

Expansión & EMPLEO

Lecciones para que el trabajo remoto sea eficaz y productivo

NUEVAS FORMAS DE ACTIVIDAD/ Nicholas Bloom, que ha ayudado a compañías como Intel, Apple, Microsoft, Facebook, Google o Twitter a regresar a la oficina, actualiza sus ideas sobre el teletrabajo bien hecho.

Tino Fernández, Madrid

Cuando terminó el confinamiento y la preocupación de las compañías y de los profesionales empezó a centrarse en cómo volver a la oficina, expertos como Nicholas Bloom, profesor de Economía de Stanford y experto en teletrabajo y en productividad de la actividad a distancia, eran demandados por multitud de empresas para resolver los numerosos dilemas que provocaba el hecho de que ya no se podía asociar la necesidad de ver físicamente a la gente en el trabajo a la disponibilidad de esos profesionales. La nueva situación imponía interactuar siempre con gente que estaba fuera de la oficina, a lo que se une la necesidad de trabajar con personas que no están cerca físicamente, incluso en otros países.

Bloom fue de los primeros en formular recomendaciones para adoptar políticas de trabajo flexible desde el propio hogar: de uno a tres días en casa y el resto de la semana en la oficina.

Ahora Nicholas Bloom explica en *Forward Thinking*, del McKinsey Global Institute, los resultados de algunas de sus encuestas y ensayos controlados aleatorios en los que ha descubierto que “trabajar desde casa hace que las personas sean más felices”. Y que “trabajar dos o tres días a la semana desde casa, si está bien organizado y bien administrado, puede mejorar la productividad”.

Productividad en remoto

“Vas a venir a la oficina el martes y el jueves. Tienes reuniones, eventos sociales, presentaciones, capacitaciones. Hay una buena razón para venir. Todas tus cosas cara a cara se incluyen en esos dos días. El lunes, miércoles, viernes, te vas a casa. Una empresa típica está haciendo algo así con, digamos, tres días en la oficina, normalmente de martes a jueves, y dos días en casa”.

Un beneficio de esto es el ahorro de alrededor de 70 minutos al día en viajes al trabajo. Y unos 30 minutos de ese



tiempo se dedican a trabajar más.

Según Nicholas Bloom, “el empleado que trabaja desde su casa dos días a la semana trabajará aproximadamente una hora más a la semana para su empleador. Y en una semana de 40 horas, eso es alrededor del 2,5%. Podría llamarse productividad o más horas, depende de cómo se cuenten los viajes, pero se trabaja más”.

Bloom cree que, además, los empleados obtienen 40 minutos adicionales al día, en promedio, que dedican al cuidado de los niños, el ocio, lo que sea, otras cosas. Y luego, el otro beneficio para el híbrido organizado son las actividades que realiza en casa los lunes y viernes. Es lo que se denomina trabajo tranquilo o profundo. Resulta que el trabajo profundo o silencioso se realiza mejor en un ambiente tranquilo. Y de nuevo, a partir de los ensayos de control aleatorios, se ven aumentos de la productividad a menudo del 2% al 3% por hora desde el silencio. Si se suman esas dos cosas juntas se obtiene una mejora de la productividad de entre un 3% y un 5%.

El trabajo híbrido bien organizado no es la pesadilla de 2021, cuando algunos estaban en la oficina, y otros en casa.

“Un sistema híbrido bien organizado prácticamente no presenta desventajas. Los grandes aspectos positivos del control remoto total son el ahorro de espacio en la oficina, y la posibilidad de contratar talento fuera”.

En todo caso, Bloom señala el coste relacionado con la creatividad: “Puedes ser creativo cuando estás en un equipo remoto, pero es más difícil”.

La *Encuesta de Arreglos y Actitudes de Trabajo* realizada por Bloom entre 10.000 personas al mes durante dos años (una muestra de 200.000 encuestados) revela que a la pregunta de “por qué quieres venir a la oficina” y “cuáles son los beneficios”, lo primero es el *coworking* cara a cara con otras personas y la socialización. Bloom cree que “si las personas van tres días a la semana a la sede de la compañía y pasan uno de esos días sentados en la oficina, trabajando tranquilamente, hay que dejarlos trabajar desde casa. La función cumple el propósito aquí”.

El dilema de las reuniones

El profesor de Stanford junto con su equipo también ha investigado las reuniones en la

que una parte de los participantes están en la sede de la compañía y otra parte se une de forma remota.

Hay que tener en cuenta que lunes y viernes, que son los días favoritos para trabajar desde casa según el estudio de Stanford, eran considerados antes de la pandemia como los peores para una reunión de las consideradas como “tradicionales” e ineficaces.

Cree que “en las reuniones individuales hay una conexión, particularmente si se comparten documentos. Incluso puede ser mejor reunirse online, porque ambos pueden ver un documento”.

En el caso de una reunión de diez o veinte personas, Bloom es partidario de hacerlas en persona, porque todos se ven obligados a prestar atención: “En una reunión de 20 personas, la mayoría de las veces, la gente no habla... escucha”.

Equidad y compensación

Los estudios de Bloom le permiten concluir que aquellos que trabajan de forma remota a tiempo completo o la mayor parte del tiempo, tienen muchas menos probabilidades de ser ascendidas o

verse favorecidas por una promoción que sus colegas que trabajan en la sede de la compañía.

La cuestión es que las organizaciones rara vez promocionan a aquellos que no están en la oficina, y a quienes no pueden medir convenientemente. La investigación de Stanford concluye que hay un problema de equidad que tiene que ver con el hecho de que “en la mayoría de las empresas no todo el mundo puede trabajar de forma remota”. Bloom explica que “sólo la mitad de los empleados encuestados trabajaban desde casa debido al Covid-19. Aquellos que no pudieron trabajar desde casa han tenido una pandemia bastante grave, y a medida que las empresas vuelven a abrir, esos empleados también perderán la ventaja de trabajar desde su casa”.

Bloom es partidario de que las empresas compensen a los empleados atascados en la oficina con dinero adicional: “Los empleados valoran la capacidad de trabajar en casa en alrededor del 6 al 8% de sus salarios, y una bonificación del 5% o más tiene sentido para quienes no tienen la opción de teletrabajar, como una especie de compensación”.



Nicholas Bloom, profesor de Economía de Stanford.

Los miércoles son los nuevos lunes

Nicholas Bloom, profesor de economía en la Stanford Graduate School of Business, sostenía en mayo de 2020 que estábamos en casa trabajando junto a nuestros hijos, en espacios inadecuados, sin opciones y sin días en la oficina, algo que terminaría por crear un desastre de productividad para las empresas.

Bloom es precisamente un experto en cómo el trabajo remoto puede mejorar la productividad y también es una autoridad en las prácticas necesarias para hacer que el trabajo híbrido sea más efectivo. El último trabajo coordinado por Bloom es un estudio en el que su equipo de Stanford encuestó a más de 30.000 profesionales acerca de sus preferencias para regresar a la oficina. Al preguntar qué días elegiría la gente si pudiera trabajar desde casa un par de veces a la semana, una gran mayoría (64%) escogió los viernes como uno de sus días de trabajo desde casa, seguido de los lunes, con un 56%. Puesto que apenas un 18% se mostraba partidario de trabajar desde casa los miércoles, éstos se convierten en los nuevos lunes.

Además, el estudio de Stanford concluía que dejar que las personas elijan puede ser una pesadilla logística, con oficinas casi vacías los viernes y llenas hasta rebosar su capacidad los miércoles.