

Lisa Brown en Green América

José Luis Ruiz-Alba
Nuria Chinchilla
Berta Marqués

Durante el COVID-19 la mayor parte de la población mundial, salvo determinados colectivos esenciales, no pudo acudir a sus centros de trabajo, por lo que se vieron obligados a trabajar desde sus hogares. Al principio esto supuso para muchos profesionales una inversión en mobiliario de oficina y otros gastos para adaptar sus viviendas como lugar de trabajo. Poco a poco muchos se fueron acomodando a esta forma de trabajar y desarrollaron nuevos hábitos.

Junto a muchos inconvenientes, como la limitación de espacio o imposibilidad de aislamiento acústico al convivir con otras personas, para muchos empleados, el trabajar desde casa tenía también algunas ventajas. Entre otras, el no tener que desplazarse al lugar de trabajo con el consiguiente ahorro económico, evitar riesgos de accidentes en los trayectos a la oficina, mayor aprovechamiento del tiempo, así como poder conciliar la vida personal y familiar con la vida laboral con más flexibilidad.

Al terminar los confinamientos, muchas empresas tomaron conciencia del enorme ahorro que les suponía poder liberar espacio de oficina y también pudieron comprobar que la productividad de sus trabajadores no había disminuido esencialmente en la mayoría de los casos.

Por otra parte, muchos empleados preferían mantener esa forma de trabajar. Se instaló la mentalidad de la “nueva normalidad” y muchas empresas pedían que los empleados fueran al lugar de trabajo varios días por semana para no descuidar el trabajo en equipo, pero ya no todos los días, pues se empezó a considerar el “presentismo” como algo superado.

Caso preparado por José Luis Ruiz-Alba, profesor visitante, la profesora Nuria Chinchilla y Berta Marqués, colaboradora externa. Abril del 2025.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2025 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 22/4/25



Green América

Green América (GA) es una multinacional que presta servicios profesionales en entornos B2B, líder en el sector de energías renovables. Tiene su sede central en Nueva York y cuenta con oficinas en más de 20 países. GA lleva a gala que sus políticas de Personal son muy avanzadas en cuanto a flexibilidad laboral para sus empleados. Intentan utilizar esta ventaja como reclamo a la hora de reclutar talento. Las medidas específicas se adaptan a la legislación y costumbres de cada uno de los países en los que operan.

El Reino Unido es uno de los principales mercados de GA y tienen la oficina central en Londres. Algunas de las ventajas que ofrecen a sus empleados en Reino Unido son: a) seguro médico privado; b) un importe de 6 libras al día para consumir en la cantina de la oficina usando la tarjeta que se carga diariamente de forma automática (no acumulable); c) días de baja laboral por maternidad/paternidad con sueldo íntegro pagado y negociable en cuanto a duración; d) guardería en el lugar de trabajo; e) bonificación para uso de gimnasio; f) bonificación por compra de bicicleta; g) préstamos personales sin intereses.

GA gasta en torno a dos millones de libras esterlinas al año en concepto de alquiler de las oficinas en el centro financiero de Londres. El contrato es de obligado cumplimiento para un período de 5 años renovables, pero sujeto a renegociación del precio. Además de los gastos de alquiler, mantener una oficina abierta tiene obviamente muchos otros gastos relacionados con mobiliario, personal de recepción y mantenimiento, equipos informáticos, limpieza, cantina, electricidad, aire acondicionado, etc.

Las empresas de la competencia

Las empresas de la competencia de GA en su mayoría ofrecen gran flexibilidad laboral a sus empleados, pero pagan salarios inferiores a los que paga GA. Además, la competencia es consciente de que muchos empleados, sobre todo los más jóvenes, prefieren ir a la oficina todos los días a trabajar, de una parte, para socializar con otros compañeros y, de otra, porque suelen vivir en alojamientos pequeños o compartidos lo cual no facilita poder trabajar desde casa.

