

César

Pues, como habíamos dicho, vamos a hablar de teletrabajo y vamos a hablar de teletrabajo con una experta que teníamos bastante a mano. Hola, Eva, ¿qué tal?

Eva

Hola, qué tal, muy bien.

César

Eva, Eva Rimbau Gilabert, que es profesora de los estudios de Economía y empresa de la UOC. Bueno, geográficamente queda un poco lejos porque hay como 600 kilómetros entre entre ti y la UOC ahora mismo, ¿no?

Eva

Sí, llevo casi diez años viviendo en Madrid.

César

Y eso no te ha impedido seguir trabajando en la UOC.

Eva

Efectivamente. Yo me metí en esto del teletrabajo por interés propio, casi. Me voy a ver a mi misma, a ver cómo van estas cosas.

César

Repasamos antes de nada currículum. Está copiado de tu LinkedIn, o sea que me imagino que no meteré mucho la pata. Eres profesora agregada en el área de dirección de personas de la UOC y tus áreas de especialización son el trabajo flexible y el teletrabajo, las transformaciones en la función de dirección de personas ante la digitalización y la gestión basada en las evidencias. Eres investigadora del Digital Business Research Group, Digibiz. Habrá enlaces en las notas del podcast como siempre y miembro del Consejo Científico del Future for Work Institute. Y antes también habías estado en el Observatorio del Trabajo de Distancia. Sí, ¿no?

Eva

Correcto, súper bien.

César

Todavía se leer, eso está bien (risas). Bueno, pues sí, si os parece, entramos en materia. Con esto de la pandemia, digo yo que sí, que aquí no metemos la pata, estamos trabajando mucho más. ¿Sí?

Eva

Sí, muchísimo más. Cosa que no era difícil, eh, tampoco. En España se teletrabajaba muy, muy, muy poco. Muy por debajo de la media, en Europa, a gran distancia y claro, con el confinamiento nos metieron a todos los que podíamos en casa y a la fuerza hubo de aumentar. Y... las estadísticas varían mucho. Pero durante el confinamiento unas datos dicen que un 30% de los trabajadores se pusieron a teletrabajar o estábamos teletrabajando y hay otros que llegan hasta más de un 50%, cosa que probablemente, ese dato no sea, no sea bueno. Entonces, seguimos trabajando mucho porque el teletrabajo sigue siendo preferente, pero ya estamos viendo mucha vuelta a la oficina, ¿no? Y ahí está la cuestión. A ver cómo va a acabar esto.

César

Tú crees que cuando se relajen definitivamente medidas de confinamiento estaremos teletrabajando considerablemente más que al inicio, aunque sea poco ¿o vamos a volver mucho a donde estábamos?

Eva

Mira, ¿sabes lo que creo que va a haber? Creo que va a haber mucho teletrabajo debajo del radar, no registrado o que no sea considerado como tal, según qué fuentes consultemos, digamos. ¿Por qué? Porque la nueva ley del teletrabajo... Yo no soy jurista, pero claro, esta ley me la ha mirado con bastante cariño. Dice que a partir del 30% de la jornada, bueno, contada en el último trimestre y no sé qué, es decir, cuando trabajas más de dos días, consta como teletrabajo. Si no, no es teletrabajo, no está sujeto a esa ley. ¿Y qué dice esa ley? Dice que los que sí que están metidos en esta ley, por tanto que teletrabajan más de dos días, tienen que tener un acuerdo de trabajo a distancia y se les tienen que poner los medios. La empresa tiene que pagar los medios para que ese teletrabajo sea posible, con lo cual, pues es visto como algo costoso por las organizaciones. Entonces, ¿qué pienso yo que va a pasar? Que en un país en el que no había una cultura de teletrabajo, no va a desaparecer el teletrabajo, porque nos hemos dado cuenta que tiene cosas buenas, pero tampoco nos vamos a meter en el follón de que tengamos que pagar los medios y no sé qué y cambiar tantas cosas, porque el teletrabajo bien hecho cuesta: no solo cuesta los medios, que me parece de cajón, lógicamente, si la empresa, la gente está trabajando en su casa para ti, ponle los medios, ¿no? Pero no lo cuenta a los medios, cuesta un esfuerzo organizativo importante, que funcione bien el teletrabajo si haces mucho. Entonces, nos vamos a quedar con ese poco que muchos trabajadores ya les parece bien. Oye, pues me da la flexibilidad de si un día me tengo que quedar porque el niño está enfermo, tengo que ir al médico y ya no me hago tanto desplazamiento... Este teletrabajo así espontáneo, lo voy a tener muy fácil, que antes no lo tenía. Ya hemos hecho ese cambio de mentalidad, así que ya lo hemos hecho, pero creo que no va a ser el teletrabajo, digamos oficial, más o menos institucionalizado, con sus políticas, con sus medios, que sale más en las

estadísticas, digamos. Entonces, por eso pienso que sí va a haber mucho más teletrabajo del que había, pero va a ser relativamente informal y de pocos días a la semana, uno, máximo dos. Eso va a ser lo mayoritario. Esa es mi apuesta y creo que tiene mucho que ver con la ley, también, con esta frontera que ha querido dibujar la ley en qué se paga y qué no se paga.

César

Vamos a estar todos teletrabajando al 29%.

Eva

Claro, exactamente. Exactamente. Entonces las empresas que ya están dispuestas a dar más teletrabajo están haciendo un esfuerzo muy serio y que hay que valorarlo mucho, porque no solo son los medios materiales, que lo son, sino todos los cambios organizativos que tienen que acompañar...

César

Entremos en eso. O sea, yo creo que en Despacho 42 y la gente que en general escucha Despacho 42, la parte de que tienes que tener una buena conexión, hasta puede que hayan pensado que tener una buena silla para teletrabajar es una cosa importante y que tener una sala en la que no estén tus hijos o tu madre es importante... Pero la cosa organizativa, igual hemos reflexionado menos. ¿En qué cosas deberíamos pensar o deberíamos estar pensando? Que al fin y al cabo, aquí los todos los presentes teletrabajamos ahora mismo.

Eva

Sí, claro, cuando la gente piensa en qué necesito yo para teletrabajar o para que en esta organización se teletrabaje, tenemos como dos pies que a la mayoría gente no se le escapan, ¿no? Uno es que las tarea lo permita, porque siempre cuando hablamos de teletrabajo, pues yo soy peluquera, no puede teletrabajar. Ya, que tu tarea no lo permite ni lo va a permitir. Vale. Y esto es un límite: la población con un trabajo del conocimiento en España es la que es, porque nuestra distribución sectorial es la que es y tampoco es la que hay en otros países de Europa, ¿no? Entonces, si no tenemos tampoco tanto trabajo de conocimiento, no tendremos tanto teletrabajo. Esto, vale. Y que conste, que el otro día yo diciendo esto, Manuel Jaria, que también es colaborador en la UOC, me mandaba un link de gente conduciendo toros a distancia. Un toro de un almacén a distancia, diciendo eh, que el tema material cada vez es menos importante, ¿no? Yo Vale, venga.

