







**Pese al impulso y la difusión que ha adquirido el teletrabajo en el año de la pandemia, los modelos laborales que se avecinan reposan más bien en una combinación de lo remoto y lo presencial, de forma que el trabajador nunca pierda del todo el contacto con el equipo y los valores corporativos.**

El año 2020 impuso un abrupto cambio en la forma de trabajar de una parte importante de la población ocupada del mundo. Todo aquel que pudo por las características de su empleo adoptó el trabajo en remoto desde el confinamiento de su domicilio, y, una vez que se inició la desescalada, numerosas empresas han optado por el formato combinado de asistencia presencial y teletrabajo, mientras las condiciones sanitarias no puedan garantizar la seguridad absoluta para los empleados.

A primera vista, podría parecer que la nueva normalidad nos devolverá a las oficinas y al trabajo completamente presencial, pero cada vez se alzan más opiniones en contra de este planteamiento, de forma que todo apunta a que nada volverá a ser ya como antes. En los últimos meses, tanto empleados como

empleadores han podido descubrir las ventajas del trabajo a distancia, y es muy posible que, a partir de ahora, esta modalidad esté mucho más extendida en nuestra sociedad.

# En los últimos meses, tanto empleados como empleadores han podido descubrir las ventajas del trabajo a distancia

Antes de la pandemia, el teletrabajo en el domicilio ya se estaba haciendo hueco entre nosotros, si bien de una forma tímida, y muy limitada al ámbito de las grandes corporaciones y de los trabajadores autónomos. De hecho, y según datos de Eurostat, en 2019, tan solo el 5,4 % de los empleados en los países de la UE27 trabajaba habitualmente desde casa, una proporción que se ha mantenido relativamente constante desde 2010. Por otro lado, el número de personas que lo hacían ocasionalmente aumentó del 5,2 % en 2009 al 9 % en 2019. Únicamente los Países Bajos, Finlandia y Luxemburgo superaban en la Unión Europea la tasa del 10 %.

A partir de ahora, esas cifras crecerán, pues la crisis sanitaria ha puesto en evidencia que existen otras fórmulas para organizar la actividad laboral aparte de la estricta presencialidad en el lugar de trabajo, y que, además, esas fórmulas funcionan muy satisfactoriamente en términos de la productividad y del bienestar del trabajador.

Esto no implica que las oficinas tiendan a desaparecer y que todo el mundo vaya a acabar trabajando en su casa. El modelo más en boga entre las empresas es el del denominado “trabajo híbrido”, que implica que trabajador realiza parte de su jornada en las dependencias de la compañía y la otra parte fuera de allí, de forma deslocalizada. Es decir, combinar la presencialidad con el trabajo en remoto. Si bien el magno experimento laboral que tuvo lugar el pasado año ha demostrado las virtudes del teletrabajo, en los departamentos de recursos humanos de las organizaciones causan no poca preocupación temas como la posible pérdida de compromiso del empleado trabajando en remoto con la marca, o la ausencia de esa “gestión del conocimiento de pasillo” que surge de compartir un espacio de trabajo con otros compañeros.

Con todo, es más que probable que las oficinas que conozcamos a finales de esta década que empieza se parezcan muy poco a las que dejamos atrás en la pasada, con sus grandes praderas de mesas de trabajo, y los puestos fijos en los que nos sentábamos día tras día, decorados con objetos personales y las fotos de la familia.

## Un futuro híbrido

Un reciente estudio llevado a cabo por Microsoft basado en una encuesta realizada en 31 países destaca que casi las tres cuartas partes de los trabajadores consultados demandan que las condiciones de trabajo flexible en remoto se queden tras la crisis. En paralelo, el 67% de los mismos expresa que necesita más tiempo de trabajo presencial en colaboración con su equipo. Aparentemente, puede parecer contradictorio, pero lo cierto es que estas dos tendencias están definiendo un sistema laboral híbrido, que combine proporcionalmente el trabajo en remoto con la asistencia a centros de trabajo, y que garantice la interacción física con otros compañeros y colegas profesionales.

Otro estudio, esta vez del IESE, desmonta el mito de que todo el mundo quiere trabajar en remoto todo el tiempo, pues el teletrabajo a jornada completa puede llegar a generar hastío y ser percibido como una suerte de confinamiento por requerimiento laboral. Aparte de propiciar el sedentarismo del trabajador, el teletrabajo puede llegar a difuminar los límites entre la vida profesional y la personal, impidiendo la desconexión, y conduciendo al aislamiento social.

De esta forma, de acuerdo con el análisis de Microsoft, más de la mitad de las personas consultadas considera que en 2020 ha sobretrabajado, y el 39% se confiesa exhausta. Algunos datos ilustran cómo ha aumentado el tiempo dedicado a actividades laborales *online*, entre febrero de 2020 y febrero de 2021: las horas dedicadas a videoconferencias realizadas a través Microsoft Teams se ha más que doblado, la duración media de estas reuniones ha crecido del orden de 10 minutos hasta los 45 minutos, el usuario medio de Teams está mandando un 45% más de mensajes de chat por semana y un 42% de chats por persona fuera de horas laborales.