La mayor parte de las empresas de la competencia ponen a disposición de sus empleados, de forma gratuita, cestos de fruta, galletas, café, variedades de té, bocadillos y otros alimentos que, en la mayoría de los casos, se agotan antes de que finalice la jornada laboral. Se trata de incentivos de bajo coste para la empresa, pero con gran éxito entre los empleados, especialmente los más jóvenes y con salarios más bajos, que aprovechan para realizar la mayor parte de sus comidas en la oficina. Además, las empresas suelen abonar en la tarjeta de empresa de los empleados un importe simbólico de entre 2 y 3 libras diarias para alguna pequeña consumición en la cantina.

Hay una competencia feroz por el talento y como saben que no pueden competir con el líder GA en salarios, promueven otro tipo de incentivos, con especial foco en la flexibilidad laboral.

Lisa

Lisa Brown lleva 5 años en GA. Trabaja en el área de finanzas como Reporting Financial Controller y tiene a su cargo a 3 personas en calidad de Finance Analysts: Nina, Ahmed y Olivia. Lisa reporta a Charles, que es el CFO para el Reino Unido. Al mismo nivel que Lisa, pero más enfocada en la parte comercial, se encuentra Julie, en calidad de Commercial Financial Controller, a ella



reportan 3 Client Finance Analysts. Julie está de baja maternal por segunda vez en tres años consecutivos y actualmente está siendo sustituida por Francesco, quien ha sido transferido de forma temporal desde otra división del grupo para cubrir esta baja maternal.

Lisa se incorporó con un contrato de jornada reducida por el cual trabajaba 4 días a la semana a cambio de sacrificar un 20% de su sueldo. Así estuvo durante los tres primeros años. Hace dos años pidió a Charles pasar a jornada completa, al percibir que estaba trabajando horas extra no remuneradas casi a diario; y Charles se lo concedió.

Lisa mantiene una buena relación profesional con Charles, pero no está muy contenta con su estilo de trabajo. Lo percibe como una persona controladora que tiende al micromanagement y se excede con las llamadas que realiza a cualquier hora dentro del horario de trabajo. La mayoría de las veces llama para cuestiones menores, y eso hace que Lisa se vea interrumpida en su trabajo, que requiere mucha concentración. Le afectan mucho esas interrupciones absurdas, solo porque a Charles se le ha antojado aclarar algo intrascendente, o simplemente decirle que va a enviarle un email, sin ser consciente de la presión de trabajo y plazos a los que están sometidos tanto Lisa como su equipo.

A Lisa le incomodan especialmente los bandazos que ha dado la empresa en estos años en tema de flexibilidad laboral, y las injusticias que eso supone. Por ejemplo, le molesta ver cómo durante el confinamiento por el COVID-19, la empresa exigió de sus empleados que pusieran a disposición de la empresa sus hogares para teletrabajar. Sin embargo, finalizado el confinamiento, y al apreciar el ahorro que les supone el reducir espacio de oficinas, ahora solo permiten que los empleados vayan a la oficina varios días por semana, obligándoles a mantener en sus hogares un espacio de trabajo. En el caso de GA, por ejemplo, si alguien quiere ir todos los días a la oficina por cualquier motivo, no se le permite simplemente porque no tienen espacio para acomodar a toda la plantilla.

Un email desde Nueva York

El día 8 de enero de 2024 Charles convocó a todo su equipo para una reunión online a las 10 de la mañana. Todos esperaban que preguntara qué tal las Navidades o compartiera algún buen deseo para el Año Nuevo, pero no fue así. Charles, como casi siempre con su cara poco expresiva, sin más preámbulos, empezó la reunión:

Buenos días... en realidad buenos por decir algo, porque no tenemos el mejor comienzo de año. Acabamos de recibir un email desde Nueva York, firmado por Robert, VP Global de HR, diciendo que se acabó la fiesta de venir poco por la oficina. A partir de ahora todos tenemos que trabajar desde la oficina tres días por semana. Esto no es negociable, incluso ha llegado a decir que el no seguir esta directriz puede constituir causa de despido. Ya sabéis qué poco me gusta el presentismo, pero no dicto yo las normas, así que esto es lo que hay. Como somos muchos equipos y el espacio es limitado, nos han dividido por departamentos y nos han asignado días fijos para acudir a la oficina: lunes, martes y viernes para Finanzas. También tenemos asignados determinados escritorios que habrá que reservar con antelación en la aplicación para evitar perder tiempo buscando una mesa libre cada mañana. Si alguien tiene algún problema, que lo hable con su jefe directo, pero me temo que poco podrán hacer. Quien quiera que lo tome y quien no, pues que lo deje.