César

Esto lo decía... O sea, si ahora el 5G nos lo venden con quirófanos remotos, si se puede operar a alguien a distancia, mi barbero me puede cortar el pelo. Lo de la conversación igual lo pierdo, igual voy a preferir seguir yendo al barbero, pero vaya usted a saber la de cosas que podemos hacer a distancia.

Eva

Y, a ver la conversación, seguro que te la da igual. Eso es seguro. (Risitas) Pero digamos que una cosa queda como lo básico, que la tarea sea sobre información y datos. Hasta eso nos lo estamos cargando gracias a la tecnología. Entonces la otra pata es la tecnología. Es que efectivamente, la conexión, que la gente tenga mínimo ordenador en casa y tal, yendo un paso más sería que los procesos estén digitalizados. Obviamente, si yo no puedo acceder a lo que sea, la información, los formularios, lo que sea que necesito para mi trabajo, pues no puedo tener teletrabajar, o me tendré que llevar las hojas a mi casa o el documento. Todo eso dificulta el teletrabajo. Esa parte tecnológica probablemente vuestros oyentes la tengan bastante clara, que no es solo el hardware, sino que también es el software, lo que hace que eso esté en mi pantalla, en mi casa. Pero luego hay una parte organizativa. La básica es que en la empresa le dé la gana que tu teletrabajes, y esto es algo muy cultural y que en España falta, en general. Es un país muy presentista, muy de calentar sillón, muy de largas jornadas de trabajo, que por eso España tiene, en parte, no sólo por eso, tiene un problema de productividad, trabajar más horas no es ser más productivo, todo lo contrario, para acabar sacando lo mismo, cuantas menos horas mejor, ¿no? Luego también la productividad depende de las inversiones, de la formación, de mil cosas más, pero también de cómo trabajamos, y trabajamos muchas horas y de forma presentista, calentando silla. En esa organización no les va a gustar que teletrabajes, y eso es un estilo directivo. A mí me gusta ver a la gente y si la gente está ahí, yo creo que están trabajando. Otra cosa es que eso sea cierto, pero yo lo creo y me siento cómodo. Me siento segura porque mi equipo está ahí y eso quiere decir que están trabajando para mí. Esta es una parte súper importante. Y si quieres podemos entrar un poquito más en que qué significaría eso. Pero digamos que hay un cambio cultural muy importante de salir de la presencia para entrar en qué. Pues una cosa que da un poco de miedo, que es confiar en la gente, trabajar más por ya no solo resultados, sino un poco por por actividades. ¿Qué actividad estás haciendo? Veme diciendo qué vas haciendo. Vamos a hacer un seguimiento, pero que no es ver la cabeza de esa persona sentada.

César

Claro, sí, porque, porque eso es, en el presencial probablemente ese jefecillo probablemente está tocando más las narices que controlando o asegurando que yo estoy trabajando correctamente y que el equipo funciona bien.

Eva

Sí, o a lo mejor sí que hace bien su trabajo, pero digamos que necesita verte ahí o necesita comunicarse personalmente. A lo mejor es un jefe estupendo, pero en presencial, y no sabe dar el paso al virtual, al online, a ese cambio muy deliberado de estilos de comunicación que hace falta para pasar al teletrabajo. Y la última cuña, el último pie, la persona. La persona tiene que querer teletrabajar, también su entorno familiar, le tiene que ayudar. Pues yo no puedo tener niños, personas dependientes a mi cuidado mientras teletrabajo. O trabajo o cuidado, no puedo tener las dos cosas a la vez, que es un error. Mujeres, sobre todo teletrabajar y tareas de cuidado, no. O una cosa o la otra. Y tengo que, tenemos que como sociedad, buscar que

esas dos esferas no estén ahí aplastándose la una a la otra porque no hacemos bien ninguna de las dos. Aparte de la corresponsabilidad y todas estas historias. Entonces la persona no solo tiene que querer teletrabajar, tiene que poder teletrabajar. Y hay gente que pudiendo no quiere. Hay gente que le gusta ir a trabajar, le gusta salir, darse su paseo, ver a sus compañeros.

César

Culpable. Culpable.

Eva

Y me parece fenomenal. Y a mí la parte social del trabajo me encanta también, pero no todos los días.

César

Yo tampoco, ¿eh? (Risas) Trabajar desde casa está muy bien. Hablabas antes de cambios de comunicación. Teletrabajar, ¿quiere decir pasarse cuatro horas al día en una videoconferencia, o en muchas videoconferencias? Algo me dice que no, espero que la respuesta sea que no.

Eva

¡No! Visualizadme con la imagen del grito de Munch. No, no, no, no, no. El teletrabajo, claro, ¿qué ha pasado durante la pandemia, sobre todo no? Y la fatiga por Zoom y todas esas historias de las que se ha hablado tanto, y la reunionitis. ¿Qué ha pasado? Que el teletrabajó en la pandemia ha sido, mañana, todos en casa. Claro, nadie nos preparó para eso. Incluso en las organizaciones en las que había una cierta cultura de teletrabajo. Entonces, ¿qué pasó? Que lo que hizo, fue que lo que pasaba en persona pasó a ser en reuniones, con las dificultades que eso conlleva, que las reuniones pierden toda la parte informal y simpática del trato más espontáneo, y al mismo tiempo se alargan más, también, porque como automáticamente la herramienta te reserva una hora para hacer una reunión, vamos a estar una hora.

César

Las reuniones son gases y crecen hasta ocupar todo el espacio disponible.

Eva

Exactamente. Entonces, incluso sin tener esa intención de hacer reuniones largas, no sabíamos otra manera. Si así lo hacíamos hablando, vamos a hacerlo hablando. Y esto en teletrabajo lo hemos traducido en reuniones. Esto es lo que decía, esto no es un teletrabajo bien entendido. Claro que es teletrabajar, teletrabajar es cualquier cosa de trabajo que tú hagas vía TIC. Ya está, eso es teletrabajar desde un entorno remoto a tus instalaciones empresariales. Pero no

es un buen teletrabajo. Entonces, para que sea bueno, para que sea productivo, para que no nos agote, hemos de buscar otras maneras de trabajar, de coordinarnos... Y las reuniones son un modo, las videoconferencias en particular. Pero hay mil modos más, sobre todo la comunicación asíncrona y el trabajo colaborativo asíncrono, que es lo que hay que ir desarrollando. Y eso es un cambio de paradigma muy importante. A mucha gente le cuesta.

