smarteca Capital Humano, Nº 356, 1 de sep. de 2020, Editorial Wolters Kluwer

CONCILIACIÓN Y DIVERSIDAD

ARTÍCULOS

Entornos flexibles y diversos post Covid19. Hacía una realidad líquida

Roberto Martínez

Director de la Iniciativa efr. Fundación Másfamilia y Coordinador del Área de Diversidad y Conciliación en Capital Humano

A pesar de que los expertos llevan advirtiendo sobre ello durante la última década, parece que ha sido precisa una pandemia para que la Flexibilidad haya alcanzado la cota de mantra del milenio. Cuatro expertos de la mano de efr analizan cómo ha de ser esa flexibilidad en lo relativo al nuevo entorno laboral.

Somos muchos autores los que veníamos avisando de la necesidad de flexibilidad en nuestras organizaciones y, por qué no, en nuestras vidas, ante los desafíos que se nos estaban presentando y se nos presentarán.

No seré yo quien les diga que presumía una pandemia de estas proporciones, pero sí un incremento de los factores de riesgo y cambio derivados de los entornos VUCA o, como a mí me gusta describir, una realidad líquida, que nos desborda, que fluye, que no se detiene y que adopta mil formas.

Los episodios de **alerta meteorológica** (inundación, sequía, ciclones, huracanes, etc…), la **globalización** de la economía, que conlleva una dirección de cambio y avancen predominante, el **envejecimiento** de la población (tres de los cinco continentes son ya deficitarios en población, y los 5 entrarán en déficit poblacional a lo largo de este siglo) y los efectos asociados: soledad dependencia, salud gerontológica, mayores, recursos asistenciales, entre otros, van a marcar y condicionar el siglo en el que nos encontramos.

El siglo XXI no es una época de cambios sino un cambio de época. En lo laboral, algunos autores convienen en denominar al momento presente «**cuarta revolución industrial**».

Desde la primera revolución industrial, allá por finales del siglo XVIII, ningún otro movimiento social, a excepción de las grandes guerras mundiales, había tenido tanto impacto en el mercado de trabajo. ¿Qué es hoy en día un trabajo estable? ¿Es peor un trabajo por proyectos? ¿El compromiso y el orgullo de pertenencia correlacionan fundamentalmente con el contrato indefinido? ¿Puede un *know-mod* estar más comprometido con una firma que sus propios colaboradores?

Necesitamos flexibilizar el mercado de trabajo y necesitamos flexibilizar nuestras organizaciones, sin necesidad de que un virus «encoronado» provoque un millón de víctimas. Pero ha tenido que llegar esta tragedia para alcanzar cifras «razonables» en lo que al trabajo flexible o remoto se refiere. Según el Banco de España, la cifra de teletrabajadores durante la pandemia es del 30%-32%. Razonable. Lo que no es razonable es el 6-8 % de antes de la pandemia, lo que provocó que pusiéramos en marcha la mayor movilización de entidades y de talento para implementarlo: **Chárter de teletrabajo, por un 20% teletrabajadores en 2020.**

Aún con experiencias de teletrabajadores COVID19 dispares, no deshagamos lo que hemos avanzado. Las organizaciones laborales, y me atrevería a decir, cualquier tipo de organización (familia, parejas, clubs deportivos, asociaciones, etc…) deben ser FLEXIBLES. Este es el nuevo mantra del milenio. Por cierto, no lo encontrarán entre los ODS, no busquen allí. ¿Y cuál es el porcentaje de tiempo teletrabajable para lograr el éxito en lo profesional y en lo personal? La virtud está en el término medio. Entre un 40% y un 60%, es decir, entre 2 y 3 días por semana o cualesquiera de sus fracciones, mañanas, tardes, etc.

Necesitamos flexibilizar el mercado de trabajo y necesitamos flexibilizar nuestras organizaciones, sin necesidad de que un virus

«encoronado» provoque un millón de víctimas

Respondamos a los desafíos del hoy y del mañana, con herramientas y enfoques del hoy y del mañana.

¡FLEXIBILIDAD, es la respuesta! Y para demostrar cómo va a ser el entorno socio laboral post Co*vid.*, creemos que era conveniente contar con expertos de diversos ámbitos:

- ✓ **RELACIONES LABORALES** post Covid19 por Miguel Angel Ferrer, Socio Director de Arrabe Asesores.
- ✓ **OFICINAS** post Covid19 por Rita Gasalla, CEO GAllöw.
- ✓ **RIESGOS PISCOSOCIALES** post Covid19 por Marisa Salanova, Equipo de Investigación WANT, Universitat Jaume I de Castellón.
- ✓ **TELETRABAJO** post Covid19 por Alejandra Martínez, directora general de BICG.