Charles

Charles es una persona poco expresiva, se diría que carece de empatía. Casi nunca sonríe y cuando lo hace es por algún chiste sarcástico sobre algún compañero que él mismo ha hecho. Cuando está en la oficina, casi siempre se sienta en una zona alejada de su equipo, y está con los auriculares puestos. Por tendencia, se aísla y apenas interactúa con la gente. Llega antes a la oficina y también se va un poco antes que los demás, para no tener que charlar con ellos en el ascensor. Suele comer en su mesa de trabajo para no tener que coincidir con otros en la cantina de la empresa. Charles la mayor parte de las semanas solo va dos días a la oficina, aunque debería ir tres, como todo el mundo. Y con frecuencia va los días en los que su equipo no está autorizado a ir. No ha explicado el motivo, y tampoco ninguno de sus subordinados se atreve a preguntarle. Algunos días, cuando llega tarde, deja caer algo relativo a haber llevado algún hijo al hospital o algo relacionado con el colegio, para que lo oigan en la zona donde están sentados los de su equipo.

Charles pide a sus colaboradores, Lisa y Francesco, que lleven estricto control de asistencia a la oficina del resto del equipo y que le informen a finales de cada mes en caso de que alguien no esté cumpliendo con esta nueva política. Luego contrasta la información con los informes mensuales de utilización de la tarjeta de empresa en los tornos de entrada facilitados por el personal de recepción.

Charles está obsesionado con fomentar la rotación del personal de su área. Se piensa que lo hace por dos motivos: de una parte, para reducir el coste salarial, pues las vacantes se cubren con nuevos empleados con sueldos más bajos, y se demoran las revisiones salariales anuales, contribuyendo a combatir la antigüedad y la generación de un pasivo laboral cada vez más elevado; el otro motivo es que en su departamento hay pocas posibilidades de promoción interna, pues hay solo tres niveles y él está en el primer nivel (véase organigrama en **Anexo 1**). La rotación, en su opinión, permite el desarrollo profesional de los empleados más junior.

Peticiones de Nina y de Ahmed

Nina lleva 6 años en GA. Nada más terminar la reunión con Charles sobre la noticia del email desde Nueva York, Nina pidió a Lisa una llamada por videoconferencia. Lisa enseguida se reunió con ella. “Nina, imagino de qué me quieres hablar... ¿cómo te sientes?” Nina le respondió:

Pues imagínate. Esto acaba conmigo. Sabes que vivo a 3 horas de Londres en tren y ya realizo un esfuerzo enorme viniendo 2 días a la oficina. Al inicio del primer confinamiento se me autorizó por la empresa de forma expresa a mudarme de vuelta al norte de Inglaterra con mi familia, y ahora he comprado una casa y tengo una hipoteca. No puedo vender mi casa para mudarme de vuelta a Londres con mi familia. Tampoco puedo asumir el coste de tren de ir un día más a la oficina. Esto es una locura. Necesito que me ayudes a poder seguir viniendo solo dos días a la oficina, como tengo acordado desde que me incorporé a GA. Me tienes que ayudar o no sé qué voy a hacer.

Lisa le dijo: “Tranquilízate. Déjame que lo piense y a ver qué puedo hacer. Aunque no te prometo nada.”



A los pocos días Ahmed envió un email a Lisa:

Hola Lisa, como sabes, en unas semanas empezamos el Ramadán. Y quería recordarte con tiempo que, como todos los años, necesito flexibilidad de horario. De una parte, necesito salir antes los viernes para poder llegar a la mezquita, y justo ahora nos han exigido venir los viernes a la oficina; de otra parte, el ayuno continuado me hace estar un poco mareado, así que es posible que no pueda ir a todas las reuniones e incluso tenga que trabajar desde casa más días para evitar un desgaste innecesario de energía con los largos desplazamientos. Dime, por favor, cuando puedas.