Susanna

Sí, este tema lo hablamos ya respecto a con Gemma Abellán, respecto a la digitalización de los procesos de acción socioeducativa y claro, las posibilidades, el desconocimiento de la asíncrono, la tendencia a reproducir presencialidad, la forma de reuniones de vídeollamadas síncronas ha hecho mucho daño, ha ayudado en este momento de emergencia, que nadie sabía qué hacer, pero lo que queda es trabajar esa parte del asíncrono, que es más reflexivo, permite diferentes temporalidades, ¿no? Una autoorganización mucho más flexible, y también una manera, yo creo que aquí, creo que el cambio cultural que decías al principio es fundamental, ¿no? El teletrabajo, yo por lo que puedo ver, nos da la posibilidad de trabajar de forma más horizontal, porque si trabajamos de forma síncrona, no sé cómo lo ves, porque tener un jefe tradicional o una jefa tradicional en presencia en una reunión donde al igual esa persona está sentada en la parte más importante de la mesa, con una silla que se ve más, ¿no? Genera unas actitudes. Y esta cosa se reproduce en muchas herramientas de videoconferencias, cosa que no se reproduce en un documento compartido, donde yo me puedo tomar el tiempo de no responder en seguida, de reflexionar y de poder ir contribuyendo de una manera más orgánica y sobre todo, más horizontal. Pero claro, no es la visión que todo el mundo se ha llevado de este teletrabajo de emergencia en el que hemos tenido que estar todos por una cuestión pandémica.

Eva

Claro, es que es así. Y además, al habernos no adaptado, digamos, al teletrabajo, sino caído en él y de esta manera, pues eso, convirtiendo todo lo que era verbal en reuniones y tal, lo que ha pasado es que no teníamos todos los procesos bien digitalizados, todo esto no estaba. Nos hemos encontrado cargados hasta arriba de reuniones, que es una capa de los trabajadores, una organización, ni mucho menos la mayoría, pero sí una parte importante o cargadísimos de reuniones o con herramientas que no eran del todo adecuadas. Con lo cual, ¿cómo lo hemos suplido, esto? Con horas. La gente ha salido muy cansada del teletrabajo de pandemia. Una cosa que me gusta decir es, por favor, por favor, por favor, no saquéis conclusiones del teletrabajo de pandemia sobre el teletrabajo, porque no es eso, el teletrabajo no era esto. Esto ha sido un teletrabajo de emergencia que hemos hecho lo que hemos podido y ha salido bastante bien, teniendo en cuenta la que nos estaba cayendo. Pero lo hemos pasado todos muy mal, y no es lo que tiene que ser y no es lo normal. Por falta de herramientas, de adaptación de procesos, de los jefes, y porque estamos en casa con los niños, con los mayores, con miedo, con todo. Y no podíamos salir a desahogarnos dando un paseo, al gimnasio o lo que fuera. Claro que lo hemos pasado, hemos salido chalados, vale, pero esto no es el teletrabajo.

César

Susanna y yo ya veníamos chalados de casa. (Risas)

Eva

Pues no quiero saber cómo habéis salido.

Susanna

Nos hemos estabilizado ahí.

César

Sí, muy muy cómodos, muy muy muy muy relajados. Hablabas de eso, de echarle muchas horas, que era una de las preguntas que yo tenía. O sea que entiendo que sí, que de golpe las jornadas, curiosamente, pues igual lo que no invertíamos en el desplazamiento lo hemos invertido en echarle más horas para intentar arreglar pollos y problemas del teletrabajo. ¿Hemos ido aprendiendo algo y ahora lo hacemos mejor y ahora somos mejores teletrabajadores que al principio? O no y necesitamos formación... ¿Cómo lo llevamos?

Eva

Mira, te voy a contestar con mi intuición, porque no, no tengo nada en lo que basarme más allá de eso. Creo que hemos aprendido algunas cosas a nivel individual, de gestionarnos un poquito mejor. Pues, la posible, a lo mejor, separación de esferas o de organización del tiempo, que tiene que ser distinta necesariamente, si no te desplazas al trabajo. Creo que también hemos caído en nuevos vicios, en la conectividad constante. El teletrabajo invita a eso y es uno de los peligros y el tema... Hoy, por cierto, voy a hacer una cuña publicitaria. En la UOC acabamos de grabar un podcast sobre desconexión digital, de la mano de la semana saludable, que va a estar abierto. Lo digo porque es como un punto muy concreto del teletrabajo que probablemente tiene interés.

César

Genial. Despacho 42 viene siempre lleno de enlaces. Por estas cosas de la producción de los podcast, no sé qué va a salir antes, si este episodio de Despacho 42 o el de la semana saludable. En caso de que saliéramos nosotros antes prometemos que en el siguiente episodio hacemos referencia y ponemos el enlace a ese podcast que le va a interesar a muchísima gente, porque aparte, eso, teletrabajo, trabajo y saludable no necesariamente van de la mano.

Eva

Exacto. Creo realmente que uno de los problemas que ha aparecido ha sido las mayores dificultades para la desconexión digital. Sin duda. No hay mayor desconexión que decir cuando ya no estoy en el trabajo, ya no trabajo y por tanto no sigo conectado a él. En cuanto el teletrabajo está en este aparatito que tengo en la palma de la mano, pues, es un gran peligro. Vreo que en esto hemos desaprendido. Ya estábamos bastante enganchados, pero creo que hemos ido a peor y a nivel organizativo hay de todo. Hay organizaciones que de verdad lo están haciendo, lo están intentando hacer muy en serio, hacerlo bien. Otra cosa es lo que nos parezca, vale, pero por lo menos lo están intentando y hay otras organizaciones que están deseando volver, porque no quieren cambiar absolutamente nada. Y ahí sí que hay, en general, las grandes organizaciones sí que están haciendo ese esfuerzo. En general, siempre hay excepciones que estamos viendo en los medios, pero en el caso de España, que es un país de micro pymes, la mayor parte, pues no, no acaban de entender esto. Falta probablemente tanto los medios tecnológicos, aunque creo que hoy en día no hace falta tanta inversión para poder teletrabajar, y falta también la capacidad directiva, no, para hacer esos cambios.

Susanna

Una pregunta. ¿La ley de teletrabajo contempla eso de la desconexión digital? ¿Y cómo?

Eva

La ley del teletrabajo, excepto eso que os he dicho del porcentaje, no incluye muchas cosas. ¿Sabes lo que hace? Dice... y se deberá cumplir toda la normativa que ya existe, y es como una cesta. Entonces, existe ya una norma que dice que las empresas, y lo repite prácticamente literalmente... Se reconoce que hay el derecho a la desconexión digital, digamos de especial interés para la gente que teletrabaja y las empresas tienen la obligación de crear una política para garantizarlo. Pero eso ya existía. Es una norma que ya existía y no ha añadido nada nuevo, ¿vale? igual que dice que se deberá velar por la prevención de riesgos laborales de los trabajadores. Bueno, claro, como de todos los trabajadores. Por ley es obligatorio, ¿sabes? Como la no discriminación de la gente que teletrabaja, claro, ya tenemos normas para eso. Entonces simplemente la ley garantiza cosas que ya están garantizadas en otras leyes. No añade nada en este sentido.

Susanna

Y crees que, por ejemplo, posibilidades del teletrabajo, que da el teletrabajo, que no quita cosas, porque la presencialidad añade mucho, pero el teletrabajo te permite, por ejemplo, una cierta libertad geográfica para... Yo no he estudiado muy bien la ley, pero sé que no se puede teletrabajar desde fuera del territorio nacional, que si uno se lo piensa es un poco... Yo lo veo como el choque...