NUEVA NORMALIDAD TAMBIÉN PARA LAS RELACIONES LABORALES

Miguel Ángel Ferrer, Socio Director de Arrabe Asesores

Hablar de lo que pueda suceder en el futuro próximo sobre lo que ha venido a denominarse la «Nueva Normalidad» en el marco de las relaciones laborales, aún a día de hoy y después de lo que hemos vivido en estos últimos meses, parece un ejercicio de tremenda complejidad.

No cabe duda de que sí debemos tener claro que habrá un antes y un después tras haber pasado por la terrible pandemia provocada por la Covid-19 y en los próximos meses tendremos que ver como el marco legal de las relaciones laborales va a transformarse de manera muy significativa, unos cambios provocados por todo el conjunto de decisiones legislativas adoptadas durante el tiempo que duró el Estado de Alarma y sobre todo las secuelas que estas medidas dejarán en las empresas en los trabajadores en forma de reclamaciones y demandas, otros bien diferentes y seguramente más esperanzadores vendrán a fijar las bases sobre las que se regularán las «nuevas» relaciones laborales de los próximos años en materia de teletrabajo y en lo que finalmente se pueda llevar a efecto ante una posible derogación y/o modificación de la Reforma Laboral de 2012, lo que vendrá a suponer, como mencionaba antes, un antes y un después en materia laboral.

Como os comento los cambios legislativos más significativos vendrán en estas dos líneas de actuación Teletrabajo y Reforma Laboral, pero ¿hacia dónde se dirigirán estos cambios?

El teletrabajo ha venido para quedarse, la dosis de realidad que nos está tocando vivir tras estos meses de pandemia es que muchas empresas y sectores sobre los que existía una arraigada cultura del presentismo no les ha quedado otra que evolucionar o morir. Este drástico cambio ha provocado que para el Gobierno regular esta materia se haya convertido en algo prioritario, hay que pensar que con la crisis sanitaria se ha pasado de un 4,3% a un 32% en volumen de trabajadores que han pasado a desarrollar su jornada en remoto y conectados desde sus casas según el Instituto Nacional de Estadística (INE) y claro, algo que hasta antes de la pandemia apenas estaba regulado en el Estatuto de los Trabajadores, hace necesaria su normalización.

Son muchas las cuestiones que deben tenerse en cuenta y sobre las que habrá que hacer una regulación clara y bien diferenciada en función a los distintos sectores económicos en los que las empresas desarrollen su actividad, pero adicionalmente hay que regular aspectos tan importantes como lo son el **control del fraude** en esta modalidad de trabajo**, limitar horarios** o incluso regular algo tan básico como qué considerar **accidente laboral**.

Por supuesto, son muchas las empresas que están pensando en redimensionar superficies y que ven en el teletrabajo una opción de optimizar sus costes fijos, pero no menos cierto es que los trabajadores tendrán que recibir contraprestaciones si finalmente sus funciones son desarrolladas en la distancia en cuestiones tan básicas como puedan ser la adaptación de los puestos de trabajo así como la dotación de medios técnicos y tecnológicos que permitan un normal desarrollo de la jornada de trabajo, en lo que ya se denomina la «compensación de gastos».

Tras la imposición de los controles de jornada en las empresas pasar ahora a la fórmula de teletrabajo se convierte en la antítesis del control y este será un aspecto muy difícil de regular.

En una situación idealizada lo lógico sería encontrar el equilibrio en las relaciones laborales entre empresa y trabajador y en donde la relación de confianza entre ambas partes fuese la que guiase las distintas situaciones que puedan ir presentándose, pero la realidad nos llevará a que tanto desde un lado como desde el otro se produzcan abusos y con ellos surja una nueva conflictividad laboral donde los medios de prueba serán mucho más complejos de determinar.

Reforma laboral

El otro cambio legislativo vendrá por la modificación de la Reforma Laboral aprobada por el Partido Popular en 2012 y sobre la que *a priori* debemos considerar que tiene aspectos positivos y otros que no lo son tanto. Cierto que este conjunto de normas han permitido sentar las bases para recuperar empleo de una manera extraordinariamente positiva tras la crisis económica iniciada en 2008 o que ya dejó regulado procedimientos que durante los peores momentos de la crisis sanitaria han permitido activar mecanismos como los ERTE que, es evidente, han servido para salvar muchas empresas y miles si no millones de puestos de trabajo, pero no menos cierto en sentido contrario es que la Reforma Laboral ha supuesto una merma muy importante en lo que a niveles retributivos y precariedad laboral se refiere alcanzando cifras e importes realmente preocupantes.

