleados puede lograrse con “retiros corporativos” o con jornadas de *team-building* donde los empleados se junten y se embeban en la cultura corporativa.

Un ejemplo de esto es la empresa de software Gitlab, que siempre ha trabajado en remoto desde que se fundó en 2014. Sin oficinas, la compone un equipo de 1.300 personas que viven en 65 países diferentes y que se reúnen una vez al año para hacer equipo y estar juntos. En la misma línea, un estudio elaborado en 2017 por Matthew Claudel –del MIT– demostró que existe una relación entre proximidad y colaboración, pero no encontraron evidencia estadística que avalara la hipótesis de que en el MIT los espacios con mucha gente y multidisciplinares fueran lugares de

El secreto del liderazgo en remoto es algo tan sencillo y tan difícil como la comunicación

|||||

**Cada vez
es más
importante que
los empleados
quieran
compartir
el propósito
común de la
empresa**

colaboración muy productiva. Es decir: la proximidad puede ayudar a las personas a tener buenas ideas, pero esto no tiene por qué darse necesariamente en la oficina. Junto a esto, también es importante tener en cuenta que muchos empleados tienen miedo a que trabajar en remoto algunos días entre semana pueda suponer problemas a la hora de promocionar en la compañía.

4. Lo esencial del liderazgo no ha cambiado

Resultan especialmente esclarecedores algunos apuntes de la nota técnica del IESE “El liderazgo humanista en la era de la digitalización: la persona, cliente incluido, en el centro” redactada por Guido Stein y Francisco Vilaplana. La empresa es, para estos autores, el lugar ideal para que confluyan pasado, presente y futuro. Citando al filósofo Alejandro Llano, proponen que un buen indicador del éxito de una compañía es si esta ayuda a sus empleados a llevar a cabo “un auténtico rendimiento de todas sus facultades”. En ese sentido, también con el profesor Llano, Stein y Vilaplana afirman

que las innovaciones surgen del interior de las personas. Por eso, la transformación digital de las compañías será exitosa en la medida en que se cree el entorno adecuado para la creatividad de los empleados, que les permita desarrollar su espíritu en plenitud. Esta nota técnica aporta otro elemento que esclarece mucho el futuro del teletrabajo: la Generación Z –los nacidos, aproximadamente, a partir de 1997– habrán vivido la transformación digital en el contexto de su proceso de aprendizaje y niñez; y esto quiere decir que, en unos años, llegarán a las empresas jóvenes que no tendrán que adaptarse al trabajo híbrido porque habrán crecido metidos de lleno en la transformación digital.

Mireia Las Heras, profesora del IESE, añade que el estilo de liderazgo que las compañías necesitan no ha cambiado en exceso. Lo indispensable es que los líderes confíen en sus empleados, los empoderen y establezcan relaciones con ellos. Mucho más eficaz que tratar de controlarles –y aplicar esquemas propios de la medición de la productividad en contextos

presenciales al teletrabajo– es que los empleados “lleven puesta la camiseta de la empresa”. En términos de Juan Antonio Pérez López, cada vez es más importante que los empleados quieran compartir el propósito común de la empresa y, a la vez, tengan claro cuál es su papel concreto en ese entramado general.

La pandemia ha constituido una oportunidad magnífica para acelerar la implantación del teletrabajo en las empresas. Aunque el futuro está lleno de incertidumbres, tenemos algunas certezas en nuestro contexto actual: el futuro será híbrido y urge implantar y comunicar las estrategias corporativas para incorporar el teletrabajo a las políticas empresariales. Y, aunque muchos elementos del liderazgo permanecen cuando los equipos están parte de la jornada en remoto, a lo largo de este artículo hemos querido dar algunas claves para que las empresas con políticas de trabajo híbrido sigan siendo lugares que humanicen a sus empleados y les ayuden a realizarse y sacar rendimiento a todas sus facultades ●

|||||

PARA SABER MÁS: (2020), “A Blueprint for Remote Working: Lessons from China”, McKinsey 23 de marzo; (2020), “The Future of Work: Reskilling and Remote Working to Recover in the ‘Next Normal’”, McKinsey 7 de julio; (2020), “Three Important Questions for the Future of Remote Work”, McKinsey 10 de julio; (2020), “Is the Office Finished? The Fight over the Future of the Workplace”, *The Economist* 12 de septiembre; (2020), “COVID-19 has forced a radical shift in working habits”, *The Economist* 12 de septiembre; (2021) “Hybridized. If the future of work is hybrid, why do so many Companies lack a Vision for Hybrid Work?”, McKinsey 23 de marzo; (2021), “The Rise of Working from Home. The Shift to a Hybrid World of Work Will Have a Big Impact on Managers”, *The Economist* 8 de abril; (2021), “What Executives are Saying about the Future of Hybrid Work”, McKinsey 17 de mayo; Dingel, Jonathan I. and Neiman, Brent (2020), “How Many Jobs Can be Done at Home?”, Becker Friedmann Institute, University of Chicago, Chicago; Riedl, Cristoph y Woolley, Anita Williams (2017). Teams vs. Crowds: A Field Test of the Relative Contribution of Incentives, Member Ability, and Emergent Collaboration to Crowd-Based Problem solving Performance”, *Academy of Management Discoveries*, vol. 3, nº 4, pp. 382-403; Riedl, Cristoph y Woolley, Anita Williams (2018), “Bursty” Communication Can Help Remote Teams Thrive”, *Behavioral Scientist*, <https://behavioralscientist.org/bursty-communication-can-help-remote-teams-thrive/>; Woolley, Anita Williams y Riedl, Cristoph (2018), “TL; DR: What Can Make or Break a Remote Team’s Mission”, Carnegie Mellon University, Tepper School of Business, <https://www.cmu.edu/tepper/news/stories/2018/april/anita-williams-woolley-faculty-research.html>.

|||||