



TENDENCIAS Un número creciente de organizaciones se plantea ya un modelo de trabajo que implica una nueva libertad laboral para sus empleados. Se trata de concederles la posibilidad de escoger cuándo y dónde van a desarrollar sus actividades, alejados de conceptos obsoletos como el 'presentismo' o la necesidad de acudir a la oficina. Eficacia, objetivos claros y resultados justifican tales iniciativas. **Por Tino Fernández**

Trabajar cuando y donde quieras, el nuevo paradigma de eficacia

Si tu compañía –o tu jefe– te permitiera escoger cuándo puedes trabajar (un empleo sin horarios, gestionar tu propio tiempo) o dónde quieres hacerlo (en casa o en cualquier otro lugar que no implique acudir diariamente a la oficina) seguramente serías mucho más feliz. La cuestión es si esto puede resultar productivo. Y, sobre todo, si se trata de una fórmula laboral realista.

Richard Branson, el emprendedor en serie y multimillonario fundador de Virgin, enviaba recientemente

una carta a los empleados de sus oficinas centrales de Londres invitándoles a cogerse todas las vacaciones que quieran, sin límite y sin tener que pedir permiso. Branson reconocía además que se puede trabajar en cualquier sitio y que confía en la profesionalidad de su equipo, haciendo apología del trabajo flexible.

También Carlos Slim, otro gran emprendedor y uno de los hombres más ricos del mundo, ha abogado por una semana laboral de tres días con una jornada de diez u once horas, re-

Cada vez más empresas se plantean una 'libertad laboral' que no tiene nada que ver con 'estar'

trasando la jubilación a los 70 ó 75 años. Slim cree que "los 60 son los nuevos 30", y defiende que la progresiva terciarización de la economía reduce el porcentaje de trabajadores que usa sus capacidades físicas y aumenta la proporción de profesionales que emplea capacidades intelectuales y sociales en el trabajo. Así arquitectos, abogados, escritores, investigadores, emprendedores y otros profesionales que basan su ocupación en la actividad intelectual o relacional pueden realizarse con buen rendi-

miento hasta edades avanzadas.

Los nuevos modelos de trabajo –mucho más flexibles– que favorecen el empleo independiente, por proyectos y toda una serie de fórmulas que prescinden de la empresa tradicional y del "estar" en la oficina dan lugar a iniciativas e ideas como las de Branson o Slim. Cada vez más organizaciones se plantean una nueva libertad laboral que, en todo caso, choca con la disponibilidad de 24 horas a las que muchos

VIENE DE PÁGINA 1

profesionales deben resignarse.

Ovidio Peñalver, socio director de Isavia, asegura que “parece evidente que hay un nuevo modelo de relación profesional. Los horarios fijos y el presentismo tienden a desaparecer. A cambio, la evaluación de los profesionales y la retribución asociada se relacionan con la consecución de resultados”. Peñalver cree que sólo se puede dar más libertad en la autogestión del tiempo en determinadas funciones y sectores. Esa autogestión puede ofrecerse allí donde sea fácil establecer objetivos claros y donde sea posible medir los resultados. Sería el caso de aquellas empresas en las que se trabaja por proyectos.

Vivian Acosta, socia de Talengo, recuerda que “en una fábrica no puedes decir a la gente que teletrabaje. Pero en otros sectores, si no quieres quedarte sin talento, debes tener en cuenta la flexibilidad”.

Jorge Cagigas, socio de Epictetes, coincide en que hay un cambio de configuración de los trabajos: “En una fábrica, en la agricultura, o en una cadena de montaje la flexibilidad resulta mucho más complicada. En los trabajos de otros tiempos (la minería, por ejemplo), los trabajadores necesitaban un mes de vacaciones para desconectar completamente y recuperarse de un gran esfuerzo. Hoy, con los empleos que se adscriben a la economía del conocimiento, no tiene demasiado sentido que durante las vacaciones dejes de pensar en tu empresa”.

Marcos Urarte, socio de Pharos, también cree que en los sectores industriales con procesos de fabricación, es muy difícil el poder compaginar estas iniciativas de flexibilidad con la libertad de horarios. Si se implanta en las oficinas, podrían producirse conflictos de desigualdad y discriminación.

Igualmente resulta complicado en las organizaciones que interactúan permanentemente con clientes y con un horario de atención, mientras que en los ámbitos de tecnología y de mucho talento podría ser más fácilmente aplicable.

El mejor ritmo

Cagigas habla de los ciclos circadianos –ritmos biológicos–, y asegura que “lo ideal es que las compañías sepan aprovechar a las personas en los momentos cumbre y dejarlas descansar en los momentos valle. Para ello se deben establecer modelos que permitan enganchar a la gente con sus trabajos de esta manera”.

Mihaly Csikszentmihalyi, catedrático en neurociencias de la Universidad de Stanford, ha detectado la paradoja de que el trabajo es más propicio que el ocio para alcanzar lo que él llama “estado de flujo”. Para mucha gente, el ocio es un tiempo muerto y el trabajo, todo lo contrario. Tener objetivos claros, poder gestionarlos y recibir *feedback* resulta clave para fluir. Cagigas recuerda que “donde más estados de experiencias óptimas se dan es en el trabajo. Pero las personas no eligen para sus momentos de ocio cuestiones

Antes el trabajo era un lugar al que se iba a realizar una tarea. Ahora es un estado, una actividad o acción

relacionadas con el trabajo”.

El socio director de Isavia explica que “hay funciones –como gestionar proyectos o vender– que se prestan a la autogestión del tiempo. Pero esto no se puede hacer en una fábrica, en la agricultura o en una ventanilla pública”.

