



Solicita ahora tu Tarjeta y recibe **400€\*** para pagar tus compras

\* Sujeto a condiciones



Tarjeta American Express Business Gold  
Solicítala online ahora >



TELETRABAJO >

## La vuelta a la oficina se retrasa (otra vez): los continuos cambios de planes generan inestabilidad

Ante el enésimo retroceso de la presencialidad por el pico de contagios, los expertos señalan que el baile de fechas fatiga a las plantillas y piden plazos más largos para organizar las rutinas



Una mujer trabaja en una sucursal bancaria en Madrid.  
VICTOR SAINZ

PATRICIA GOSÁLVEZ

Madrid - 10 ENE 2022 - 05:45

Actualizado: 10 ENE 2022 - 08:43 CET



“Hemos recibido por lo menos una decena de mensajes de la empresa con distintos planes de vuelta a la oficina, cambiando fechas, turnos, burbujas; uno muy loco barajaba incluso una carpa exterior para no usar el comedor...”. Macarena trabaja en el departamento de *marketing* de una multinacional industrial y prefiere no usar su nombre para dejar claro su sentir: “Los jefes están empeñados en volver, no se prepararon para un escenario en el que esto no acaba [y han ido improvisando](#)”. Tras una larga temporada desde el verano 100% presencial, con el pico de contagios su oficina ha vuelto a semanas alternas en remoto. “Yo sigo como si fuese todos los días, pagando las extraescolares, sin apuntarme a pilates... Lo peor es no saber cuánto va a durar el nuevo plan que se les ha ocurrido”, dice esta sevillana con tono de hartazgo. El último correo electrónico que recibió antes de Navidad Esteban, ingeniero en una empresa energética en cuya sede se trabaja con el aforo del 50% (máximo tres días en remoto) “fue superconfuso”. “La rumorología es que han cerrado una planta por un brote, y el *mail* daba a entender que si querías, podías irte a casa bajo tu conciencia... [Sabemos que a los jefes les gusta que vayas](#). A mí me da un poco igual ir o no, pero es todo un poco disparatado”.

Para muchos trabajadores el “[ahora sí, ahora no](#)” de la presencialidad se ha convertido en una espada de Damocles que pende sobre sus rutinas. “A corto plazo no quedó más remedio que improvisar planes de vuelta, otra cosa es seguir improvisando...”, dice Alfonso Sauquet, profesor del Departamento de Dirección de Personas y Organización en ESADE. “Estos bandazos aumentan la incertidumbre y acaban poniendo en evidencia a los gerentes; esos *mails* se convierten en algo sobre lo que ironizar, ya nadie se los cree”. El error, dice, ha sido decidir que la vuelta podía tener un día concreto “cuando eso no depende de nadie”: “Afirmar no es liderar, parece que nombran la certidumbre de una fecha para ver si ocurre; si rezamos, igual llueve”.

El 10 de enero de 2022 es el último lunes anunciado en el que no ha llovido. El [aumento de contagios](#) por la variante ómicron [alteró los planes de muchas compañías](#) estas Navidades, como ya ocurrió en oleadas previas. Telefónica, Vodafone, Orange, BBVA, Banco Santander, Mapfre, Google o la Agencia Tributaria han anunciado retoques en sus estrategias, fomentando de nuevo el teletrabajo, instaurando jornadas continuas (para evitar los comedores), rebajando sus ratios de presencialidad, dejando más margen a la voluntariedad, o retrasando la fecha de vuelta. De nuevo. Cuatro días, dos semanas, un mes. Dependiendo del optimismo la empresa. Según [una encuesta de la consultora Gartner](#) en Estados Unidos, un 44% de las compañías han alterado sus planes ante el avance de la sexta ola. Incluso los directivos [más reacios al teletrabajo, como James Gorman](#), consejero delegado de Morgan Stanley —que en verano amenazó con tener “otro tipo de conversación” con aquellos que no quisiesen volver a pisar moqueta en septiembre— han reulado. “Me equivoqué”, admitió [hace unas semanas en una entrevista](#) sobre su vaticinio: “Quién sabe si después de la ómicron tendremos pi, theta y épsilon, o si nos quedaremos sin letras del alfabeto”.

“El teletrabajo llegó para quedarse” es el mantra más repetido desde que el virus demostró, a la fuerza, que era posible, pero las estadísticas señalan que la inercia cuando bajan los casos es volver a la presencialidad. En 2021, el porcentaje de trabajadores en remoto fue cayendo desde el [11,2% del primer trimestre de 2021, al 8% del tercero](#) (la mitad que en el primer confinamiento y el doble que antes de la pandemia, según el INE).