Francesco

Francesco se incorporó en diciembre de 2023 desde otra división del grupo para ayudar a Charles mientras Julie estuviera de baja maternal. Francesco tenía pactado con su anterior jefe el ir a la oficina solo un día por semana para poder hacerse cargo de su hijo los días que no va a la guardería. Cuando Charles pidió a RH que le enviaran a alguien de refuerzo durante la baja por maternidad de Julie, le dijeron que Francesco era la persona adecuada y le informaron de que ya tenía ese acuerdo y que había que respetarlo. Y eso es lo que hizo Charles, pues sucedió antes de recibir el email desde Nueva York. Charles no explicó al resto del equipo la situación de Francesco. Los demás compañeros se dieron cuenta de que Francesco solo iba a la oficina un día por semana. Al principio pensaron que era algo provisional o que estaba terminando trabajos pendientes en la otra división, pero al cabo de mes y medio llegaron a la conclusión de que no era algo esporádico. Ahmed, Nina y Olivia se lo dijeron a Lisa. Lisa pensaba que no era ella quien debía tratarlo con Francesco así que le preguntó a Charles. Charles le contestó: “No te preocupes por eso, que lo estoy gestionando yo, no podemos permitir excepciones”. Pasaron las semanas y todo siguió igual.

Francesco tenía un sueldo inferior a Julie y a Lisa, pero durante unos meses desempeñaría una función similar a la de ellas, así que en vez de subirle el sueldo, le prometieron que al final del período tendría un bonus generoso. Charles no se lo comentó a Lisa y tampoco le comentó nada a Francesco, aunque sabía que Francesco era consciente de esa promesa por parte de RH.

Malestar generalizado

A raíz del email recibido desde Nueva York se había empezado a enrarecer mucho el clima laboral. El primer motivo de ese malestar fue el hecho de tratarse de una imposición tan repentina e inesperada, sin haber sido consultada ni explicadas las razones que la habían motivado, más allá de un genérico “beneficio para la organización, son órdenes de Estados Unidos”. A esto había que añadirle el tono de amenaza, que, lejos de facilitar la acogida de la medida, estaba predisponiendo al rechazo. Otro motivo de malestar era que la competencia cada vez fomentaba más la flexibilidad laboral. En cambio, GA predicaba flexibilidad, pero se retrocedía ahora hacia el presentismo. Además, todo el mundo sabía que en diversos departamentos había multitud de excepciones y casos particulares y que iban a continuar sin que nadie hiciera nada. O sea, que las amenazas se dirigirían hacia determinados empleados arbitrariamente. La ausencia de una política clara y estable hasta que llegó el email, había favorecido este tipo de situaciones.

Buena parte de las tensiones provenían de la rigidez de tener que acudir tres días preestablecidos a la oficina. Esto ponía más de manifiesto la contradicción que suponía que mientras muchos empleados jóvenes querían ir a la oficina todos los días, y no se les permitía, otros empleados



querían trabajar desde casa la mayor parte del tiempo y, sin embargo, se les obligaba a ir tres días a la semana. Además, en días fijos señalados en un cuadrante que se entregaba a cada departamento para asegurar sitios disponibles para todos, evitar que toda la plantilla quisiera ir los mismos días, y facilitar la colaboración y el trabajo de equipo haciendo coincidir en la oficina a los miembros de cada equipo.

Lisa en shock

Lisa era la responsable de revisar y aprobar el pago de las nóminas de todos los empleados del grupo. A finales de mayo, revisando las nóminas de ese mes, vio que se incluían los bonus anuales correspondientes al ejercicio anterior, como todos los años. Quedó en shock cuando comprobó que Francesco iba a cobrar un bonus dos veces superior al suyo. Eso le molestó bastante, porque sabía que ella se merecía al menos el mismo bonus que Francesco. La información relativa a la nómina y el reparto del bonus tenía carácter estrictamente confidencial y Lisa únicamente tenía acceso a dicha información por la naturaleza de su trabajo, no viendo oportuno utilizarla para quejarse a Charles.

También le molestó ver que a Julie, a pesar de llevar un año de baja maternal y no haber colaborado en los resultados del ejercicio anterior, le habían concedido un bonus por el mismo importe que a ella.

