

Para que la identidad no sea la causa que rubrique nuestro final, nos corresponde combatirla desde la libertad, desde la igualdad ante la ley

imponer su fantasía sobre el resto de la sociedad. De Don Quijote se conocía su locura, pero ahora somos los anti-identitarios los que hemos de probar nuestra cordura; demostrar que los amenazadores gigantes no son sino inofensivos molinos. Y el resultado de este ejercicio no está siendo la curación del enajenado, sino la fractura aparentemente insalvable de quienes vivíamos satisfechos bajo la igualdad y quienes avanzan hacia la identidad –y su correlativa desigualdad–, por un lado; y

quienes apuestan por identidades antagonistas.

Para ir finalizando, cabe preguntarse acerca de la inevitabilidad de la búsqueda de identidad como razón de lo político. La respuesta, como se ha dejado entrever al inicio de esta reflexión, es que sí, pero no con pena o resignación, sino con cautela. Pues, como hemos observado, si una dosis correcta de identidad construye una civilización, una mala administración de este poderoso fármaco –en defecto o exceso– resulta fatal.

La Historia es testigo de que los reinos, imperios y civilizaciones se elevan y decaen. Escipión rompió a llorar al observar la ruina de Cartago por tratarse de un anuncio de que a toda ciudad le llega su ruina. Pues bien, para que la identidad no sea la causa que rubrique nuestro final, nos corresponde a todos combatirla no desde la identidad de signo contrario o reactiva, sino desde la libertad y, por qué no, desde la igualdad –en dignidad– ante la ley. Resulta difícil imaginar un ideal mejor ●

PARA SABER MÁS: Cruz Prados, Alfredo (1999), *Ethos y Polis: bases para una reconstrucción de la filosofía política*, EUNSA, Pamplona; Fukuyama, Francis (1992), *El fin de la historia y el último hombre*, Editorial Planeta, Barcelona; Kruks, Sonia (2001), *Retrieving Experience: Subjectivity and Recognition in Feminist Politics*, Cornell University Press, Ítaca, Londres; Murray, Douglas (2020), *La masa enfurecida: Cómo las políticas de identidad llevaron al mundo a la locura*, Ediciones Península, Madrid.

ACTIVIDADES Y FOROS

JORNADA TELETRABAJO 4 MARZO 2021

Nuestro Instituto no es ajeno al que es, quizá, el tema más relevante en el mundo laboral tras la pandemia. Cuando se decretó el confinamiento de marzo de 2020, la mayoría de las empresas comenzaron a trabajar forzosamente en remoto. Y, aquí, los adverbios son clave. El teletrabajo que vivimos durante la pandemia –y que, en buena parte, seguimos vivien-

do– no fue un modelo elegido, sino una respuesta apresurada a una situación de crisis. Por eso, la profesora del IESE Mireia Las Heras, experta en teletrabajo, afirma sin ambages que lo que hemos vivido hasta ahora no es teletrabajo. La inmensa ansiedad y la tremenda cantidad de contradicciones que tuvimos que vivir está causada no por el teletrabajo en sí mismo, sino por la pandemia, por una situación de riesgo crítico.

Pasado un año desde el decreto de aquel confinamiento domiciliario en España y con una inmensa cantidad de incertidumbres sobre la mesa, desde el Instituto Empresa y Humanismo decidimos organizar la jornada “El teletrabajo del futuro”. Sobre la hipótesis de que el futuro del trabajo será necesariamente híbrido y combinará trabajo en remoto y trabajo presencial, organizamos un evento desde el Campus de Madrid, con unos pocos ponentes presencialmente y la

El teletrabajo que vivimos durante la pandemia no fue un modelo elegido, sino una respuesta apresurada a una situación de crisis

mayoría conectados por Zoom. Estas dos horas un jueves por la tarde contaron con una conferencia de la profesora Las Heras, seguida de una mesa redonda moderada por el profesor de la Facultad de Económicas de la Universidad de Navarra Javier Arellano.

Para contextualizar la jornada y dar la bienvenida a los asistentes, el presidente del Instituto Empresa y Humanismo, Ricardo Martí Fluxá, dirigió unas palabras a todos los asistentes. Situó toda la jornada en las coordenadas impuestas por la COVID, que ha hecho saltar las barreras del trabajo en remoto y nos sitúa ante el reto de un futuro híbrido.