En el proceso, los departamentos de recursos humanos han ido ajustándose al albur de los contagios, y comunicando con más o menos éxito sus estrategias. “Lo importante es mantener informada a la gente para no volverla loca, anticiparse a lo que puede pasar y tratar de no dar muchos pasos atrás”, dice desde la gerencia de Seguridad y Salud de Enagás Mar Cuenca. En su compañía, explica, estaban “tecnológicamente preparados” porque ya hacían un día de teletrabajo a la semana antes de la pandemia. Ahora son dos días en remoto, “aunque es posible que el teletrabajo se extienda voluntariamente por los contagios de enero”.

Para Susana Marcos, de la consultora Peoplematters, es comprensible que las empresas vayan modulando sus planes, “eso sí, anticipándose lo máximo posible”. Ya podemos prever por ejemplo, dice, que tras las fiestas aumentan los casos. “En este sentido no es tan mala cosa dar fechas concretas”, opina la experta; siempre que se diga claramente que están abiertas a la evolución de la pandemia: “La gente necesita alguna certeza, muchos empleados están deseando volver, el alejamiento tiene un gran coste en los procesos de formación, el trabajo en equipo y la salud mental de parte de la plantilla que se puede sentir desapegada o deprimida en casa”.

SUSCRIBETE

“Las empresas que mejor han lidiado con esto son aquellas que han ofrecido [periodos largos y flexibles de retorno](#)”, opina sin embargo Sauquet, “y en vez de *mails* masivos con planes muy concretos de los que luego se han desdicho, han creado entornos más porosos de comunicación con sus plantillas, generando una complicidad incluso mayor que antes”. La idea, explica, es admitir con sinceridad “estamos en el mismo barco, pero nosotros tampoco sabemos ni cuándo, ni cómo, llegará a buen puerto”. El profesor opina que es “una oportunidad para un tipo de liderazgo menos rígido y estratégico”.

## ¿Por qué tanta prisa en que vuelvan? Hay que escuchar a los empleados en vez de empeñarse en que el Tetris de la vuelta funcione a toda costa

Mireia de las Heras, profesora de IESE Business School

“En la enésima vuelta o no vuelta, los virajes solo agotan a la plantilla”, dice Mireia de las Heras, profesora de IESE Business School en el Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones. Propone que la fecha de vuelta no dependa tanto del virus como de las vidas de los empleados. “Hay que dar un tiempo razonable para que la gente reajuste sus rutinas, en España sería el curso académico, así saben si pueden sacar o no a los niños del comedor, contratar servicios de cuidados, planificar suscripciones o alquileres...”. Y añade otra cuestión de fondo: “¿Por qué tanta prisa en que vuelvan? Les hemos pedido un esfuerzo sobrehumano para que alteren totalmente sus vidas y ahora parece que no nos fiamos, hay que escuchar a los empleados en vez de empeñarse en que el Tetris de la vuelta funcione a toda costa. Pero a los directivos nos gusta tener a nuestra gente en su puesto de trabajo. Este no es tanto un tema de productividad como de seguridad de nuestros líderes”.

Ramona Pineros López, [que ha negociado desde CC OO](#) los acuerdos de teletrabajo en el sector de las telecomunicaciones, navega la brecha que se abre entre directivos y empleados. Coincide, en línea con los sondeos internacionales, que aunque ambos apuestan por modelos híbridos, unos presionan por más tiempo presencial y los otros desean más tiempo en remoto. “Y a medida que pasan los meses, las empresas están cada vez más impacientes por volver”. [Las causas son múltiples](#), de la cultura del presencialismo a la nueva ley que regula el teletrabajo y supone un coste adicional para las empresas. “La productividad no se ha visto afectada, pero no es solo que les guste mandar en vivo”, bromea, “el teletrabajo afecta a la sintonización de los equipos, a la salud laboral, física y psicológica... Además, [los empresarios] tienen razón en que cargan con todo el peso estético de la situación, en los bares o los centros comerciales no hay tantas medidas de seguridad como en las oficinas; ni a la sociedad ni a los gobernantes, que no se mojan, se les exige tanto”. Aunque “queda mucho camino” por negociar, dice la sindicalista, “el teletrabajo se ha convertido en un derecho, ya no puede ser un premio a discreción”.