Eva

Es que ves que no se pueda, es que es un lío de narices. Las empresas, a ver, el detalle concreto, de cómo va, no lo sé, no me preguntes demasiado, pero el tema es que si yo,

empresa, quiero contratar a alguien que resida en otro país y no tengo sede en ese país, entonces no puedo. Para poder contratar a alguien en otro país, necesito una sede o algo, un acuerdo, tengo que montar un tinglado en ese país. Claro, esto es un lío muy gordo. Entonces, ¿está prohibido? No, pero es súper difícil. Ese es el problema.

Susanna

Sí, es interesante ver, ¿no? cómo una legislación laboral que ha sido justa y que es justa para toda una serie de formas de funcionar de antes. Ahora el mundo de Internet, de lo digital y esa forma más global de trabajar, estas dos cosas se tendrán que hablar en algún momento entre ellas, porque a nivel legislativo, fiscal, todo lo que quieras, que entiendo que es muy complicado, pero bueno, estamos justo en el momento en que todas estas contradicciones y tensiones salen y a veces son como curiosas y como que no es posible. ¿Qué problema hay? Nada...

Eva

Que las leyes siempre van más tarde que la realidad. Eso es así.

César

A veces por incompetencia y a veces porque realmente es un problema complicado, con muchas variables nuevas que aparecen y que dices, vale, y ahora ¿cómo me peleo yo con todo esto y cómo anticipo todo lo que va a pasar? Volviendo un poco a lo que decías antes de, hey, muchas empresas quieren volver al trabajo. A mí me llegan, como hemos leído prácticamente todos, noticias, sobre todo de Estados Unidos: vale, ¿tú quieres que yo vuelva a la oficina? Yo he visto empresas que permiten el trabajo en remoto, que se van a pelear por mí, por mi currículum y me voy de San Francisco y de unos alquileres que dan más vértigo que los de Barcelona y Madrid, y me voy con la familia a Milwaukee o a donde sea, y teletrabajo. Y de golpe estas empresas que insisten en volver a la oficina se quedan sin, probablemente, parte del mejor talento que tenían en la oficina. Eso, entiendo que está teniendo unos efectos. También me imagino que en un país como Estados Unidos y cerca del Silicon Valley o de Nueva York pasa mucho más que nos pasa a nosotros, pero ¿a nosotros también?

Eva

También insisto, en este caso todavía no tengo datos. Está claro que el sector profesional tecnológico es así en todas partes. El perfil tecnológico sigue, o sea, lleva muchos años siendo difícil de contratar en España, difícil de encontrar, y las empresas continuamente dicen es que no encuentro gente y dicen, bueno, incluso dicen es que solo quiero contratar gente con buenas actitudes, que ya les formo yo en la tecnología, ¿no? Va hasta este nivel. Es complicado encontrar los perfiles profesionales, con lo cual en este caso en concreto de este tipo de perfiles, lo mismo, lo mismo, lo mismo aquí en España, de hecho, hablando con alguna empresa tecnológica grandecita, me decía, claro, es que mi persona al ser tecnológico, por englobar en la categoría más amplia, es que ya el teletrabajo después de la pandemia lo dan

como un derecho adquirido. O sea, es que como le reduzca un solo día me dicen que de qué voy y que no, vamos, que se van. Esto es así también también en España. Lo que pasa es que el resto del mercado laboral no es tan estrecho, no está tan apretado, ¿no? Con lo cual al resto de los mortales, pues probablemente este poder de negociación o esta fuerza, solo la tienen el top talent, los que sean más valorados por lo que sea. Si aparte del tema tecnológico, por lo que sea, tienen capacidades muy específicas o posiciones muy críticas. Para el resto, con una tasa de paro... Bueno, España es un caso curioso, porque tenemos una tasa de paro muy alta, pero al mismo tiempo muchas empresas diciendo que no encuentran los perfiles que necesitan. Pero bueno, con esa tasa de paro sigue habiendo todavía, para esos perfiles raros, sigue habiendo todavía más poder en las empresas de decir, no te teletrabajo, y ya está.

César

O sea que en este caso, de hecho, la aparición del teletrabajo podría acrecentar ciertas diferencias y ciertas desigualdades entre personas que trabajan en un sitio en el que buscar trabajadores es complicado y por lo tanto vamos a darlo todo a otros sectores en los que probablemente con menos, con menos necesidades formativas en los que te puedo seguir apretando exactamente igual que te apretaba y te voy a hacer venir a la oficina o a dónde sea.

Eva

Seguramente. Las empresas que son listas, te dicen mucho de una limitación en la visión de lo que es dirigir personas. Tengo que tenerlas aquí y tengo que tenerlas controladas, incluso trabajos no teletrabajables, dándoles una flexibilidad. Que hay otras formas de flexibilidad en el mundo, que no solo es el teletrabajo, una cierta flexibilidad de entrada, de salida, de pedirse días. Yo que sé, ostras, que la gente no agradece un montón, está más fidelizada, más motivada, y al final redundan en el bien de todos. Pero bueno, esa visión está, la hemos visto, la hemos visto en el caso de grandes corporaciones... Por tanto, se va a dar y yo creo que va a generar, sí, como tú decías. No, no lo había reflexionado así, pero sí, seguro que estas diferencias que existen entre segmentos del mercado laboral van ampliarse.

César

Voy a cambiar un poco, un poco de tercio, vamos a aprovechar que no está Dani aquí, que al fin y al cabo es el jefe y darle caña al jefe cuando no está es deporte olímpico... Jefes. Hemos criticado eso, el jefecillo, el tema calienta sillas y demás, pero cuando alguien que tenía un equipo pequeño, grande, enorme, de gente pasa a tener a parte de ese equipo a todo su equipo a distancia o igual hasta en zonas horarias diferentes, porque se han ido a vaya usted a saber dónde. Qué son las cosas en las que tiene que pensar el jefe que dice bueno, se me han ido, pero mi trabajo sigue siendo en parte como mínimo, ayudarles a trabajar y ayudar a que todo, que todo funcione correctamente. ¿En qué cosas debería pensar un jefe? Dani, va por ti.

Eva

Bueno. Dani, con todo el cariño. A ver. No es tarea fácil, Realmente. No es tarea fácil. O sí. Digamos que muchas de las cosas que voy a decir no son teletrabajo, son buen liderazgo. ¿Qué pasa? Que son más importantes si cabe en el teletrabajo? O sea, si las haces con tu gente presencial, chapeau, o sea, te van a adorar, estará genial. Pero digamos que se sobrevive porque llevamos muchas décadas sobreviviendo sin ellas. En cambio, en el contexto del teletrabajo, sin ellas, el teletrabajo va a sobrevivir mal.

César

Porque vamos a ir muy perdidos.