La conferencia de la profesora Las Heras comenzó planteando el teletrabajo como un tema apasionante, del que queda muchísimo por aprender. Para ir abriendo boca, Mireia planteó de partida que el gran cambio es que el entorno familiar se ha convertido en lugar del trabajo y esto muestra que estos dos ámbitos no son realidades separadas. Asimismo, afirmó que lo que hemos vivido hasta ahora no es teletrabajo. Además, explicó que el teletrabajo no es necesariamente el trabajo desde el hogar, sino que puede darse también desde un coworking, o desde un lugar propio de la compañía en las que trabajemos, que no sea la oficina habitual. Aunque estemos viviendo una comprensible nostalgia de la oficina, Las Heras planteó que la mayoría de la gente no está dispuesta a volver al ritmo de antes: salir tarde del trabajo, sufrir atascos, dedicar mucho tiempo al día al commuting. Para Las Heras, la solución se encuentra en encontrar una combinación de trabajo en remoto y en presencial. Esto trae consigo una cantidad prácticamente igual de retos y de oportunidades.

Si comenzamos por lo positivo, la palabra estrella es flexibilidad. El teletrabajo, que consiste en trabajar desde espacios alternativos, permite conciliar mejor con nosotros mismos y con las personas de nuestro entorno social. Pero esta flexibilidad no se da solo en términos de espacio, sino también de tiempo. Cuando se teletrabaja, no hace falta que todo el mundo siga el mismo horario. Lo mejor, de hecho, es que cada uno trabaje teniendo en cuenta cuáles son sus biorritmos: hay quien prefiere trabajar por las mañanas y otros son más de tardes o de noches. Lo importante no es el momento concreto en el que se trabaja, sino que los empleados se concentren y saquen adelante todo lo que tienen que hacer.

Pero todo esto afecta, sin duda, al trabajo en presencial. Ahora que la gente ha tenido una experiencia –limitada, pero real– de lo que es teletrabajar, nadie quiere ir a la oficina a trabajar en remoto. Es decir: los empleados desean ir a la oficina a crear interacciones. De ahí que los espacios deben diseñarse para las relaciones, la co-creación y la transmisión de la cultura de la compañía. El hecho de que las tareas que se van a realizar en la oficina y en casa sean distintas implica que la productividad debe medirse de modos distintos. Está claro que el teletrabajo está lleno de beneficios: reduce el tiempo de *commuting* para los empleados, permite atender a clientes en horarios alternativos y genera empleados más satisfechos y comprometidos. Además, implica mejor salud para la gente, mayor motivación y más tiempo para el cuidado de los dependientes. Por último, tiene indudables ventajas desde el punto de vista de la sostenibilidad, ya que la menor

Lo importante no es el momento concreto en el que se trabaja, sino que los empleados se concentren y saquen adelante todo lo que tienen que hacer. Todo esto afecta, sin duda, al trabajo en presencial. Nadie quiere ir a la oficina a trabajar en remoto, los empleados desean ir a la oficina a crear interacciones

cantidad de viajes implica una mejor calidad del aire y mejor calidad de vida para los ciudadanos.

Sin embargo, sería ingenuo pensar que el teletrabajo solo tiene ventajas. Es importante saber que plantea muchos retos para las empresas. En primer lugar, no resulta sencillo generar relaciones interpersonales de calidad. Eso implica diseñar espacios que fomenten el diálogo y la discusión. Además, es complicado que los empleados estén comprometidos si, por falta de tiempo en la oficina, están menos metidos en la cultura empresarial. Como es lógico, es necesario repensar también el liderazgo en remoto. Según Las Heras, no ha cambiado el estilo de liderazgo que se necesita, pero ahora es muy relevante que el líder empodere a sus empleados, se fíe de ellos y genere relaciones. No se trata de controlar a los empleados, sino de tenerles “con la camiseta puesta”, dispuestos a lo que sea por la compañía y por su jefe. Empoderar a los empleados y ser flexibles son las dos claves para liderar en remoto.

Tras la conferencia de Mireia Las Heras, pródiga en datos y en ideas, comenzó una mesa redonda muy animada. De entrada, el profesor Javier Arellano, que actuó de moderador y transmitió las preguntas que los espectadores por Zoom iban haciendo desde esa plataforma, animó a los participantes de la mesa redonda a ponerle alguna pega a Mireia. Para Arellano, resulta llamativo que se plantee que es tan bueno que la gente trabaje dos días a la semana en su casa cuando hasta ahora mayoritariamente se abogaba siempre por un modelo de trabajo presencial.