Las imposiciones y sobre todo las contraprestaciones que se están recibiendo por el Coronavirus desde la Unión Europea tienen mucho que ver con el mantenimiento de esta norma laboral, no en vano cuando fue aprobada en 2012 específicamente fue negociada y aceptada por la Comisión Europea como

contraprestación al hecho de no haber activado ciertos mecanismos de rescate a la economía española en esos momentos y la supresión sin duda en modo alguno será aceptada.

Sea como fuere hay aspectos que son claramente susceptibles de modificación en base a los criterios políticos marcados por el actual Gobierno, sobre todo en lo referente a la recuperación de la ultraactividad de los convenios colectivos, que básicamente permitiría la prórroga automática de los acuerdos laborales hasta la existencia de nuevo pacto y cuya vigencia está limitada a un año. O el hecho de eliminar la opción de que los convenios de ámbito superior a la empresa tengan prioridad aplicativa sobre estos últimos, es decir, conseguir poner fin a las bajadas de salario aplicadas a través de convenios de empresa que, tras la Reforma Laboral, quedaban por encima de los convenios de ámbito superior.

Pero sin duda seguirán existiendo aspectos controvertidos y contenidos en la norma laboral que se pretende derogar y/o modificar como pueden ser la **obligación de la autorización administrativa** en la puesta en marcha de los ERES y ERTES, la **eliminación de la causa de previsión de caída de ingresos** en los despidos objetivos, la **inaplicación de convenios colectivos** cuando las empresas pasan por serias dificultades, la **reducción salarial** a través de una modificación del artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores o el **abaratamiento del despido**, hay que recordar que antes de la Reforma Laboral de 2012, la indemnización por despido improcedente era de 45 días de salario por año de servicio con un máximo de 42 mensualidades frente a la actual de 33 días de salario por año de servicio con un máximo de 24 mensualidades.

El escenario es sumamente complejo como empezaba diciendo, la realidad de la evolución de la pandemia, la aparición de avances médicos que permitan afrontar la enfermedad, la evolución de la economía, los nuevos hábitos de consumo, las tensiones geopolíticas que volverán a aparecer tras un período de cierta calma ante un problema de dimensión planetaria marcarán el devenir de los acontecimientos y en medio de esta situación la empresa, los trabajadores y el mercado de trabajo tendrá que afrontar grandes retos.

Estamos ante una nueva realidad, una nueva oportunidad para rediseñar el futuro próximo en lo que a materia laboral se refiere, esperemos que la dirección sea la adecuada, que se simplifique el enorme y complejo entramado legislativo, que se puedan regular las nuevas formas de trabajo y sobre todo que se dote de la seguridad jurídica que tanto empresas como trabajadores demandan.

ARQUITECTURA SALUDABLE: LA CIENCIA CONTRA EL MIEDO

Rita Gasalla, CEO de Galöw, Arquitectura Saludable e Interiorismo

Estamos viviendo cambios muy importantes. Uno de ellos es que como sociedad hemos puesto la salud en el centro de nuestras prioridades y eso impacta —como es de esperar— en la cotidianidad laboral, en sus dinámicas y espacios.

A la finalización gradual del confinamiento le sigue la reactivación de las oficinas. Un panorama en el que varios paradigmas se están replanteando. Atrás van quedando el *ratio* de ocupantes por metro cuadrado y la eficiencia energética como criterios de calidad. Ahora otras preguntas ocupan a arquitectos, usuarios y empresarios: ¿Qué significa la seguridad en el trabajo? ¿Cuáles son los nuevos mínimos de bienestar laboral? ¿Qué estándares de calidad deberían cumplir las oficinas?

Aunque estamos avanzando en la comprensión y construcción de una nueva normalidad, y algunas certezas llegarán sobre la marcha, lo cierto es que la seguridad, el bienestar y la calidad coinciden en un punto insoslayable: los espacios deberán ser saludables o no serán ni seguros, ni beneficiosos, ni de calidad. Y si eso sucede, tampoco serán confiables para los trabajadores, clientes y la sociedad en general.

Las empresas tendrán que tomar medidas para recuperar la tranquilidad colectiva, que van desde mantener el distanciamiento social y el teletrabajo, a acometer medidas arquitectónicas físicas, perdurables y monitorizadas en tiempo real, que minimicen los contactos y erradiquen las bacterias y los virus del aire y de las superficies de contacto, pues la Covid-19 ha demostrado que los espacios laborales juegan un papel esencial en la prevención y contención de enfermedades, por lo que deben estar mejor preparados para situaciones similares que no solo ponen en riesgo la vida, sino la estabilidad económica y social de todo el país.

> Los espacios deberán ser saludables o no serán ni seguros, ni beneficiosos, ni de calidad

Al cambiar la normalidad, también lo hacen los espacios

El derrumbe de los paradigmas de calidad y seguridad en oficinas da lugar a cambios importantes y evidentes: la salubridad será el nuevo primer criterio de compañías para elegir sus espacios, tendremos nuevas normativas, cobrarán especial relevancia los certificados y sellos de arquitectura saludable que validen en tiempo real la salubridad de los espacios y de los edificios y, como estamos viendo, se seguirán modificando las dinámicas convencionales de trabajo.