Eva

Exacto. Vamos a ir muy perdidos, el trabajo no va a poder salir igual de bien, etc. Vale, entonces no estoy diciendo cosas que sean como súper súper de teletrabajo. Algunas sí, sobre todo las más de comunicación, pero en general, llamémosle buen liderazgo. Y estoy segura que Dani hace muchas de estas cosas (risas). Hay un cambio de filosofía muy importante. Creo que no es el caso, en vuestro caso en particular, el cambio de filosofía más importante es olvidarte de la presencia para centrarte en las tareas y los resultados. Este es el primer cambio. Olvídate de saber qué está haciendo la gente en cada momento. Ni lo sabes, ni lo vas a saber, ni necesitas saberlo, porque tú haces un cambio y lo que tienes que aclarar muy bien es qué quiero que esta persona haga. Hay personas para las que tiene sentido poner resultados objetivos. Quiero que el proyecto tal esté entregado tal día, cosas que tienen entregables muy claros y por tanto es cumplir esos entregables. No tenemos duda- Pero hay otras personas en que no hay entregables y ahí hay actividades continuas. Bueno, busca la manera de hacer un seguimiento de esas actividades. Definición de tareas muy claras. Y bueno, pues cada semana cuéntame qué vas haciendo. A lo mejor sólo es eso. Hazme un mini informe, dónde estás con cada uno de los procesos que llevas de manera continuada. La obsesión por los resultados a mí me preocupa, porque hay mucha gente que no trabaja así, entonces vamos a centrarnos en el qué y tú como jefe ya tienes que saber qué es ese qué. Y olvídate de dónde están e incluso te diría, en qué horario lo hacen. Asegúrate que la carga de trabajo sea razonable, para que el horario no sean 20 horas al día, que puedan montarse su horario de ocho horas más o menos cuando les dé la gana y ya está. Y tú ve siguiendo esos hitos. Por tanto, eso exige una comunicación, cierto. Yo espero esto de ti, de esta manera, nos lo comunicaremos así, y un seguimiento, cosa que no se suele hacer. ¿Qué implica esto también? Una dimensión de los equipos razonables, en equipos muy grandes esto no se puede hacer. Entonces a lo mejor hay que buscar otras maneras, sobre todo si lo quieres hacer one on one, lo quieres hacer en conversaciones individuales. Entonces entramos en la tecnología. Hoy hay programas de seguimiento, de proyectos, de tareas, etcétera, estupendos. Pues genera un sistema que se te pueda ir llegando esta información de una manera ágil. Además, así cada cual hacen el horario que le da la gana. Tú la miras cuando te da la gana. Pero fijaros el cambio de chip, de la presencia, de simplemente saber que están ahí y como están calentando silla, están trabajando, a tareas y resultados y algún tipo de sistema de reporting. Eso es un cambio brutal, brutal, brutal. Supongamos que la gente tiene la tecnología, ya no vamos a entrar ahí. Formación: todos tenemos que aprender a trabajar con estos. Si estos procesos son nuevos y esta tecnología es nueva, vamos a aprender todo, pero también en comunicación: ¿cómo vamos a comunicarnos? ¿Qué herramientas? Para que no caigamos siempre en la

videoconferencia. Entonces, cambio. ¿Cómo vamos a comunicar? Comunicación asíncrona, ir cambiando las reuniones por alternativas, que hay muchas. Y ya luego hay cosas soft que parecen muy blandas pero son súper importantes. Por ejemplo, los equipos virtuales, está súper demostrado que sin confianza trabajan peor, son menos productivos. La confianza, algo tan blandito y tan rosa. No, no, es súper hard.

César

Como casi todas las soft skills, que luego acaban siendo las más difíciles.

Eva

Las que te determinan todo, que las cosas acaban saliendo o no. Es bueno que el equipo tenga confianza entre sí. Si es alguien que ya veníamos de trabajar juntos y nos ponemos a teletrabajar, esa confianza ya viene. Pero hay que ir la reforzando de vez en cuando. Hay que volver a construir esos vínculos y ahí los encuentros presenciales de vez en cuando ayudan un montón. Pero también, por ejemplo, compartir. Hay una confianza que es más de piel, de me cae bien, de confío, pero hay otra que es confianza profesional y esa también hay que potenciarla, compartir éxitos. Fulanito ha logrado esto, Menganita ha sacado este proyecto, tal. También aumenta la confianza profesional dentro del equipo. Entonces, fijaros, estas cosas que antes fluían de una manera, no sabes bien cómo, la gente se acababa enterando, ahora hay que hacerlas explícitas y el explícito es súper importante. Y eso y dejar que la gente, potenciar la autonomía, que es lo que decía antes, dejar que la gente se organice, déjales, vete más a los puntos, de vez en cuando, intermedios y de salida y todo lo demás... Autonomía en horarios, en tareas, hasta te diría, en objetivos. Si ya vas, vas a más, hasta en control de calidad. Que la gente pueda controlar su propia calidad, sus propios indicadores y no tengan que venir a ti. La autonomía es... el teletrabajo pide autonomía y cuanto más autonomía tienes, mejor vas a poder teletrabajar. Conste que eso depende mucho de las tareas que se tengan. Soft, temas soft. O unas tareas que dependan mucho de otras personas... porque imagínate, tenemos un proceso troceadito y nos vamos pasando el trozo de proceso palante y patrás, eso menora mi autonomía, tengo que estar coordinando, entonces tengo que cuidar mucho, si esas interrelaciones de tareas, esa forma de romper una tarea, ¿lo mejor es la que tiene que ser? A lo mejor debería romperla, dividirla o repartirla de otra manera para que la gente no sea tan interdependiente, lo cual no quiere decir que elimine todas las interdependencias, porque las interdependencias generan ese contacto y las innovaciones. Ahí donde nos rozamos, generamos innovación. Eliminar la autonomía, las interdependencias no, pero por lo menos nos las vamos a plantear. O a lo mejor empezamos primero reduciéndolas, intentando que cada uno esté en su parcelita, en un proceso completo, a lo mejor cada uno. Y ya luego, a medida que aprendemos a teletrabajar, podemos reagrupar las tareas distinto para generar más interrelación. Tengamos los medios de comunicación para hacerlo de manera síncrona. Proyectos.

César

Veo mucho observar lo que era tácito, ver cómo pasa a lo explícito, e intentar obtener muchas evidencias y no casarnos con las maneras antiguas de trabajar y porque esto lo habíamos hecho así toda la vida, o sea que lo vamos a seguir haciendo.

Eva

Esa es la clave. Es hacer deliberado y explícito cosas que eran absolutamente tácitas, implícitas. Y hay una que es fundamental y con esto cierro, aunque podría seguir, ¿eh? (Risas). Pero esta es súper importante: el apoyo socioemocional, el apoyo social. Cuando estamos en persona casi nos lo damos de manera sin querer, una mirada, con una sonrisa. Ves que alguien está con mala cara. Le preguntas que pasa. En teletrabajo esas claves se pierden en gran medida. Entonces hay que buscar otras maneras, buscar la manera de enterarte de qué problemas tiene la gente, y a darle seguimiento. Oye, pues tú como jefe, dale seguimiento a las personas de tu equipo, cómo están. Hay gente que, por ejemplo, tiene por costumbre, antes de una reunión, ponerse un semáforo. ¿Cómo estás hoy? Estoy rojo, estoy amarillo... y emocionalmente hablando, estoy súper estresado. Y eso te da... Oye, que alguien a lo mejor ya después, sí, porque resulta que el niño ha estado llorando toda la noche y no hemos podido dormir. Estoy hecha polvo, ¿sabes? No me hagáis mucho caso hoy. Bueno, pues eso ya genera un... Digamos que hay técnicas ahí, pero hay que, el apoyo es muy importante y con el teletrabajo, se pierde mucho. Entonces, también te digo, solemos hablar de teletrabajo como si de repente todos vayamos a hacer 100% teletrabajo. Cosa que nadie va a hacer. Bueno, la inmensa mayoría de la población no va a hacer, con lo cual lo que hay que hacer es, esas cosas que el teletrabajo le cuestan, reservarlas, sobre todo para trabajarlas deliberadamente en la presencialidad.

