

## LIBERTAD Y EFECTIVIDAD

# Otra manera de gestionar el tiempo

Antes que el sueldo o los ascensos, el tiempo es el oro actual de la recompensa. La nueva flexibilidad que permiten las organizaciones tiene que ver con la autogestión de los horarios. Y aparecen nuevos conflictos asociados a la posibilidad de desconectarse de la empresa. **Por Tino Fernández**

## Trabajar donde y cuando quiera

Fuera el *presentismo*, e incluso la necesidad de acudir a la oficina. Cada vez más organizaciones conceden a sus empleados la posibilidad de escoger cuándo y dónde van a desarrollar su actividad profesional, algo que influye en la forma en la que éstos trabajan y que genera nuevos modelos de actividad.

El dilema es si resulta productivo—y sobre todo realista—que una compañía permita escoger cuándo se puede trabajar, con un empleo sin horarios; que facilite la gestión del tiempo de sus empleados y que dé libertad sobre el lugar en el que se va a desarrollar la actividad, bien en casa o sin necesidad de acudir a la sede de su empresa.

La realidad es que hay un nuevo modelo de relación profesional, y 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. Sólo se puede dar más libertad en la autogestión del tiempo en determinadas funciones y sectores. Esa autogestión puede ofrecerse donde sea fácil establecer objetivos claros y donde sea posible medir los resultados, como es el caso de aquellas organizaciones en las que se trabaja por proyectos.

Cada vez más empresas se plantean una nueva libertad laboral, pero no se puede olvidar que ésta puede chocar con la disponibilidad de 24 horas a la que muchos profesionales deben resignarse.

¿Son reales estos nuevos modelos? Richard Branson, el emprendedor en serie y multimillonario fundador de Virgin, ha llegado a sugerir a sus empleados en las oficinas centrales de Londres que se cojan todas las vacaciones que quieran, sin límite y sin tener que pedir permiso. Se trata de un reconocimiento de que se puede trabajar desde cualquier sitio y una muestra de confianza en la profesionalidad de su equipo. Todo un tratado de trabajo flexible.

Los empleados de LinkedIn Corp. cuentan con los *InDays*, y los de G Adventures Inc. tienen garantizado un día pagado al año para su desarrollo personal. Algo parecido a lo que hace la compañía de software Qlik Technologies Inc., que denomina a esta fórmula de recompensa temporal *24-For-U*, y que también pretende desarrollar el conocimiento y la carrera personal de sus beneficiarios.

General Electric ha ofrecido vaca-

ciones ilimitadas a unos 30.000 empleados (más del 40% de la plantilla) en Estados Unidos, otra iniciativa para escoger cuándo y dónde van a desarrollar sus actividades a la que se une la tendencia a las *trabaccaciones* y a la autogestión, que se refiere al hecho de combinar, sustituir o completar el trabajo con los periodos de descanso. Lo que se conoce como *trabaccaciones* (*workcation*), que surge ante la evidencia de que la mayor parte de los profesionales tiene muy complicado desconectar de su lugar de trabajo. Un creciente número de trabajadores está empezando a pedir a sus jefes la posibilidad de combinar empleo y vacaciones para tener un tiempo fuera de la oficina que incluye la obligación de trabajar desde un lugar más agradable o exótico.

También están los *sabáticos* para renovarse y reflexionar. Algunas compañías como Adobe Systems brindan años sabáticos por cada cinco años de permanencia en la empresa. Boston Consulting Group otorga a los profesionales que llevan en la consultora a partir de cinco años un periodo de ocho semanas para reflexionar y rejuvenecerse.

Parece claro que para que estas iniciativas de libertad laboral funcionen, la empresa debe tener mucha confianza en los trabajadores que serán beneficiados por ellas. Éstos, a su vez, deben estar comprometidos con la organización. Han de ser empleados muy autónomos, altamente organizados y tienen que mantener un mínimo vínculo con la compañía para preservar la conexión.

La cultura corporativa debe de estar muy madura, el equipo ha de estar cohesionado y todo el mundo debe conocer y alinearse con los objetivos.

La flexibilidad exige cierta libertad para elegir el momento de trabajar. Así, la autorregulación se refiere a saber cuáles son nuestras responsabilidades y a gestionar sobre la base de objetivos y resultados

### PRODUCTIVIDAD

- Las propuestas para conseguir horarios adaptados a los nuevos modelos de trabajo chocan en nuestro país con malos hábitos y culturas corporativas obsoletas que hacen muy complicado poner en práctica este paraíso laboral.
- El 'presentismo' o la exigencia de disponibilidad las 24 horas hace que salir a las seis sea una quimera.