El teletrabajo junto a la universalización de las videoconferencias ha provocado un replanteamiento abrupto en los modelos gestión de empresas y de personas, así como un avance rapidísimo en la digitalización. El resultado del cambio ha convencido a muchas empresas y empleados, y algo que parecía temporal, se convertirá en definitivo en muchos casos. Esto va a tener gran impacto en varias dimensiones, como son la **reducción de espacios de oficina**, de la **movilidad**, de la **contaminación** y del **consumo de recursos**, y por otro lado, un aumento de **tiempo** disponible para el empleado, y según apuntan algunos estudios, un incremento de **productividad**.

Un necesario espejo en el que mirarse, salvando las enormes diferencias culturales, es China. Nos lleva una delantera de al menos dos meses en la pandemia y sus consecuencias. Allí, sin embargo, según un sondeo publicado por la BBC, la mayoría están reportando una reducción de la eficiencia al trabajar desde casa, «casi el 37% no informó un cambio en su eficiencia, mientras que menos del 10% dijo que trabajaba de manera más eficiente desde su hogar.»

Muchas empresas están evaluando liberar una parte de sus instalaciones o incluso, como en el caso de algunas tecnológicas, no volver a ocuparlas en absoluto. En este escenario de flexibilidad, **gran parte de los puestos, será de rotación**. Habrá más adecuaciones destinadas al trabajo creativo en equipo y las salas reuniones estarán siempre dotadas de equipos de videoconferencia o de telepresencia. Las compañías tendrán que asegurar la operativa en remoto, por lo que se incrementará la disponibilidad de información en la nube, mejorará la conectividad desde los hogares y la redundancia de las salas técnicas o CPD será aún más estratégica.

Muchas empresas están evaluando liberar una parte de sus instalaciones o incluso, como en el caso de algunas tecnológicas, no volver a ocuparlas en absoluto

Todo lo anterior transforma también las adecuaciones que requieren nuestras viviendas, pues habrá que acondicionarlas para teletrabajar sin afectar nuestro bienestar, asegurando un mínimo de condiciones de ergonomía, iluminación, confort térmico, acústico y de calidad del aire. Por ejemplo, ¿somos conscientes de la velocidad a la que sube la concentración de CO_2 en una habitación cerrada y sus consecuencias? Deberíamos, nuestra salud está en juego.

Un enfoque irrenunciable

Todas las crisis revelan también soluciones. Y la **Arquitectura Saludable** —un concepto en el que Galöw es pionero en España desde hace veinte años— se está consolidando como el enfoque estratégico para asumir el proceso de transformación empresarial y social que atravesamos. Concepto que propugnan también en USA Instituciones tan prestigiosas como Harvard o el IWBI. Estudios previos a la pandemia, demostraban que su aplicación generaba un 37% menos de absentismo, 21% de mayor productividad, duplicaba los ingresos, incrementaba en un 10% la satisfacción del cliente y disminuía en 65% la rotación de los empleados.

En este nuevo contexto logra además aportar el mayor nivel de seguridad posible —la seguridad total no existe— en la vuelta al lugar de trabajo físico y adoptar gradualmente la «nueva normalidad» minimizando incertidumbres. ¿Por qué? En esencia porque sus fundamentos son científicos y no solamente aminoran riesgos de salud actuales, sino que prevén los que puedan surgir en el futuro.

Ahora que ninguna empresa se puede permitir que sus empleados estén intranquilos o incluso paralizados por el miedo al contagio, los protocolos de distanciamiento y las medidas de higiene que han marcado las autoridades sanitarias son un mínimo, pero no son suficientes. Es fundamental preparar los edificios a través de la adecuación de los espacios, la orientación de los usuarios y la instalación de tecnologías que faciliten la monitorización y limpieza.

Y como de prioridades hablamos, la clave está en el aire. Según Wang Zhou, director del Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades de Wuhany profesor sénior invitado de la Universidad de Pensilvania, se trata de una de las fuentes de transmisión clave del virus, pues las microgotas que emitimos al hablar, toser o estornudar pueden permanecer suspendidas en el aire durante horas. Algo que el MIT ha confirmado.

¿Qué hacer? Poner el foco en los ambientes interiores y en particular en la pureza del aire, que en el interior está de promedio entre 2 y 5 veces más contaminado que el exterior. Lo primero es incrementar la ventilación para diluir patógenos, contaminantes y filtrar el aire. Un paso más allá y que ha tenido éxito en Corea, es el uso de purificadores. Si estos están dotados de tecnologías avanzadas e inocuas, que inactivan los patógenos en el aire y en las superficies y se monitorizan los resultados de manera continua estaremos en las mejores condiciones para recuperar la confianza. En España, esta tecnología desarrollada por la NASA cada vez tiene mayor acogida.