Susanna

¿Y crees que hay unas cosas culturales que se podrían trabajar? Por ejemplo, una cosa que nos diferencia de los países latinos desde los anglosajones. Y yo he colaborado mucho con Estados Unidos y siempre me ha sorprendido positivamente la actitud de respeto para el tiempo ajeno que tiene la gente, cosa que nosotros al igual cuidamos más, porque sí, nos preocupamos de cómo está una compañera, un compañero, pero al igual no nos preocupamos de meterle un mail un viernes a las 5:30 con un marrón antes de un puente largo, ¿sabes? Así que, vale, ya sé que no lo puedes solucionar y me haces pasar todo el... Cosas de ese tipo. O, bueno...

César

Eso no nos ha pasado a ninguno de los presentes ninguna vez. (Risas)

Susanna

No, jamás. Pues esto, que el tiempo ajeno, el tiempo de otras personas es su tiempo de vida. Entonces sí, claro, a veces hay cosas que, marrones que llegan y se tienen que solucionar, pero hay muchas formas, ¿no? Yo creo que esta cosa no la tenemos muy, muy integrada, también

por la forma de trabajar, eso que decías al principio, de trabajar muchas horas, con poca productividad, estar ahí...

Eva

Ahí entra la desconexión digital, precisamente. De decir, oye, el hecho de que solo sea darle a un botón, el mandarle un marrón o que no sea un marrón, una tarea, o sea, a alguien le va a parecer un aviso de un mensaje entrante. La desconexión digital es precisamente, no, fuera del horario laboral, no se manda, mensajes, programalo. Ya está, es muy fácil darle al botón de que salga el lunes y no pasa nada. Y esto es un cambio de mentalidad que también, como siempre, como todos los cambios de mentalidad, tiene que venir de arriba. Porque si la alta dirección sigue mandando cosas a cualquier hora o sigue esperando conectividad continua, pues no se lo va a creer nadie. Pero bueno, cada jefe, dentro de su ámbito, por lo menos, si tiene la posibilidad de hacer que eso sea realidad. E incluso si alguien le manda un mensaje un día a las nueve, decirle oye, ¿qué haces mandando mensajes tan tarde? Y a lo mejor esa persona no es que tenga problemas brutales, sino que se ha pasado toda la santa tarde en el parque con su hijo y se ha puesto a última hora. Vale, no pasa nada, pero esta personas es. no, pero a mí no me los envíes, ¿eh? Programamelo a mí también. Y el jefe pide que le programen los envíos también y no está dispuesto, dispuesta a que le envíen mensajes a cualquier hora. Hay gente que... Aquí suena raro. Yo lo he visto más en el caso de Estados Unidos. Por eso el respeto al tiempo ¿no? Quien en su firma de correos se pone, mira, yo consulto el correo a las nueve, a las dos y a las no sé qué, por tanto si no contesto a la próxima hora es que no me toca. ¿Sabes, las cosas urgentes? Pues por tanto, por otras vías, que tenemos otras vías de comunicación. Eso es un cambio que es cierto que no va mucho con nuestro historial, pero yo espero que de la mano de las políticas de desconexión digital, pues vaya, vaya mejorando, ¿no? Pero bueno, ahí piensa que la desconexión digital es la desconexión digital del trabajo, que no quiere decir que seamos capaces de desconectar de nuestros aparatos. Entonces, mientras el aparatito esté ahí, el peligro de entrar en algún bucle de trabajo sigue estando. Entonces necesitamos que desde la organización y la dirección se implanten esas políticas.

César

Hablábamos de jefes, pero nosotros como trabajadoras y trabajadores, pues igual también deberíamos considerar cosas cuando entramos en estas, en una empresa. Bueno, a mí me preocupa, sobre todo la gente que se incorpora ahora en teletrabajo a una empresa que, lo quiera o no lo quiera y lo vaya a seguir haciendo o no lo vaya a seguir haciendo, ahora mismo teletrabaja muchísimo porque covid, el gran digitalizador.

Eva

Este es un caso muy complicado. Hay gente, a mí lo que me alucina es pensar que hay gente que ha entrado y salido de las empresas. Claro, año y medio, dos años.

César

Sí, sí, sí. O sea, precisamente. Eso estaba pensando. Que hay gente a la que le debo, a la que le debo cafés, porque es aquello de Hola, trabajo temporal, estas cosas pasan y ha pasado un año, entraron en pandemia, se fueron en pandemia y no le he invitado a un café ni a una cerveza, a pesar de que hemos trabajado juntos, y hemos hecho muchas cosas y me ha sacado muchos, muchos marrones.

Eva

Sin duda. Estas personas lo habrán pasado muy mal, porque ya el proceso de incorporación, no legal, incluso tecnológico, de tener tus herramientas y tal, el proceso de socialización ya no es un proceso demasiado estructurado en la mayor parte de las organizaciones, sino que se espera que a través del roce y de tú preguntando y la buena voluntad de tus compañeros y compañeras, pues ya sea acabarás socializado. O no. Socializar quiere decir entender cómo funciona la organización.

César

De nuevo proceso tácito que antes pasaba, pues, pues mira, por comunicación vaya usted a saber cuál.

Eva

¿Cómo se hace esto? ¿Dónde se hace lo otro? Aquí paramos para desayunar. Yo qué sé, mil cosas. No, no, no, no le preguntes a este por este tema. Madre mía, es de fulanito este otro tema. Estas cosas, esto es socialización. Esto ¿cómo lo haces online? Esto seguimos sin tenerlo muy bien resuelto y la gente lo pasa muy mal. Una vez más, la solución es hacerlo deliberado y ponerle un compañero o compinche, o mentor, si queremos hacerlo más formal, para que pueda resolver todas esas cuestiones, pero las dos partes lo tienen que hacer de una forma mucho más deliberada de lo que era antes. Entonces, es complicado, y estoy segura de que esta gente nueva lo ha pasado súper mal, porque realmente es muy difícil saber cómo se hacen las cosas en una organización, dónde está cada cosa, criterios. Hay mil criterios implícitos en actividades que los viejos del lugar damos por descontado. Y hasta que alguien no te lo pregunta no te das cuenta de cuán implícito es algo que para ti es tan obvio. Las empresas grandes, las que tienen departamento de recursos humanos, han hecho esfuerzos, me consta, porque en el año y medio estas empresas, realmente, los departamentos recursos humanos han currado a lo bestia y ese era uno de los temas que les preocupaba. Pero sigue siendo un tema complicado.