La realidad es que en España únicamente el 12% de los trabajadores quiere trabajar en remoto los cinco días laborables de la semana, según IESE. Ese porcentaje alcanza sus máximos cuando hablamos de teletrabajar tres días a la semana (36%) y dos (34%). Las cifras ponen en evidencia la preferencia por combinar de forma más o menos equivalente días de oficina con días en casa. Desde la perspectiva del empleador, una dosis proporcional de presencialidad es igualmente deseable, por el temor a que el teletrabajador se desconecte demasiado del entorno de trabajo, y pierda el compromiso con la marca y los valores de la compañía.

## La realidad es que en España únicamente el 12% de los trabajadores quiere trabajar en remoto los cinco días laborables de la semana

El futuro inmediato es híbrido. McKinsey Global Institute predice que entre el 20% y el 25% de los trabajadores de las economías avanzadas continuará trabajando de forma híbrida -quedándose en casa entre tres y cinco días a la semana-, una proporción entre cuatro y cinco veces la que había antes de la pandemia.

### Los fallos del modelo

A pesar de sus evidentes ventajas, también se alzan voces anunciando los peligros que entraña el formato basado en el teletrabajo parcial. Por un lado, los empleados más ausentes de la oficina, es decir, aquellos con modalidades que impliquen más cantidad de trabajo en remoto pueden llegar a hacerse menos visibles que los otros, y quedar relegados a la hora de promocionar o recibir reconocimientos.

Igualmente, y relacionado con lo anterior, el trabajo híbrido puede ampliar las brechas de género dentro de las empresas, puesto que las mujeres jóvenes con hijos pequeños tenderán a solicitar más horas de teletrabajo que sus compañeros masculinos. Este factor puede frenar sus carreras profesionales convirtiéndolas en invisibles frente a otros empleados y empleadas que opten por una mayor presencialidad.

Existen otros temas relacionados con asuntos materiales, como el poder garantizar a cada empleado un

puesto en la oficina cada vez que viene, dado que ya no habrá, por norma general, sitios fijos como antaño, o la financiación del coste que asumen los teletrabajadores para poder disponer de las condiciones adecuadas en su domicilio, algo que, según la nueva ley sobre teletrabajo, debería asumir el empleador. El tiempo dirá cómo se van resolviendo estas cuestiones de forma satisfactoria para todos.

## La oficina desmaterializada

La oficina no desaparecerá, como auguraban algunos profetas del teletrabajo. Una encuesta internacional llevada a cabo por Steelcase arroja el dato de que un cuarto de las empresas espera volver al modelo de trabajo centrado en la oficina después de la crisis, un 72% optará por el modelo híbrido, y tan solo un 5% de las mismas plantea un futuro basado exclusivamente en el teletrabajo.

Para la firma inmobiliaria Cushman & Wakefield, nueva normalidad consistirá en un ecosistema de espacios de trabajo, con distintas ubicaciones para fomentar la conveniencia, la funcionalidad y el bienestar del trabajador. Defiende la supervivencia de la oficina en el escenario laboral del futuro, pero con un propósito orientado a proporcionar una localización inspiradora, que refuerce la conexión cultural corporativa, el aprendizaje, la comunicación con compañeros y clientes, y el impulso de la creatividad y la innovación.

Una última visión futurista sobre este tema es la denominada “oficina desmaterializada” (*dematerialized office*), un concepto acuñado por Ericsson que describe la sustitución de la presencialidad en el centro de trabajo por relaciones en entornos virtuales basados en tecnologías inmersivas. De acuerdo con este planteamiento, la mayoría de los empleados trabajará desde su domicilio, o desde localizaciones cercanas al mismo, y se relacionará con su entorno de compañeros, proveedores y clientes haciendo uso de aplicaciones de realidad extendida (realidad virtual y aumentada), a través de comunicaciones ultrarrápidas de banda ancha basadas en 5G.

La idea es generar entornos digitales para todos los sentidos (el internet de los sentidos) de cara a garantizar la inmersión completa y la sensación de realismo, que, aparte de la vista y el oído, podría implicar al tacto, el gusto y el olor. La oficina desmaterializada o virtual reduce la necesidad de espacio físico y elimina en gran medida las necesidades de desplazamiento de los empleados, por lo que se convierte en una opción de futuro sostenible, porque es ahorradora de recursos.

# La oficina desmaterializada o virtual reduce la necesidad de espacio físico

Se trata de una perspectiva que aboga por el trabajo en remoto de forma intensiva, pero respondiendo a las necesidades de relaciones personales que los métodos actuales (correo electrónico, chat, videoconferencias...) no satisfacen. Una solución garante de un distanciamiento social, pero que mantiene la cercanía humana... siempre y cuando esas relaciones virtuales de alta tecnología puedan llegar a reproducir la calidez de un encuentro personal.

Foto de [Julia M Cameron](#) en [Pexels](#)