Las alternativas para adecuar cada espacio son relativas a cada caso. La contribución experta en estos momentos es fundamental porque se trata de una inversión de largo plazo en una dimensión invaluable: la vida y el bienestar. La buena noticia es que la ciencia de la Arquitectura Saludable avanza y nos permite no sólo vencer el miedo y acomodarnos a una nueva normalidad, sino construirla.

CULTIVAR EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL (BO)

Dra. Marisa Salanova, Equipo de Investigación WANT, Universitat Jaume I de Castellón

Bienestar es «sentirse bien» pero qué es exactamente bienestar desde la ciencia y cómo se mide o diagnostica. ¿Qué quiere decir sentirse bien? Sentirse bien podría ser experimentar emociones positivas como alegría, gratitud, compasión, serenidad, interés, disfrute…o no experimentar miedo, incertidumbre, ansiedad… o quizá la proporción de emociones positivas *vs* negativas que experimentamos en un período de tiempo ¿También quizá tener un sentimiento de vida plena, vida significativa? De esto quiero hablar añadiendo otra cuestión importante: ¿es posible que los trabajadores mejoren esos niveles de bienestar justo ahora durante o incluso post-pandemia por covid-19?

Los investigadores no se ponen del todo de acuerdo en los términos que usamos para referirse a bienestar y salud mental. Por ejemplo, algunos de los términos más utilizados por los investigadores para describir lo que están midiendo son «bienestar psicológico», «bienestar físico» «salud mental», «salud física» o «bienestar subjetivo» «bienestar emocional». La Organización Mundial de la Salud define la salud como «un estado de completo bienestar físico, mental y social, no simplemente la ausencia de enfermedad» (OMS, 1946). La OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ha desarrollado recientemente una gama de indicadores objetivos de bienestar como parte de su iniciativa de «vida mejor», pero también se ha centrado en el **bienestar subjetivo** que define como «buenos estados mentales, incluidas todas las evaluaciones, positivas y negativas, que las personas hacen de sus vidas y la reacción afectiva de las personas a sus experiencias» (OCDE, 2013, p. 29).

¡Si bien estas definiciones abordan el bienestar general, nuestra preocupación también es el **bienestar en el lugar de trabajo**! Sobre la base de la literatura, podemos decir que existen tres facetas principales del bienestar relacionado con el trabajo asociadas al funcionamiento físico, psicológico/mental y social. Personalmente entiendo que el bienestar organizacional es una construcción psicosocial multinivel (IGLO- Individual, Grupal, Liderazgo y Organización) que incluye el bienestar integral considerando el bienestar físico, psicológico/mental y social, en una relación recíproca, nutritiva y sostenible a lo largo del tiempo.

1. **El Bienestar físico**, captura indicadores fisiológicos de salud o enfermedad en el lugar de trabajo y generalmente se explora a través de sentimientos subjetivos de salud, incluidos indicadores positivos como una sensación de energía e indicadores negativos como reducción o disminución de tensión y quejas psicosomáticas (es decir, dolores de cabeza, problemas de sueño, trastornos musculoesqueléticos).
2. **El Bienestar psicológico/mental**, a menudo se hace una distinción entre el bienestar hedónico y el eudaimónico (de Eudaimonia en sentido Aristotélico como felicidad en la plenitud del ser y la práctica de

las virtudes y la búsqueda del significado y sentido). El primero (también llamado bienestar subjetivo) está típicamente representado por la satisfacción en la vida / trabajo y las emociones positivas preponderancia de afecto positivo (p. Ej., Estar enérgico, emocionado y entusiasmado) y una disminución de afecto negativo (p. Ej., Enojo, ansiedad, preocupación, culpa, depresión) y así es como la felicidad se usa generalmente. Diener concluyó que el bienestar subjetivo esencialmente enfatiza la experiencia emocional agradable con una combinación de satisfacción con la vida/trabajo, experiencia de emociones y gestión positivas de las emociones negativas (Diener et al., 2018). El bienestar eudaimónico se preocupa más por la realización del potencial y por encontrar significado y propósito en el trabajo. Se mide con indicadores como el *engagement* o la pasión por el trabajo, el *flow*, el sentido de competencia y autoeficacia, o el trabajo significativo (Salanova y Schaufeli, 2009, Salanova, 2019).

3. **El Bienestar Social**, se refleja en las relaciones interpersonales positivas (entre colegas y miembros del equipo, niveles de apoyo social, con usuarios del servicio/clientes, con los líderes, gerentes superiores y relaciones *extra*-organizacionales (apoyo social familia, amigos…), confianza horizontal y vertical y equidad de tratamiento.