La gota que colmó el vaso fue el comprobar que el bonus de Charles era diez veces superior al de Lisa. Esto no tenía que ver con la flexibilidad, que es lo que más le preocupaba, pero tampoco le ayudaba a ver las cosas con espíritu positivo.

Le dolía que Charles no liderara con el ejemplo y solo fuera a la oficina dos días a la semana. De otra parte, como vio que Francesco solo iba un día, ella decidió empezar a ir solo dos días, a ver qué pasaba. Nadie le dijo nada, pero Lisa se sentía mal teniendo que exigir a sus subordinados que fueran tres días mientras que ni ella, ni Charles, ni Francesco predicaban con el ejemplo.

Lisa era una trabajadora muy responsable. Prefería no pensar ni razonar la situación, porque no la veía lógica y le parecía todo tremendamente injusto. Pero veía que era absurdo ese paso atrás de GA hacia el presentismo. Ir a la oficina 3 días a la semana suponía a Lisa un gasto mensual de unas 400 libras, además de la pérdida de dos horas diarias de su tiempo personal en desplazamientos. Había tenido que cancelar dos de sus tres clases de gimnasia semanales y, con frecuencia, cada vez que llovía durante su caminata a la estación de tren por las mañanas, terminaba pasando la primera parte del día con esa sensación tan incómoda de ropa y zapatos húmedos. La única forma de conseguir un asiento en el tren y evitar los empujones y las mochilas de otros pasajeros era salir de casa una hora antes de lo necesario, cruzando los dedos para que no hubiera otra huelga de maquinistas u otro fallo de señal que convirtiera el viaje en tren en un caos. Y todo eso ¿para qué? Pues para llegar a una oficina llena a reborar de gente hablando y bromeando en voz demasiado alta como para poder concentrarse, con música a todo volumen al caer la tarde, conversaciones telefónicas ajenas que, a su juicio, deberían tener lugar en los cubículos habilitados para ello, y ninguna privacidad, al estar su mesa ubicada en un espacio abierto donde cualquiera podía ver la información normalmente confidencial contenida en su pantalla. Realmente era todo un sinsentido, pero alguien en Estados Unidos estaría contento viendo que la oficina estaba llena, el personal controlado y que, además, se estaba amortizando el enorme gasto de alquiler.



Los retos de Lisa

A nivel personal Lisa estaba muy molesta al ver la flexibilidad que se daba a determinadas personas por tener hijos, mientras que ella y los miembros de su equipo no gozaban de esa flexibilidad. Por otra parte, sus padres ya eran mayores y necesitaban con frecuencia que se les acompañara al médico, a recibir rehabilitación, a hacer la compra, o a otras necesidades debido a las limitaciones propias de su edad.

Un día le dijo a Charles:

Los que tenemos familiares mayores a quienes atender, no tenemos la flexibilidad de horarios por motivos tan glamorosos como la fiesta de Navidad del colegio de un hijo o una final deportiva, o la función de fin de curso, pero a mi juicio esto es un tema de justicia y deber filial. Tanto o más importante que todo lo demás.

Charles cambió de tema y le preguntó por un asunto de trabajo que estaba pendiente.

Lisa había ido acumulando descontentos. En este momento se encontraba ante varios retos:

