

**FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS,**  
Socio Director de Análisis y Acompañamiento Organizacional (AYAO).

## Acelerador SARS-CoV-2

**S**eis de marzo de 2020: más de 97.000 casos en 92 países. Esta era la cifra de la pandemia más on-line hasta el momento. El coronavirus SARS-CoV-2 que produce la enfermedad conocida como Covid-19 aparece en escena en diciembre del año pasado y no ha dejado de estar presente en los medios de comunicación desde entonces. Y, ahora mismo, tampoco sabemos cuándo va a dejar de estar.

No obviando los efectos que produce en la salud, sorprende los que está produciendo en la economía de ciertos países y a nivel mundial. Tiempo habrá para determinar si es un ajuste natural de la burbuja de la que se lleva hablando unos cuantos años o un contubernio de algún secreto grupo de interés para conseguir algún oscuro fin, lo cierto es que está impactando directa e indirectamente en una gran cantidad de facetas cotidianas.

Poco a poco van apareciendo casos en empresas. Hoy en la tuya no, pero mañana quizás sí. Mi abuela decía que lo que no mejora, empeora, y sea por prevención, por miedo o por cumplimiento de las recomendaciones de los organismos especializados, se toman medidas para evitar la propagación, una de las cuales es limitar el contacto entre personas. Como el trabajo se tiene que seguir realizando, cada empresa hace lo que puede. La que se está revelando como una solución válida sin ser intrusiva es el teletrabajo, y el SARS-CoV-2 está bajando la marea y dejando ver quién lleva bañador y quién está con las vergüenzas al aire.

¿Cuánto tiempo llevamos hablando del teletrabajo? Pues tiene que aparecer un acelerador para que se pongan en

marcha medidas que consoliden una nueva forma de actuar. Seguro que nos acordamos de Guillermo, el niño de 13 años que murió por una bengala en el campo de fútbol de Sarriá el 15 de marzo del 1992. ¿Cuántas veces se había avisado del peligro de estos artefactos en estadios? El lanzamiento de uno de esos artefactos en el clásico Boca Juniors vs. River Plate en junio de 1968 provocó el pánico de los espectadores al creer que se trataba de un incendio, y la estampida del público y la avalancha consiguiente ocasionaron 80 muertos y 150 heridos. Catorce años antes.

### LAS VERDADES DEL BARQUERO ]

Conocemos de sobra las bondades del teletrabajo. Una consecuencia de la sociedad en red. Desde el punto de vista del trabajador/a podemos citar la flexibilidad de tiempo y lugar, la objetivación cantidad/calidad, la existencia de menos interrupciones, la desvinculación de los conflictos internos de la organización, el ahorro económico y la posibilidad de incorporación de colectivos marginados.

También existen ventajas para la empresa como la reducción de costes, el aumento de la productividad, la racionalización de las reuniones, la flexibilización de las relaciones laborales, la conservación del personal cualificado y la flexibilidad en la estructura de la organización. Y desde el punto de vista de la sociedad nos encontramos con beneficios a nivel medioambiental, una redistribución territorial de la riqueza, la incorporación de colectivos especiales, una mayor disponibilidad de suelo urbano y el desarrollo de nuevos sectores. Nada que no se haya repetido multitud de veces y que no sean argumentos de enorme peso.

No todo son luces en esta forma de trabajo y tenemos también sombras en los tres niveles. Para el trabajador puede darse una precarización, un empobrecimiento profesional, pueden aparecer problemas de gestión personal y psicológicos, se pueden tener dificultades en la promoción, abusos laborales y problemas logísticos. Para la empresa se puede dar un empobrecimiento de la cultura organizacional, pueden aparecer problemas de dirección y control y de motivación y sufrir dificultades en la transición y en las consecuencias de una errónea selección del tipo de acciones teletrabajadas. Y para la sociedad cabría la posibilidad de un aumento de los costes de sanidad y de un desequilibrio en la distribución de la riqueza que resulta del impacto de las nuevas tecnologías.

### LAS VERGÜENZAS AL AIRE ]

La totalidad de los programas piloto en los que he estado involucrado para la puesta en marcha del trabajo flexible han supuesto más ventajas que inconvenientes. ¿Qué nos puede impedir poner en marcha uno en nuestra empresa? Vamos a ver los elementos que considero relevantes e interconectados.

Es complicado pensar que la tecnología puede ser un freno para la implantación del trabajo flexible. No obstante, aún hay empresas en las que los empleados no disponen de un PC portátil. ¿Difícil de creer? Pues tenemos algunas en el siglo XXI. Tampoco tiene mucho sentido una baja capacidad para la transmisión de datos o la no disponibilidad de herramientas de trabajo colaborativo, al menos, en las grandes compañías. De hecho, la recomendación es que la tecnología no se convierta en la excusa y se sobredimensione al inicio y no te encuentres con el "ya te lo dije, desde casa se cuelga esa aplicación".

Después se llega a la Dirección Por Objetivos (DPO), que nos puede sonar al inicio de los tiempos. ¡No me vengas con historias que eso ya está superado! Eso creen algunas empresas. Objetivos tienen, claro que los tienen, pero se necesita algo más. Desde la parte más procedimental como la



existencia de procesos (explícitos) que reflejen la declinación de los objetivos aguas abajo, una homogeneidad de los mismos en los distintos responsables en tiempo, plazos, nomenclatura y valoración y la existencia de formatos de soporte para su control, hasta la implantación de reuniones entre los evaluadores para intercambiar y compartir mejores prácticas, la puesta en común de objetivos transversales, el conocimiento y transmisión del proceso desde RRHH a los evaluadores y la ligazón con otros ámbitos TI de RRHH (promociones, feedback, retribución, desarrollo).

Y llegamos a la parte más relevante para el éxito del funcionamiento del trabajo flexible, que son las competencias necesarias. Mi experiencia es que una vez que ya has pasado por la tecnología y por los procesos, sigue estando el escollo fundamental. La piedra angular de las relaciones humanas: confianza y responsabilidad, y como consecuencia final, el modelo de liderazgo.

Para delegar tareas en el equipo o en los colaboradores, hay que saber gestionar el nivel de control existente en ellos, tiene que existir el hábito de poner las cosas en común y de aprender de otros, tiene que dedicarse

tiempo a formar a las personas en tareas que les supongan un crecimiento profesional. También tiene que existir independencia a la hora de trabajar, así como libertad para poder tomar decisiones en el ámbito de trabajo, control sobre el tiempo propio y responsabilidad en la utilización del mismo. Y esto, no se improvisa. No se consigue con cuatro cursos de formación y tres charlas para salir del paso. Ni con un presupuesto elevado. Hay que cambiar comportamientos, hay que modificar la cultura de la empresa.

Olvídate de la publicidad de las medidas de conciliación laboral, ahora ha llegado el momento de la verdad, de una forma inesperada, pero que puede influir decisivamente en el devenir del negocio. Y no valen excusas, al menos para el mercado. Procesos y tecnología son más una cuestión de inversión y de organización y se puede resolver de forma más inmediata. Cultura, competencias y modelo de liderazgo no. No es de hoy para mañana y sin ello, no va a funcionar. Es una responsabilidad directiva de primera magnitud y el estar ahora preocupado supone una falta de previsión mayúscula con respecto a la sociedad en red en la que te encuentras, que no apareció ayer. ¿Vas a hacer algo al respecto más allá de pensar que es una exageración pasajera? ]

**¿Cuánto tiempo llevamos hablando del teletrabajo? Pues tiene que aparecer un acelerador para que se pongan en marcha medidas que consoliden una nueva forma de actuar •**