Justo ahora con la pandemia desencadenada por la Covid-19 las empresas deben replantearse la necesidad de evaluar los potenciales riesgos psicosociales que se acentúan en estos momentos y dan lugar a decrementos en los niveles de bienestar organizacional de sus plantillas con las consecuencias negativas no sólo humanas y sociales (ej. Ansiedad, depresión, *burnout*) sino también en la productividad y eficacia de las organizaciones. Nosotros hemos desarrollado varios instrumentos de medida y diagnóstico del BO en esta pandemia que ya estamos trabajando en varias empresas españolas, entre ellos el **CUBO** (CUestionario de Bienestar Organizacional) que evalúa todos estos niveles y tiene en cuenta el desarrollo del BO a lo largo del tiempo, así como antes y después de implementar Intervenciones Psicológicas Positivas (IPP) para cultivar el BO en la plantilla.

Estas IPP se basan en la ciencia de la Psicología Positiva con la que venimos trabajando desde el equipo WANT Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables (www.want.uji.es) desde hace ya 25 años. En estos tiempos, los resultados de la extensa investigación sobre Psicología Positiva pueden ayudarnos a sobrellevar no solo la pandemia sino la post-pandemia… porque la Psicología Positiva contribuye de forma clara y directa a que las personas, los grupos, los colectivos y las organizaciones tengan una vida más plena y satisfactoria, más digna de ser vivida.

El objetivo del BO es facilitar lo positivo, pero lo positivo no debería definirse solo como «placentero» sino también como aquello que promueve el funcionamiento óptimo, el progreso y el desarrollo tan necesario ahora mismo por los efectos de la crisis COVID-19. La felicidad auténtica, la sostenible en el tiempo tiene un sentido más amplio, si queremos eudaimónico, en línea de conocer las propias fortalezas y ponerlas al servicio de algo que nos trasciende. El mismo concepto de resiliencia o el de crecimiento post-traumático

conllevan en sí mismos la existencia de eventos estresantes y/o traumáticos para que surja como consecuencia la posibilidad de seguir teniendo un funcionamiento positivo e incluso salir fortalecidos tras el trauma generado por el COVID-19.

> Lo positivo no debería definirse solo como «placentero» sino también como aquello que promueve el funcionamiento óptimo, el progreso y el desarrollo

Nuestra metodología se basa en un buen diagnóstico organizacional (con la herramienta **HERO**-*HEalthy & Resilient Organization*, Salanova et al., 2019) y el CUBO, cuya medición lleva asociadas acciones de mejora del Bienestar Organizacional desde las intervenciones psicológicas positivas que tienen una serie de características como: centradas en la evidencia, ajustadas a las necesidades de la organización, evaluables (evaluar la eficacia a corto, medio y largo plazo), con una metodología participativa (*stakeholders*, comités SSL, dirección, devolución participativa…) y con mecanismos para sostener los efectos a largo plazo . Ejemplos de IPP son: *mindfulness* para la gestión positiva del estrés, liderazgo positivo, *survey feedback* apreciativo , compasión en el trabajo, recursos psicológicos positivos, o programas de buen trato en el trabajo por poner algunos ejemplos.

Dado que podemos medir de forma valida y fiable el alcance de los efectos hemos podido comprobar que cuando se llevan a cabo diagnósticos e IPP basadas en la evidencia encontramos que:

- **Se produce una mejora del bienestar organizacional** (*engagement*, felicidad hedónica y eudaimónica, satisfacción y emociones positivas) y reducción del malestar (estrés, ansiedad, burnout, síntomas psicológicos y psicosomáticos).
- **Mejora de recursos psicológicos positivos:** inteligencia emocional, agilidad emocional, uso de fortalezas del carácter, optimismo, resiliencia, autoeficacia y eficacia percibida de los equipos.
- **Mejora en la percepción de demandas y recursos laborales**: sobrecargas, emocionales, buen clima de trabajo, liderazgo positivo, enriquecimiento del trabajo, trabajo en equipo…
- **Reducción del absentismo y conductas contra productivas.**
- **Mejora del desempeño y calidad del servicio** (ej. Servicio asistencial, educativo, etc).
- **Aumento del compromiso organizacional.**
- En definitiva, ¡una mejora en lo que entendemos que es una HERO!

EL TRABAJO FLEXIBLE SE IMPONE

Alejandra Martínez, directora general de BICG

La COVID-19 ha puesto en jaque la forma en que vivimos, aprendemos, trabajamos y nos relacionamos. Esta crisis sin precedentes es excepcional por muchos motivos, entre ellos su globalidad: ha afectado a todos los países, además de necesitar de todos los seres humanos un compromiso común y la responsabilidad de confinarse para evitar el contagio.

