
PlantaDoce.

ADN

Mireia Las Heras: “Cuando se imponga el teletrabajo, la jerarquía será la del conocimiento”

La profesora de dirección de personas de las organizaciones de Iese señala que el futuro pasa por generar un feedback instantáneo y dejar de medir la productividad en horas de oficina.

M. Tamayo
11 may 2023 - 04:56



1 / 4

<https://www.plantadoce.com/adn/mireia-las-heras-cuando-se-imponga-el-teletrabajo-la-jerarquia-sera-la-del-conocimiento>

El presente contenido es propiedad exclusiva de PLANTADOCE EDICIONES, SLU, sociedad editora de PlantaDoce (www.plantadoce.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

PlantaDoce.

Muchas horas en la oficina y poco productivas continúa siendo la fama que arrastran las empresas españolas. “No sabemos medir la productividad”, sentencia Mireia Las Heras, profesora de dirección de personas en las organizaciones en Iese Business School. La experta señala esta lacra del sistema español como un mal endémico que acaba generando desconfianza entre el trabajador y el empleador. Las Heras dibuja un escenario en el que, mientras avanza el metaverso y la Inteligencia Artificial (IA), la oficina continúa siendo un punto de peregrinación obligado cada mañana, “es como si repartiéramos los envíos en un carro tirado por mulas”, añade.

Pregunta: En España existe la fama de que se pasan muchas horas en la oficina para nada ¿Nos hemos estancado con el presencialismo?

Respuesta: No sabemos medir la productividad. No nos fijamos de los empleados y la única manera de medirlo es el número de horas que está presente en oficina o en el lugar que desarrolle su tarea. Es un mal endémico del sistema, en el que el trabajador siempre está sujeto a cierta suspicacia. Es algo que también va en dirección contraria: el trabajador piensa que el jefe quiere extraer el máximo valor de sus trabajadores y hacerse rico. Esto genera el terreno perfecto para una tormenta espectacular de falta de confianza en la que el trabajador quiere estar cuanto menos tiempo posible trabajando y el empleador quiere tenerlo el máximo de tiempo en la oficina para poderlo controlar. Hasta que no veamos el valor de la empresa (puestos de trabajo, innovación, inversión) es una sociedad que se empobrece no sólo económicamente sino en todos los aspectos. Trabajo, para perfeccionarnos como personas.

P.: ¿Vamos rezagados en los cambios?

R.: Sí, fuera de España se tiene más interiorizado. España es uno de los pocos países donde, cuanto antes te jubilas, mejor. En los países anglosajones, no se entiende que alguien quiera jubilarse a los 60. También se aporta más flexibilidad y el trabajo en remoto, de autónomos (*freelance*), por proyectos y la movilidad laboral es muchísimo más habitual. La legislación española, que teóricamente protege al empleado, hace que se despida al que lleva menos tiempo en la empresa y desaliente la movilidad laboral, algo que no pasaría con la mochila austriaca.

P.: ¿Qué hace falta para que todo esto cambie?

R.: Ojalá saberlo. Cuando pienso en moda pienso en digitalidad, sostenibilidad, metaverso, derechos humanos... Sin embargo, quieren que los empleados estén en la oficina. Estamos viviendo una falta de encaje entre la realidad y la práctica. Mientras se venden NFTs o skins del Fornite se pide a los empleados que vengan a la oficina, es

PlantaDoce.

como si se repartieran los envíos en carros tirados por mula.

El problema de las Z no es retenerlos, sino que mientras estén les ofrezcas condiciones para que aporten el máximo

P.: ¿La entrada del teletrabajo modificará las jerarquías?

R.: Totalmente. Habrá una descentralización y decisiones logísticas que antes tomaba una persona lo hará una aplicación. La jerarquía será del conocimiento, el espíritu crítico, la capacidad de generar relaciones fuertes, no de te he dado el título, eso queda fuera de la ecuación. Un poco el *far west*: el poder lo otorga tu capacidad. Así que, en bastante medida, desaparecerán las jerarquías.

P.: ¿La forma de atraer a los más jóvenes es la misma que hace diez años? ¿Qué buscan los Z cuando buscan trabajo?

R.: De la generación *millennial* se dijo de todo y ahora parecen hermanitas de la caridad. Los Z se han socializado en espacios de la web 3.0, un elemento más *gamificado* y participativo. Es una generación que ha vivido un entorno muy distinto y el problema no es retenerlo, sino que mientras estén les ofrezcas condiciones para que aporten el máximo. Si están contigo un año, dos o tres que te aporten ese tiempo. Y lo ideal es que estén ese tiempo, es muy cambiante el mundo, si se quedan mucho tiempo contigo igual se desactualizan. Para ello, hay que generar entornos flexibles en los que ellos sean conscientes de la contribución al producto con *feedback* inmediato, no anuales.

P.: Desde la pandemia se están poniendo más en valor los *soft skills*, pero son capacidades mucho más difíciles de detectar, monitorizar y también premiar.

R.: Es algo imposible de demostrar en un principio o casi imposible. La capacidad de pensamiento crítico y complejo, la capacidad de resiliencia, una característica de esta generación por los acontecimientos de los últimos años, la capacidad física o psicológica, todo ello es relevante para la empresa. Y luego capacidad relacional, entre tanto avance tecnológico, hay que generar relaciones, es lo que nos va a quedar frente a las máquinas, escuchar.

PlantaDoce.

P.: ¿Cómo va a impactar la IA en este escenario?

R.: No sé cómo lo va a cambiar, todavía estamos en los albores de la Inteligencia Artificial, con la máquina de vapor. Vamos a tener un aprendizaje mutuo entre las máquinas y las personas. En la primera revolución industrial las máquinas hicieron el trabajo repetitivo. En esta segunda ola, veremos la automatización de los procesos cognitivos repetitivos: la gestión de impagados en un banco o la selección de currículum vitae, algo que una máquina hará de forma más rápida y efectiva. Sin embargo, no se podría substituir todo, nadie quiere acabar los días con un robot que le cuide.