Para Peñalver, la autogestión presenta riesgos como la pérdida de integración con personas y equipos. Y si uno no es excesivamente disciplinado, trabajará menos, porque todo esto requiere organización. Además, aquellos que sean muy obsesivos, probablemente no llegarán a desconectar, porque no sabrán parar.

Vivian Acosta sostiene que la tecnología supone una ayuda. Lejos de ser un lastre: “No se trata de pensar ‘qué mal, que estoy hiperconectado’, sino ‘qué bien, que puedo gestionar mi tiempo’. Pero debes saber desconectar y vivir sin el trabajo”.

Condiciones

Según Peñalver, para que estas iniciativas de libertad laboral funcionen, la empresa debe tener mucha confianza en aquellos trabajadores a los que se las propone. Y estos profesionales deben estar además muy comprometidos con la organización, sin

La flexibilidad te permite gestionar tu tiempo, y esto exige libertad para elegir el momento de trabajar

olvidar que tienen que ser empleados muy autónomos y altamente organizados. El experto cree que también resulta determinante que se mantenga un mínimo de vínculo con la compañía para preservar la conexión.

Marcos Urarte añade a todo esto que la cultura corporativa debe de estar muy madura, el equipo ha de estar muy cohesionado y todo el mundo debe conocer y alinearse con los objetivos.

Urarte cree que además han de mejorar la confianza, la transparencia, la equidad y la profesionalidad. Asimismo, dependiendo de las edades, el nivel de necesidad de libertad va cambiando. A mayor diversidad generacional (*Baby Boomers*, Generación x, y, z), será más complicado implantar estas medidas.

Vivian Acosta opina que “en el siglo en el que vivimos, las compañías y

empleados deben trabajar la flexibilidad, la autorregulación, el compromiso y la confianza”.

Para la socia de Talengo, la flexibilidad habla de permitir gestionar tu propio tiempo, sobre todo en un entorno global, y esto exige cierta libertad para elegir el momento de trabajar. Apunta que “la autorregulación se refiere a saber cuáles son tus responsabilidades y a gestionar sobre la base de objetivos y resultados”.

Marcos Urarte afirma que las posibles medidas de flexibilidad y libertad en las empresas no siempre tienen que ser positivas ni posibles: “Una cierta flexibilidad y autonomía puede ser muy bien valorada, pero también puede ser fuente de conflictos al trasladar a los trabajadores decisiones que pueden afectar al negocio, a la atención al cliente, a los procesos productivos y a la relación entre compañeros. Además, siempre existe el riesgo de que algunos se aprovechen del sistema perjudicando a otros. Siendo mal pensado, incluso podrías creer que el objetivo de la empresa es que trabajen más, sobre todo en los tiempos que corren, con el miedo a perder el puesto de trabajo”.

DÓNDE PROSPERA LA FLEXIBILIDAD

- Hay un nuevo modelo de relación profesional en la que los horarios fijos y el presentismo tienden a desaparecer. A cambio, la evaluación de los profesionales y la retribución asociada se relacionan con la consecución de resultados.

- La autogestión del tiempo sólo puede ofrecerse donde sea fácil establecer objetivos claros y medir los resultados.

- En los sectores industriales con procesos de fabricación es muy difícil compaginar las iniciativas de flexibilidad con la libertad de horarios. También resulta complicado en las organizaciones que interactúan con clientes y con un horario de atención.

- Lo ideal sería que las compañías supieran aprovechar a las personas en los ‘momentos cumbre’ y las dejaran descansar en los ‘momentos valle’.



La autorregulación se refiere a saber cuáles son tus responsabilidades, y a gestionar sobre la base de objetivos y resultados. / Dreamstime

¿Es compatible tanta libertad con la disponibilidad de 24 horas?

■ ¿Cómo casan las iniciativas que apuntan a la flexibilidad total y a la posibilidad de gestionar el tiempo y el lugar de trabajo con la realidad de que las compañías interfieren cada vez más en nuestra esfera privada?

Es evidente que la disponibilidad de 24 horas que facilita la tecnología provoca una disolución de la línea que separa nuestra intimidad de la faceta profesional.

Esa línea mucho más difusa entre la vida profesional y personal también tiene que ver con que ciertas reglas y modelos laborales o de relación entre empleado y empleador han cambiado: antes el trabajo era un lugar al que se iba a realizar una determinada tarea durante un tiempo establecido, pero la economía de servicios actual lo ha convertido en un estado, en una

actividad o una acción. Y ahora se trata de algo dinámico.

A pesar de que aún persisten las compañías que animan e incluso ayudan a permanecer más de lo debido en el lugar de empleo, cada vez más, el trabajo se realiza por proyectos. Y esa circunstancia impacta directamente en el aumento de la flexibilidad.

Determinadas organizaciones valoran más la presencia que la productividad. Son entornos laborales en los que está bien visto quedarse siempre hasta el final y en los que el presentismo ineficaz se recompensa y se relaciona con la eficacia de forma muy equivocada. Pero la profesionalidad ya no se mide por el tiempo que uno permanece en la oficina, sino por los objetivos reales que consigue.

También de manera creciente, más que el hecho de que un jefe o una compañía puedan exigirte esa presencia o disponibilidad permanente, está el que tú decidas hacerlo como una elección de trabajo, y no como una obligación.

Quizá no seas capaz de decir que tu organización te obliga a realizar tus tareas fuera de tus horas de trabajo, porque cada vez resulta más frecuente encontrar profesionales que eligen y gestionan sus tiempos. Y esto podría ser incluso durante el fin de semana.

Puedes estar dispuesto a contestar a cualquier hora los mensajes de texto y las llamadas procedentes del trabajo, pero al final, tú eres responsable de esa disponibilidad de 24 horas, frente a la que cabe decir “no” y ser capaz de marcar ciertos límites.