Una actuación colectiva e individual al mismo tiempo que nos ha empujado a actuar con mucha rapidez para garantizar la continuidad de nuestra actividad.

Hoy es difícil añadir más a las numerosas reflexiones que se han hecho acerca del teletrabajo. Lo cierto es que llevamos más de 20 años hablando de ello y la COVID-19 no ha hecho sino dotarlo de sentido para los más incrédulos: nos ha mostrado la faceta más feroz del entorno VUCA y ha dado sentido al uso de las tecnologías en su máximo potencial. Para algunos ha sido la confirmación de que el teletrabajo funciona; para otros ha sido la demostración de que sí funciona, pero no así; y para otros solo ha aumentado el deseo de volver a la realidad pre COVID-19, como si todo esto hubiera sido un mal sueño.

Numerosas compañías se han dado cuenta de ello: Citigroup ha optado por ampliar el teletrabajo todo el tiempo que sea posible; Jack Dorsey, CEO de Twitter, ha comunicado que aquellos perfiles que no requieran presencia pueden teletrabajar de forma indefinida; ING ha adoptado 100% de flexibilidad limitando las reuniones a 45 minutos y en una horquilla de 10h a 16h; y Jes Staley, CEO de Barclays, se cuestiona si las sedes de más de 7.000 empleados tienen los días contados.

> Llevamos más de 20 años hablando de teletrabajo y la COVID-19 no ha hecho sino dotarlo de sentido para los más incrédulos

Pero el verdadero desafío no es si mis profesionales pueden trabajar de forma deslocalizada o si la tecnología funciona: eso queda fuera de toda duda. Lo realmente importante es construir a partir de ahí una nueva cultura de trabajo en la que se desarrollen aspectos clave como el liderazgo y la forma en la que gestionamos a nuestros equipos de forma más distribuida, que se apueste definitivamente por una mayor **orientación a resultados y objetivos**, que se consolide una cultura mucho más digital y virtual, con la consecuente capacitación tecnológica, y que se revise un modelo de trabajo en algunos casos caduco. En definitiva, construir una nueva forma de trabajar que garantice, recogiendo el término de Nassib Taleb, organizaciones «antifrágiles».

La reflexión debe ir por lo tanto más allá y establecer las bases para crear una forma de trabajar que nos permita también un mayor compromiso con nuestra sociedad a través de una mayor sostenibilidad y racionalización de los recursos, que incorpore sin demora la agenda del clima en las empresas abandonando los tiempos interminables de desplazamientos y la ineficiencia en el uso de nuestro tiempo y su consecuente emisión de CO2. Pero no sólo eso: crear además ciudades más sostenibles, disminuyendo su densidad y colonizando nuevos territorios más rurales, etc.

El teletrabajo o la flexibilidad deben desterrar modelos rígidos de horarios en un mundo altamente líquido, digital, permeable. Esta tendencia digital ya era incuestionable antes del COVID-19. Este fenómeno ha actuado como palanca y aceleración, asentando lo digital en nuestra faceta de consumidor, ciudadano, empleado, etc. Toda transición a nuevos modelos de trabajo requiere de un intenso acompañamiento al cambio que no se debe infravalorar, sobre todo cuando este cambio impacta en algo tan inmaterial e incrustado como es la cultura.

El COVID-19 representa un ensayo general de que un futuro así es posible, pero ahora es tiempo de destilar aprendizajes que nos permitan evolucionar y trabajar mejor.

Algunas recomendaciones

Para saber aprovechar los aprendizajes de lo que ha ocurrido y conseguir diseñar una nueva realidad en nuestra compañía algunas recomendaciones pasarían por:

1. **Extrae los aprendizajes del confinamiento preguntando a tus profesionales**: qué ha funcionado, qué ha fallado, qué procesos no se han podido hacer en remoto, qué buenas prácticas hemos detectado… De esta forma, no sólo podrás pulsar a las personas e involucrarlas en el proceso de transformación, sino que podremos sacar valiosa información para crear el nuevo modelo de trabajo. Como anticipo, en los análisis que estamos haciendo en BICG, el 70% de los profesionales encuestados prevé que a futuro querrá teletrabajar entre 2 y 3 días a la semana en casa o desde cualquier ubicación.
2. **Analiza el impacto que ha supuesto tener a tus profesionales deslocalizados en el uso de tu infraestructura**: tanto el espacio como la tecnología, tanto *hardware* como *software* a disposición. Co-diseña con las áreas clave del cambio (RR.HH., espacios, IT, comunicación, etc.) qué impacto puede tener y que iniciativas se pueden realizar.
3. **Hazte las siguientes preguntas**: ¿son todos los perfiles susceptibles de teletrabajar?, ¿hay algunos que no?, ¿cuánto tiempo y desde dónde, sólo desde casa o desde otras ubicaciones?, ¿cómo vamos a gestionar el rendimiento?, ¿qué cambios organizativos deberemos realizar?