“La presencialidad depende del día, la campaña, el cliente, lo que diga tu jefe directo... Es una lotería, así no hay forma de organizarse”

Gabriela, teleoperadora

Eso es exactamente sin embargo lo que siente Gabriela, que ahora teletrabaja, salvo cuando la llaman, de un día para otro, para ir a la “plataforma”, como se refiere a los *contact centers* de la multinacional Konecta. “Hacerte ir es un castigo, si una semana no cumples los objetivos de tiempo de llamada, rellamadas o satisfacción, te obligan a ir para ‘motivarte’. Dicen que así te contagias del espíritu de equipo, pero lo que intentas es hacerlo lo mejor posible para no contagiarte de lo otro”, sostiene. Desde el verano “ha sido un juego de ahora ven, ahora no”: “Depende del día, la campaña, el cliente, lo que diga tu jefe directo... Es una lotería, así no hay forma de organizarse”, asegura. Un portavoz de Konecta explica que ahora están en torno al 20% de trabajo presencial, tras reducirlo de un 60%-40% a raíz de la ómicron. “Nuestra prioridad son las medidas sanitarias en los centros de trabajo, la presencialidad depende de la naturaleza de las campañas y las demandas de los clientes. Hay que buscar el equilibrio entre el bienestar de la

Latinoamérica está totalmente normalizado”, explica. Para Gabriela esa flexibilidad supone que no puede dejar de pagar las extraescolares de sus dos niños por si la hacen ir, pero tampoco quitarse internet de casa por si tiene que teletrabajar: “En el confinamiento, el teletrabajo total no era ideal, pero podía organizarme mejor con los cuidados; y antes de la pandemia, 100% presencial, sabía a lo que atenerme, pero con esta incertidumbre de ahora, hay meses que no sé si me sale a cuenta comprarme un abono mensual de transporte o uno de 12 viajes, y eso, cuando cobras 930 euros, importa. Siento que tengo lo peor de ambos mundos”.

Esa es exactamente la frase que usa Esteban, el ingeniero, desde una situación vital radicalmente distinta. “Yo no tengo hijos y mi salario está muy bien, ir o no a la oficina no afecta a mis rutinas... Pero cuando voy siento que ‘teletrabajo presencialmente’, porque no hay reuniones físicas, ni externos, ni la mitad de mis compañeros; y, como tampoco teletrabajo de continuo, no puedo hacer planes a largo plazo, como mudarme al campo”.

Roberto Carboni, empleado de una filial de IBM, es uno de los afortunados a los que la empresa no le ha cambiado los planes en dos años de pandemia. Teletrabaja desde marzo de 2020. “Lo que ocurre”, dice parafraseando a John Lennon, “es que mientras las empresas hacen planes para volver o no a la oficina, la vida pasa”. Él ha sacado a los niños del comedor, “y así muchos otros detalles”. ¿Volver? “Va a costar, porque, queramos o no, ya nos hemos acostumbrado a estar en casa”.

### “Esto no es teletrabajo, es un apaño”

En las semanas alternas en las que teletrabaja, a Macarena no le pagan internet, pero sí le quitan el plus de transporte y comida. “Ni internet, ni electricidad, ni calefacción”, dice Gabriela, teleoperadora. “Y mi piso es el que es, así que fuerzo la vista porque no tiene la luz adecuada y me duele la espalda porque paso siete horas en la silla del comedor”. Siente además que la dejan trabajar en remoto cuando la empresa quiere, no cuando ella necesita. “Esto no es teletrabajo, es un apaño”, dice.

Para que deje de serlo, sindicatos y empresas negocian acuerdos en torno a la nueva ley de teletrabajo, que conlleva unas condiciones para quienes lo ejerzan más del 30% del tiempo y unos costes asociados, pero que no se aplica cuando se manda a la plantilla a casa a causa de la pandemia. Su avance es lento. Hasta ahora -entró en vigor en verano-, solo se han introducido cláusulas en un 4% de los convenios. “La realidad demostró que técnicamente las empresas pueden trabajar en remoto, pero conceptualmente no están tan dispuestas”, dice Ramona Pinero López, secretaria de CC OO en el sector de las telecomunicaciones, donde se han alcanzado acuerdos que incluyen sillas ergonómicas y subvenciones de la conectividad. “Son las más acostumbradas a gestionar el trabajo en remoto, otras seguirán”, dice la sindicalista.

#### SOBRE LA FIRMA



#### Patricia Gosálvez |

Escribe en EL PAÍS desde 2003, donde también ha ejercido como subjefa del Lab de nuevas narrativas y la sección de Sociedad. Actualmente forma parte del equipo de Fin de semana. Es máster de EL PAÍS, estudió Periodismo en la Complutense y cine en la universidad de Glasgow. Ha pasado por medios como Efe o la Cadena Ser.

Comentarios - 8 ●

Normas

#### Más información

#### El teletrabajo vuelve a las empresas ante el incremento de los contagios por covid

CRISTINA GALINDO / RAMÓN MUÑOZ | MADRID