César

Y una cosa un poco similar. No. Voy a dar un pequeño salto antes, vamos a volver a la oficina: ¿las oficinas cambian? ¿Las oficinas son las mismas? O sea, ¿el teletrabajo hace que el trabajo presencial se revolucione de alguna manera o no, sigue siendo la misma oficina de siempre?

Eva

Ahí también, una vez más, depende los segmentos de organizaciones, las que se plantean el teletrabajo como algo muy real y muy presente en un porcentaje importante del tiempo de los trabajadores y las trabajadoras. Esas sí que están haciendo cambios en sus espacios. Un cambio obvio es tener menos espacio, porque si no todo el mundo va a estar siempre, no necesitamos tanto espacio. Y de la mano de esa reducción de los espacios viene la reconsideración de cómo van a ser los espacios. ¿Y eso qué significa decir? Pues preguntarse para qué va a venir la gente. ¿Va a venir para lo mismo que pueden hacer en casa o va a venir para otra cosa distinta? Si es para lo mismo que venían haciendo antes y tal, los espacios no van a cambiar, pero las empresas que se lo toman más en serio dicen, no, van a venir en persona para hacer esas cosas precisamente que el teletrabajo no permite. ¿Que alguien quiere venir también a estar delante del ordenador? Perfecto, puede y siempre va a tener espacios para trabajar en su espacio individual.

César

Eso es fácil. Ya sabíamos cómo se hacía.

Eva

Eso es, exacto. Pero ¿qué queremos? Queremos que estas partes sociales, de innovación, de interacción... Eso pide espacios distintos. Y ahí, obviamente, las empresas que se dedican a estos rediseños te enseñarán cosas chulísimas. Hay unos espacios súper molones que dices, es que aquí me tomo una birrita con mis colegas (risas) porque es que es un bar guapísimo. Hay diseños muy llamativos, pero sin llegar a esto, sí hay espacios más, más... Por ejemplo, muchas más salas de trabajo de las que había antes, porque precisamente se irá para esas reuniones. A lo mejor, muchos más espacios de encuentro informal, de conversación, muchos más circuitos pensados para que nos crucemos con la gente, en vez de evitarnos y que haya un pasillito que nos aísla de lo demás, hacernos de alguna manera, que todos pasemos por el mismo hall central o alguna historia así para generar esos choques fortuitos que muchos estamos echando en falta. Entonces, las empresas que sí se lo toman en serio, sí, sí, sí están pensando en cambios serios en los espacios de trabajo, de más o menos profundidad, el más sencillo sería sustituir el trabajo individual puestos individuales por salitas con o sin decoración, pero... cuanto más opcional sea la presencialidad, más atractivo tiene que ser el espacio físico de trabajo. Porque yo tengo que querer ir a ese espacio de trabajo por lo que hago allí y porque el espacio me invita, también. Unas paredes grises, sin ventanas, con mala ventilación... me quedo en casa de videoconferencia. La calidad de los espacios es posible que mejore en estas organizaciones.

César

Entonces, un poco ligado a eso y ahora sí, volviendo a lo que decíamos atrás, mucha gente va a volver a la oficina. 60, 70, 80% del tiempo. Tú, no te veo con ganas de volver corriendo a Barcelona. Entonces, en reuniones, en determinados tipos de actividades, cómo lo hacemos para no discriminar a Eva, que está a 600 kilómetros de distancia en una reunión, cuando los

otros doce de la reunión, o somos diez en la reunión y está Eva en Madrid, y yo, que me he ido a La Coruña a visitar a alguien y que me estoy reuniendo desde La Coruña. ¿Cómo hacemos para que no haya discriminación ni de unas ni de otras?

Eva

¿Sabes lo bonito de esto, César? Por primera vez alguien se está preocupando de si yo conecto bien en una reunión. Los últimos diez años, nadie se había preocupado por si yo conectaba bien en una reunión en la que todos los demás estaban presentes. Esto ha pasado con todos los teletrabajadores intensivos, que éramos la excepción a la norma. Entonces, gracias a esta experiencia, la persona que teletrabaja toma carta de ciudadanía en las reuniones, que ya es un gran paso. Nos lo estamos preguntando: ¿qué vamos a hacer con estas personas? Ahora hay que dar respuesta a ese cómo. Como siempre, la cuestión es pensar y hacer las cosas de modo deliberado. Hay un eslogan de este estilo de reuniones híbridas que se llaman, el que unos están en presencial y otras están en remoto, que es que si uno está en remoto, todos estamos en remoto. Tenemos que actuar como si todos estuviéramos en remoto. Por tanto, todos tenemos un ordenador delante para que nos enfoque bien, con nuestro propio micrófono, por lo menos que se nos oiga y que se nos vea bien, por lo menos.

César

Claro. Porque está lo típico esto de que tenemos la pequeña conversación con el de al lado y el que está oyendo al otro lado, por bueno que sea el micrófono, eso es ruido y no va a entender nada.

Eva

Exacto, exacto. Entonces este es, digamos, es el nivel mínimo. Creo que a esto se entra bastante bien. Esto se compra con bastante facilidad, aunque yo esté en presencial con alguien, obviamente no le voy a mirar por la pantalla, le voy a mirar a los ojos, pero quien está en la otra punta nos va a oír y nos va a ver bien a todos. Y luego ya, simplemente, acordarnos de que esa persona está ahí. A veces, oye, si no hay costumbre, crea la figura de un defensor del teletrabajador, del remoto y que vaya recordando, oye, que esto Eva no lo está viendo, que no estáis compartiendo pantalla, o oye, dejar de compartir pantalla porque ahora ya es hora de vernos las caras, ya estamos debatiendo, ya no estamos con una presentación. Utilizar, por ejemplo, en vez de pizarras físicas, pizarras de algún tipo digital que podemos compartir post-its digitales entre todos, como todos tenemos nuestro ordenador delante, lo podemos hacer, entonces pequeños cambios, no son uos cambios super grandes, pero pero sí que es, teniendo en cuenta, como si todos estuviéramos ahí. Entonces, la persona que dirige la reunión tiene una función muy importante y esa persona debería ser el defensor del remoto, quien lo dirige. Si está incapacitada para hacerlo, pues encargamos a alguien. Pero esa persona, por ejemplo, debería priorizar a los que están fuera porque están en inferioridad, se enteran menos, les cuesta, por supuesto, les cuesta mucho más interrumpir, como hablamos nosotros los españoles, que si estamos en directo nos pisamos los unos a los otros... En las videoconferencias ha sido maravilloso, porque...

César

No como los italianos, que esto no lo hacen (Risas).

Eva

Yo no hablo, porque italianos conozco pocos...