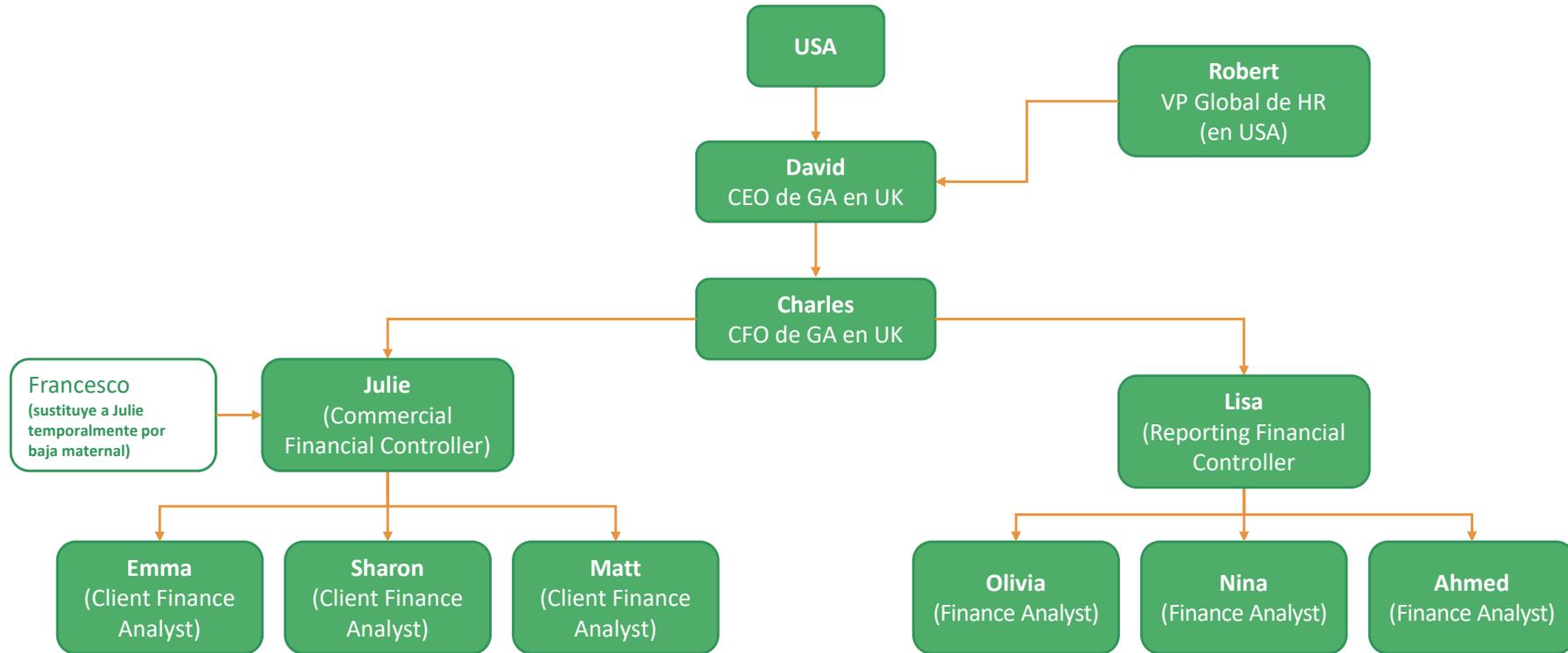
- a) ¿podría o debería comentar con Charles su descontento con el bonus de Francesco?, ¿debería comentarlo con Recursos Humanos, sabiendo que ella solo tenía acceso a esa información confidencial por la naturaleza de su trabajo? ¿o mejor que este tema lo dejara pasar?;
- b) qué hacer con las peticiones de flexibilidad por parte de Nina y de Ahmed, a la vista de lo que ocurría en otros departamentos? ¿debería ser dura con ellos, cuando sabía que Charles no era coherente con sus horarios y que ella misma tampoco vivía la política al cien por cien?;
- c) Lisa quería volver a reducir su jornada a 4 días de trabajo, pero pensaba que le iban a decir que no y no sabía si eso iba a molestar a Charles o le iba a perjudicar en su carrera profesional;
- d) ¿había llegado la hora de empezar a buscar otro trabajo? Y, por último, e) ¿debería hablar con Charles y empezar a pedir permisos de flexibilidad de horarios de forma puntual cada vez que sus padres lo necesitaran?

Sabía que este tipo de conversaciones incomodaban a Charles. No se atrevía ni siquiera a plantearlo. Otra opción era ir a hablar con Recursos Humanos, pero tenía la impresión de que no mandaban mucho y se limitaban a mover papeles y terminarían trasladando la cuestión directamente a Charles. Además, por lo que a ella se refería, algunas de esas peticiones la situarían en una posición de menor autoridad a la hora de pedir a los de su equipo que cumplieran con los horarios y la política de acudir tres días a la oficina.



Anexo 1

Organigrama parcial de Green América



Fuente: Elaboración propia.