



Imágenes de Gerd Altmann. Pixabay

«Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no sepan aprender, desaprender y reaprender.»

Herbert Gerjuoy

Adaptarse y reinventarse

Lo único permanente es el cambio. De un día para otro lo que parecía sólido, seguro y estable se ha roto, comenzamos a adaptarnos a la situación con mejor o peor fortuna. Cada persona, empresa, hogar y situación son únicas, con sus características y peculiaridades, y donde unos ven inconvenientes, otros aprecian ventajas, por lo tanto, no es posible generalizar.

Pero **lo que nos une** es esa ruptura con nuestro estilo de vida, nuestros hábitos y nuestras rutinas. Lo que **nos une es esa necesidad de adaptarse** al nuevo entorno que nos ha tocado vivir. Y para ello necesitamos [reinventarnos](#).

A pesar de que llevamos años escuchando cómo las empresas se enorgullecían de haber implementado la transformación digital, en estos momentos se ha hecho evidente que **no disponían de un plan de continuidad que contemplara el teletrabajo** para asegurar la producción. Ahora que nos vemos obligados a teletrabajar, la sensación generalizada es “que no es posible”, “que es un caos”, “que no funciona”. **Remamos a contracorriente** y hacemos lo que podemos.

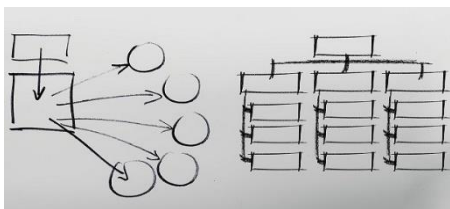
El Foro de Davos resume los **actuales retos de los directivos** en cuatro: impacto social, tecnología, talento y estrategia. Dejando para otra ocasión el impacto social, en España disponemos de la tecnología apropiada para afrontar los retos de la transformación

digital, y el talento y la estrategia lo encontramos en los recursos humanos de la empresa. Tenemos los ingredientes necesarios para que el teletrabajo sea un éxito, entonces **¿qué está sucediendo?**

El capital humano de una empresa se compone de **tres actores que mantienen un equilibrio dinámico de interrelación**, es decir, un cambio en una de las partes afectará al todo. Estos actores son, la alta dirección (los consejos de administración, las presidencias o los comités ejecutivos), los mandos intermedios (que engloban a directores, encargados, gerentes, jefes, etc.) y los empleados (entre ellos el staff de apoyo, los de operaciones, etc.)

Una de las atribuciones de la **alta dirección es definir la estrategia** de la empresa. Así, disponer de un plan de continuidad es fundamental para impedir que la producción se detenga. El **cometido de los mandos intermedios** pasa por planificar, ejecutar y controlar a sus equipos según el plan estratégico definido por la alta dirección. Por lo tanto, estar preparados para asegurar la motivación, la comunicación y la coordinación de sus equipos, es esencial. **Para los empleados**, sentir su pertenencia a un equipo que se mantiene cohesionado, que están bien guiados y saben lo que tienen que hacer en todo momento es imprescindible.

Un empleado responsable, motivado y que conoce su trabajo sin una coordinación y comunicación efectivas no puede trabajar de forma eficiente. Un empleado y un mando intermedio sin un plan de continuidad claro y detallado no pueden realizar su trabajo.



Por eso es importante que **la cultura del teletrabajo se genere en la alta dirección**, se **difunda** hacia los mandos intermedios que la **fomentarán, impulsarán y transmitirán** a los empleados. Una empresa puede tener excelentes profesionales, pero si la alta dirección y los mandos intermedios no

tienen una cultura de teletrabajo, el trabajo y la producción se resentirán. El problema está en que **el teletrabajo saca a relucir todas las carencias**, defectos, fallos, ineptitudes, ineficiencias que el trabajo presencial mantiene ocultos en el día a día. Sólo hay que pensar que **el propósito de la burocracia es compensar la incompetencia**. Lo malo es que **atribuimos el fracaso al teletrabajo**.

Cuando los empleados no son competentes en su trabajo, según la metáfora de Jim Collins, “se les baja del autobús”. Pero si los mandos intermedios o la alta dirección no saben hacer su trabajo se resiente toda la empresa.

El **teletrabajo es una cultura que se aprende**, es una cultura **basada en la confianza y en el trabajo por proyectos**. Requiere disponer de las **personas adecuadas** en los lugares idóneos. La **comunicación**, la **colaboración** y el **uso apropiado de la tecnología** se convierten en claves para teletrabajar. Aprender a teletrabajar, en estos momentos, es un imperativo de adaptación. **¿Te reinventas?**

Georgina Cherta

Profesora del curso “Aprende a Teletrabajar”. FUNED