César

Pobres... (Risas)

César

Madre mía. Pero claro, en videoconferencia hemos ido aprendiendo a levantar la mano. Pero en cuanto volvamos a la reunión presencial, yo no creo que haya turnos de palabra. Que deberíamos, deberíamos, sobre todo si tenemos gente en remoto. Pero entonces la persona que dirige esa reunión debe dar paso a la persona en remoto, estar muy pendiente de que esa persona pueda entrar cuando, o preguntar, ¿tienes algo que decir de esto? Y cada dos por tres ir preguntando ¿tienes algo que decirles? Y luego, si tiene que haber trabajo en equipo en esa reunión, por dúos, por tríos, lo que sea, subgrupos, que esto es muy habitual... ¿Qué hacemos con esa persona que está fuera? Yo creo que hay dos opciones funcionales: ponerla, aparejarla con una persona presencial que tenga el ordenador, que tenga tal y que trabaja en el equipo normal como hemos venido trabajando, o si el volumen es grande en los dos segmentos presencial y en remoto hacer dos partes, los de remoto que trabajen una de las partes un subgrupo y los del presencial que hagan el otro subgrupo y luego se pone en común lógicamente, como siempre. Entonces nada es muy difícil. Pero hay que pensarlo y la tecnología mínima tiene que estar ahí.

Susanna

Esto que acabas de decir me hace pensar que qué pasa con las personas con discapacidad funcional en una situación híbrida de teletrabajo. No lo estamos planteando porque claro, al final, son dinámicas de inclusividad, que se tiene que tener en cuenta. La tecnología lo permite, porque ahora ya nos permite hacer muchísimas más cosas, ¿no? Pero bueno, quería saber si sabías si hay acciones, desde las empresas y los liderazgos para mejorar la inclusividad en ese sentido.

Eva

No sé si se está tendiendo el vínculo que tú acabas de tender. Está claro que la inclusividad está en la agenda de muchas organizaciones ya desde hace un tiempo. Yo creo que el teletrabajo ha hecho mucho por favorecer la inclusión de ciertas personas, de ciertas discapacidades, de hecho, para otras a lo mejor es un auténtico desastre. Pero, pero

probablemente no se está tendiendo el puente todavía de ver cómo se pueden relacionar las dos cosas y cómo el teletrabajo puede ayudar o puede dificultar la inclusión y la participación de cada colectivo. Lanzamos la invitación desde aquí.

César

Habíamos prometido que no le íbamos a robar más de una hora a Eva. Estamos al borde de incumplir la promesa, que me va a servir a mí de excusa para ir cerrando, y sin quedar mal con la invitada. ¿Alguna cosa que se nos haya quedado en el tintero y que sea importante? Vale, si a mí se me ocurre una. Hemos hablado de que los cuidados, pues que ya caían antes demasiado en la mitad femenina de la pareja cuando hay una pareja y tal, esto tiene una influencia sobre el teletrabajo. El teletrabajo ha acrecentado brecha de género, ha reducido brecha de género, ¿no sabe, no contesta?

Eva

Pues mira. Buena pregunta. Al principio de la pandemia del confinamiento yo era optimista porque pensaba, hombre, todos encerrados en casa con los niños, esto solo se levanta con un trabajo en equipo. Pero luego vinieron las estadísticas y dijeron que nada más lejos de la realidad. Con el teletrabajo los hombres con responsabilidades familiares ¿están más estresados? Sí, pero las mujeres mucho más. Entonces, ¿qué ha pasado? Hablamos del caso de la pandemia, que en este caso, como siempre, no es una situación normal, pero sí nos dice por dónde van los tiros en este caso. Las mujeres se ocuparon del homeschooling, pero claramente el homeschooling cayó sobre las mujeres y los hombres fueron a la compra.

César

Porque eso nos facilitaba que nos diera el que nos diera el aire, no porque...

Eva

Se fueran a cazar el mamut. No sé. O sea, este reparto histórico de tareas (Risas). No lo sé, pero digamos que los datos han sido, todas las tareas domésticas cayeron en mayor peso sobre la mujer y la única que claramente se ocuparon más los hombres que las mujeres, el incremento de tiempo dedicado fue solamente de ir a por el mamut (risas). Y este es el problema. Cuando las mujeres están en casa, les caen los cuidados. Hay un estudio internacional muy bonito que comparaba Suecia con Polonia, que tienen dos culturas totalmente distintas. Suecia es mucho más igualitaria. Polonia es tradicionalmente como más machista. Y el reparto de tareas, por tanto, pues está claro, en Polonia cae las mujeres, punto, y en Suecia está más equilibrado, suele seguir siendo más sobre las mujeres, pero está mucho más equilibrado. Entonces era un estudio sobre familias con niños para que fuera equivalente y empezar a trabajar, teletrabajar. Al empezar a teletrabajar, todos los padres estaban más estresados que antes, cuando no teletrabajaban. ¿Por qué? Porque les caían más tareas encima. Y en Suecia? Pues claramente mucho más. Pero a pesar de todo, el aumento de estrés por sobrecarga debido al teletrabajo seguía siendo mucho más alto en el caso de las mujeres

por empezar a teletrabajar con niños, las mujeres empezaban a estar sobrecargados. Así los hombres en Suecia así y los hombres en Polonia así. Perdona que esto es un podcast y estoy haciendo un gráfico (risas), imaginaos una escala decreciente. Las mujeres cuando teletrabajan, muy alto, los hombres suecos con niños, pues un cierto aumento y los hombres polacos con niños sin aumento de estrés por el hecho de empezar a teletrabajar. ¿Eso qué significa? ¿La cultura nacional es muy importante y dentro de las culturas nacionales, la sueca, a pesar de ser más igualitaria, sigue todavía habiendo unas diferencias de género brutales. Por tanto, hasta que esto no cambie, lo siento, sí, el teletrabajo sobrecarga más a las mujeres con todo lo que luego esto implica a nivel laboral: no puedes rendir igual si estás pendiente de tu trabajo y además de las tareas de cuidado y además en estas tareas hay que separarlas. Como decíamos al principio, es un tema muy delicado, pero es un tema enorme, porque estamos yendo a nivel de cultura y de comportamiento social.

César

Ahora, sí te hemos robado ya definitivamente más de una hora.

Eva

Yo me enrolló.

César

No, porque nosotros preguntamos y salimos por la primera tangente que vemos, y esto es marca Despacho 42. Ahora sí, ¿alguna otra cosa que no te hayamos preguntado y que te teníamos que haber preguntado? ¿Alguna cosa que no hemos dicho y deberíamos haber dicho?

Eva

No, yo creo que hemos hablado de temas muy importantes, muy interesantes y para mí ha sido todo un placer.

César

Genial. Pues esto primero se lo vamos a pasar a Dani para que tome nota y aprenda, de acuerdo, que le está bien por hacer campana y después editaremos, pondremos enlaces y se lo dejaremos oír al resto, al resto del mundo. Muchísimas gracias Eva por dejarte atracar de esta manera. Creo que ha sido un episodio tremendamente interesante. Igual recuperamos cuando ya no haya una pandemia y estemos teletrabajando sin sin ser una situación de emergencia para ver cómo han, como han evolucionado las cosas, pero sobre todo eso, muchísimas gracias.

Susanna

Muchísimas gracias, Eva.

Eva

Gracias