4. **Uno de los elementos principales para que el modelo funcione son nuestros líderes**: ¿está nuestro liderazgo preparado para ejercer su función en equipos híbridos más distribuidos?, ¿cómo evolucionar el modelo de micromanagement?, ¿qué apoyo debemos ofrecerles?
5. **Las soluciones en un modelo con más trabajo a distancia no pueden ser las mismas que en modelos presenciales**: ¿qué experiencia de empleado quiero generar?, ¿definiré ventanas de coincidencia para que las personas puedan concentrar las reuniones y hacerlas más ágiles?, ¿qué tipo de burocracias siguen lastrando mi trabajo, impidiendo aportar valor?
6. **La presencia tampoco garantiza la colaboración entre disciplinas y áreas, elemento crítico para la resolución de problemas futuros**: ¿cómo conseguiré romper silos también cuando mis equipos estén más distribuidos?

Muchas empresas gestionan a los profesionales que trabajan a distancia de la misma manera que con un modelo presencial y eso es simplemente imposible. Los líderes hoy necesitan mejores herramientas para ayudarles a entender lo que hacen sus colaboradores. Los colaboradores que trabajan en remoto necesitan también otras herramientas distintas para mantenerse motivados y para saber qué se espera de ellos. Las respuestas en un modelo distribuido de trabajo deben ser diferentes, estableciendo nuevos protocolos que fomenten la transparencia, colaboración, trazabilidad de la productividad y motivación. Uno de los aspectos que más preocupan a nuestros clientes es cómo mediremos la productividad en modelos más deslocalizados y distribuidos. Este elemento es clave. Lo era antes del COVID-19 pero en la implantación de mayor flexibilidad se convierte en el eje del debate.

Destaco algunos elementos que van a ser claves para una transición a un *management for measurement*»: la **tecnología**, que nos abre una infinidad de posibilidades de seguimiento; la implantación de **metodologías de trabajo más transparentes**; y un nuevo modelo de **gestión de equipos** basado en la transparencia y la confianza.

En este contexto, es interesante fijar nuestra atención en aquellas compañías que tradicionalmente han implantado con más éxito el teletrabajo: las compañías de *software* son las pocas industrias que han implantado el teletrabajo con éxito, en parte porque sus programadores y sus *managers* han implantado un modelo sistemático para organizar el trabajo a través de metodologías ágiles, a través de *sprints* y ceremonias que les permiten asignar tareas sin necesidad de sobrecargar a algunos colaboradores frente a otros o establecer excesivas redundancias.

Sin embargo, el planteamiento no va de absolutos: la oficina y el trabajo presencial seguirán siendo claves para algunos perfiles y procesos. El futuro será una combinación entre trabajo distribuido y trabajo presencial. Deberemos dilucidar las razones para ir a la oficina, desterrando el anclaje a un escritorio durante un horario fijo y erradicando los aspectos más nocivos de la cultura de oficina. Pero impulsando y fomentando una oficina que permita la interacción y socialización, el intercambio de conocimiento, las reuniones, el co-diseño entre equipos y la experimentación con otros colaboradores y con el cliente. En nuestra experiencia, es recomendable que la solución de flexibilidad que implantemos sea dinámica, huyendo de conceptos demasiado rígidos que vayan en contra de su principal propósito: generar equipos de alto rendimiento, ubicuos y flexibles en su servicio al cliente.

Bien planteada, la flexibilidad ofrece muchos beneficios que impactan en tres dimensiones fundamentales: el profesional, la empresa y la sociedad. Beneficios en torno a un mejor uso de nuestra infraestructura espacial, con menos ineficiencias, además de incrementar la **productividad** (menos desperdicios, interrupciones más controladas, más orientación a objetivos y resultados, mayor transparencia y comunicación); **motivación** (mejor equilibrio entre vida personal y profesional, además de jornadas más

descansadas y concentradas) e **innovación** (mejor talento, mayor creatividad, mejores ideas*); y contribución a un **modelo de sociedad mejor** (menos desplazamientos, menor emisión de CO2, mejor utilización de los recursos, territorios más equilibrados con menor densidad en las ciudades).

La consolidación del trabajo remoto o distribuido en nuestras vidas es un camino que no tiene retorno. La COVID-19 ofrece una oportunidad de replantear las bases y hacerlo adecuadamente. El entorno VUCA mostrará otras facetas y las organizaciones, las empresas, deberán estar preparadas para hacerle frente con agilidad y rapidez. Las que hayan sabido leer la jugada, serán claramente las ganadoras.