La primera que abrió la mesa redonda fue Antonia Casado,

|||||

El éxito del teletrabajo depende mucho de la cultura del sector. En el sector público, donde se da una fuerte dependencia de los equipos y de la jerarquía, junto con poca autogestión y planificación, resulta muy difícil de implantar

directora de Organización y Recursos Humanos de la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (Fundae), que planteó sus muchas dudas respecto a las bondades del teletrabajo. En primer lugar, Casado duda que el teletrabajo vaya a mejorar la salud de los empleados, porque es difícil que en el hogar se den los requerimientos de ergonomía y prevención que sí pueden darse en la oficina. Asimismo, tampoco entiende que el teletrabajo vaya a ser mejor para la sostenibilidad medioambiental, ya que la legislación es menos exigente desde el punto de vista de los requerimientos medioambientales con los hogares que con las oficinas. Por último, Casado también planteó que el éxito del teletrabajo depende mucho de la cultura del sector. En el sector público, del que ella se ocupa, donde se da una fuerte dependencia de los equipos y de la jerarquía, junto con poca autogestión y planificación, resulta muy difícil de implantar.

En segundo lugar, Pilar Rojas, senior leader de cultura corporativa en Repsol, insistió en que el teletrabajo que vivimos durante el confinamiento fue forzado e implicó a todos en la empresa, cuando el futuro del teletrabajo va por la línea de ser una mezcla natural de trabajo presencial para aquellas actividades que demandan presencialidad, y trabajo remoto para aquellas tareas individuales que se realizan mejor en solitario. Asimismo, destacó que hay empleos que no se pueden realizar en remoto –es el caso de Repsol, donde muchos trabajadores realizan tareas de atención al cliente en las estaciones de servicio–. Por ello, se trata de hacer una propuesta de valor diferenciada para los colectivos diferenciados. En cualquier caso, Rojas está convencida

de que solo las compañías que se empiecen a preparar desde ahora para el escenario del teletrabajo futuro serán diferenciales en la captación de talento en unos pocos años.

Eusebi Llena, Founding Partner y CEO de Outvise, que se conectó por Zoom desde su oficina en Barcelona, aportó la experiencia de su empresa, en la que ya teletrabajaban un día a la semana antes de la pandemia. En su opinión, el teletrabajo es un “factor higiénico” que, si falta en la propuesta de valor, imposibilita la captación de talento. En la misma línea, Llena considera que el teletrabajo permite acceder a talento global. En el caso de su compañía, por ejemplo, necesitan personas que hablen alemán, competencia muy demandada en Barcelona. Ahora, pueden contratar a cualquier persona que viva en un pueblo de Alemania y que sepa manejarse en inglés.

El público transmitió a los ponentes varias preguntas a través de Zoom. Los asistentes preguntaron por la relación entre la creatividad y el hecho de estar juntos, por los frenos al teletrabajo, por la promoción de las virtudes entre los trabajadores en un contexto online. En una jornada en la que la palabra estrella fue seguramente “cultura”, los asistentes se preguntaron también cómo transformar la cultura de las compañías cuando falta socialización. Ante esta relevante cuestión, tanto Pilar Rojas como Mireia las Heras coincidieron en que se trata de resignificar el encuentro. Así, la combinación de trabajo en remoto y trabajo en la oficina permite ir a la oficina no para trabajar en solitario, sino para socializar, para trabajar con otras personas en espacios diseñados para la colaboración, y no

para el trabajo individual. Ricardo Martí Fluxá, director del Instituto Empresa y Humanismo, clausuró la jornada recordando que el cubismo surgió cuando Picasso y Braque trabajaban juntos en el mismo estudio. Esta anécdota histórica recuerda que la humanización de la empresa exige no perder nunca el contacto humano, sin olvidar que es necesario incorporar una combinación de trabajo presencial y remoto a las propuestas de valor de las empresas para ser verdaderamente competitivos y lograr captar y retener talento.

Jerónimo Ayesta López

JORNADA ¿QUÉ FUTURO TIENE EL CAPITALISMO? 11 DE MAYO

El 11 de mayo el Instituto organizó una Jornada sobre El futuro del capitalismo en la que expertos de distintos sectores intentaron responder a varias preguntas: ¿Qué economía nos espera? ¿Sobrevivirá el capitalismo como lo conocemos? ¿Cómo poner a la persona en el centro del sistema capitalista? ¿Cuáles son los retos fundamentales de nuestra economía? ¿Cómo influyen la política y la ética en la configuración económica actual? ¿Hacia dónde va la globalización? El formato elegido fue una mesa redonda, presentada por Jaume Aurell (Director del Instituto Empresa y Humanismo), en la que intervinieron Alejandro Chafuén (Managing Director International de Acton Institute), Antonio Argandoña (catedrático emérito del IESE Business School) e Isabel Rodríguez (profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra). Moderó el acto Montserrat Herrero (catedrática de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra).