## ¿Puede 'desconectar' en su empresa?

El pasado mes de enero entró en vigor en Francia lo que se conoce como *derecho a la desconexión*, que aunque no implica la obligación de apagar el móvil profesional al finalizar la jornada laboral, ni a cerrar el servidor para enviar correos electrónicos profesionales a partir de una determinada hora, abre la puerta a una regulación consensuada, y en función de las necesidades productivas fijar las "modalidades del pleno ejercicio del derecho del asalariado a la desconexión", así como "la puesta en marcha por la empresa de dispositivos de regulación de la utilización de herramientas digitales". Y si no se alcanza un compromiso, será el empresario el que redacte una "carta" normativa.

El sindicato IGMetall de Volkswagen en Alemania impulsó en su día una regulación para favorecer que, durante unas horas al día, los trabajadores dejaran de recibir correos electrónicos o llamadas telefónicas relacionados con el trabajo. También el comité de empresa de BMW ha luchado por reconocer el derecho a permanecer inaccesible, por correo electrónico o teléfono móvil, fuera del horario laboral, o a compensar esa disponibilidad permanente con tiempo libre adicional.

En España, el Tribunal Supremo declaró en septiembre de 2015 que la cláusula de los contratos de trabajo que obligan a los empleados a facilitar el número de móvil o el correo electrónico a la hora de firmar un contrato laboral es abusiva. En todo caso, el pasado mes de julio la aseguradora AXA se convirtió en la primera empresa en España que reconoce en su convenio colectivo el derecho a desconectar el móvil fuera del horario de trabajo.

En los últimos meses hemos vivido en nuestro país un debate sobre el uso del tiempo productivo, su autogestión, la racionalización de los horarios, la desconexión y las recompensas temporales.

El Gobierno planteó en el Congreso un

pacto nacional por la conciliación y la racionalización de los horarios para que la jornada de trabajo acabe a las seis de la tarde, tratando de implantar en España una nueva forma de trabajar, que implica hacerlo durante menos horas pensando en la eficacia. Esto es más propio de la *mentalidad start up* que de las empresas *presentistas*.

La cuestión es que la disponibilidad de 24 horas que facilita la tecnología provoca una disolución de la línea que separa nuestra intimidad de la faceta profesional. Determinadas organizaciones valoran más la presencia que la productividad y recompensan el *presentismo*, que se relaciona con la eficacia de forma muy equívoca. El miedo a perder el puesto puede provocar cierta resignación o sumisión, y esa sería la gran baza para que una empresa obligue a dedicarle nuestro tiempo más allá de los límites que se suponen normales. Sin embargo, más que el hecho de que un jefe o una compañía pueda exigirle ese tipo de cosas, está el que usted decida hacerlo como una elección de trabajo, no como una obligación.

Antonio de la Fuente, presidente de Adirelab, destaca el paso de una cultura de *presentismo* a otra de resultado: "La jornada laboral tal como la conocemos hoy será una referencia, pero va a perder sentido porque ya podemos trabajar en cualquier momento y desde cualquier lugar". De la Fuente recuerda los ejemplos de desconexión en Francia, o el convenio de AXA en España, y destaca la posibilidad de desconexión en un horario extensivo y elegir entre eso o estar conectado.

Isabel Aguilera, consultora de empresas, opina que "si se quiere flexibilidad hay que tener disponibilidad de 24 horas. Vamos hacia un entorno en el que debemos ser generosos y dar lo mejor que tenemos, y eso es el tiempo".

Por su parte Pedro Casaña, experto en recursos humanos y exdirector de RRHH de Mondelez, se muestra contrario a controlar el tiempo de los empleados y no es partidario de bloquear o prohibir llamadas. Asegura que "esto se evita si la gestión del desempeño está basada en objetivos. Dependiendo de las funciones y responsabilidades, y en ciertos casos resulta imposible".

Pablo González, fundador de Pangea, cree que "se demanda trabajar desde cualquier sitio, pero pocos tienen la formación adecuada para hacerlo. El reto de la desconexión no se puede dejar pasar, pero es un proceso lento, y hay que determinar cómo es posible generar modelos que permitan optimizar el trabajo en remoto".