Debido a las restricciones ocasionadas por la pandemia se celebró en streaming.

SEMINARIOS IEH

El 26 de abril, Farida Paredes Falconi habló sobre *El riesgo de la mala conducta –Misconduct Risk– y su relación con la integridad financiera*. La integridad financiera es uno de los pilares de un sistema financiero sólido. En los últimos años se han presentado problemas que reflejan que la falta de integridad financiera surge a partir de eventos de riesgo de mala conducta (*Misconduct Risk*). La propuesta es desarrollar un marco teórico y práctico de cara a la gestión de este riesgo desde la cultura de la empresa, buscando así minimizar su ocurrencia y procurar un mejor sistema financiero.

El 10 de mayo, Santiago Zubieta Rubio explicó *The Rubicon Program: un proyecto de Formación del carácter para universitarios*, un proyecto en el que ha estado trabajando este año junto con Iñaki Vélaz: la creación de un programa de liderazgo personal en el Colegio Mayor Belagua. Zubieta nos expuso la necesidad actual de formación de los alumnos en competencias humanas y liderazgo de sus propias vidas, y explicó la metodología que han desarrollado para ayudar a los colegas a tomar responsabilidad y control de sus vidas. De esta forma, han ayudado a un buen número de jóvenes universitarios a buscar su propósito personal y desarrollar estrategias para perseguirlo.

El 17 de mayo, Álvaro Lleó habló sobre *Purpose Strength Project: de organizaciones con propósito a organizaciones que viven su propósito*. Arrancó diciendo: “Una cosa es tener un propósito y otra muy

distinta es vivir tu propósito”. Esta investigación, realizada en colaboración con profesores de otras universidades, se pregunta cómo implantar el propósito en las organizaciones. Para Lleó, propósito podría definirse como “contribución a la sociedad más allá de hacer dinero”. Para trabajar desde las problemáticas concretas de las organizaciones, Álvaro Lleó ha formado un equipo de empresarios y consultores que pretende encontrar soluciones reales a los problemas complejos de las empresas. Su investigación, que ha analizado hasta ahora siete países distintos, 1.500 directivos y 10.000 trabajadores, busca generar un observatorio de datos que permita obtener evidencia empírica sobre implantación del propósito en las organizaciones.

FOROS EMPRESARIALES FORO EMPRESA, HUMANISMO Y TECNOLOGÍA DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

El 24 de mayo tuvo lugar el evento titulado “Claves de la revitalización: viaje al corazón de la empresa”. Se realizó de manera telemática y presencial. Presentó el acto Eva Blasco García (presidenta de la Confederación Empresarial Valenciana CEV-Valencia y de la Asociación Valenciana de Mujeres Empresarias y

Profesionales (evap-BPW Valencia). A continuación, Nuria Chinchilla (IESE Business School) ofreció una conferencia-coloquio titulada “Líderes incluyentes”. Posteriormente tuvo lugar una mesa redonda sobre el tema “Corazón y empresa” en la que participaron: Marta López Jurado (Profesora de Teoría de la Educación y Pedagogía Social de la UNED) con el tema “Liderazgo, personas y educación”; Carlota de Dios (Consultora de Identidad, Estrategia y Comunicación Empresarial), que habló sobre “Corazón, Reputación y Comunicación Empresarial”, y Francisco Moya García (Médico especialista en Radiología. Antropólogo) lo hizo sobre “Palingenesia y revitalización”. Moderará Luis Martínez Ochoa (Economista. Vicepresidente Foro EHT/CV).

Por último, cerró el acto Iñigo Parra Campos (presidente del Foro Empresa Humanismo y Tecnología CV. CEO Stadler Rail Valencia).

FORO ALAVÉS DE EMPRESA Y HUMANISMO

El 26 de mayo, se celebró una sesión on line en la que María Beúnza, CEO de Aplicaciones Humanas con inteligencia artificial, abordó el tema *¿Puede la Inteligencia artificial aportar valor a la gestión del talento? El caso práctico de Analizza.me*.

Temas actuales como la falta de integridad financiera, la necesidad de formar a los jóvenes en liderazgo y cómo implantar el propósito en las organizaciones

