

TENDENCIAS DE LIDERAZGO

La hora del empleado ‘empoderado’ y... también responsable

TELETRABAJO La importancia de la autonomía del profesional.

Yago González. Madrid

Con leves variaciones, esta escena se habrá repetido infinidad de veces durante estos meses de confinamiento: el jefe de un equipo consulta cada pocos minutos el teléfono o el correo electrónico para comprobar si todos los profesionales bajo su mando están en pie de guerra, no sea que algún escaqueador de voluntad frágil aproveche el teletrabajo para remolonear entre las sábanas o echar las horas comprando en Amazon, viendo videos en Youtube o dándose un garbeo por el barrio (y sin mascarilla). Así lo explicó recientemente en EXPANSIÓN Beatriz Marín, consejera delegada de UBS en Reino Unido: “Teletrabaja exige una gran autodisciplina para levantarte, vestirti y asearte en condiciones. Venir a la oficina te obliga a una serie de hábitos que te preparan para el trabajo que vas a hacer. Hay gente con mucha disciplina y automotivación y que comunica de forma eficiente. Para ellos el teletrabajo no es un problema. Pero para otras personas supone un deterioro y sus resultados van a ser peores”.

Algunos ejecutivos creen que muchos empleados no tienen la autodisciplina necesaria para teletrabajar

La holocracia es un sistema que propone la eliminación de las jerarquías y las unidades autosuficientes

No deja de ser algo paradójico que este escepticismo hacia el teletrabajo por su presunta promoción de conductas irresponsables haya coincidido con la popularización desde hace años, tanto en ámbitos laborales como políticos, de la palabra “empoderamiento”, una traducción literal del inglés *empowerment*. Se habla de mujeres empoderadas, colectivos empoderados, clases empoderadas y, por supuesto, profesionales empoderados. Es decir, libres, maduros, reyes de sí mismos, despojados de tuteladas paternalistas. De hecho, hasta la irrupción del Covid-19, muchos

especialistas en recursos humanos venían hablando del fin de las jerarquías, de los espacios abiertos en la oficina, de los equipos autónomos, de acabar con los despachos y los muros. Y, sin embargo, cuando una situación de fuerza mayor ha empujado a las empresas a que cada empleado se monte el despacho en casa y sea más dueño de sus horarios, surgen voces desconfiadas. Algo hasta cierto punto normal, porque delegar implica confiar. A este respecto, también en este periódico hacia la siguiente reflexión Ovidio Peñalver, socio director de la consultora Isavia: “El teletrabajo de verdad debe ser planificado y requiere tiempo de implantación. Lo que hemos estado haciendo estos meses no es teletrabajo. Hace falta una cultura madura de confianza; que la gente funcione por objetivos y que se trabaje por proyectos con una autonomía responsable. La retribución variable tiene que ver con los resultados”.

Palabras clave: confianza y autonomía. “Contrata a los mejores y déjalos que hagan lo que saben... O fícha a los más baratos si es que quie-



res que hagan lo que tú dices”. Esta máxima del inversor estadounidense Warren Buffett invita a cambios de organización como el que, por ejemplo, ha realizado el despacho de abogados australiano Law Squared, que ha eliminado los títulos jerárquicos tradicionales e implantado un sistema de autogestión que prima la experiencia sobre la autoridad. Otras compañías que han adoptado un método similar son Morning Star, empresa de procesamiento de tomate californiana; GitHub, una firma de *software* de colaboración; o Valve Corp., dedicada a los videojuegos.

Este sistema es conocido en el mundo corporativo como holocracia, un concepto que etimológicamente procede del griego *holos* (todo) y que consiste en organizarse a partir de unidades autosuficientes. De este modo, el poder pertenece a todos y el principio imperante es la autonomía y la corresponsabilidad de los trabajadores. Las empresas que adoptan dicho sistema son horizontales y carecen de mandos, estructura jerárquica o puestos de trabajo definidos. Los profesionales se organizan en círculos, y todos pueden trabajar en la parte o partes del

LOS QUE EMPEZARON DESDE CERO



Amancio Ortega

Fundador de Inditex

Empezó como recadero en una mercería de La Coruña, donde tuvo la idea de coser los productos de la propia tienda. Con el tiempo, fundó su propio comercio, Zara, en un bajo de la misma ciudad. Allí comenzaron a fabricar batas de gatiné.



Jeff Bezos

Director ejecutivo de Amazon

Hijo de una mujer de 17 años, Bezos tomó el apellido de su padrastro. En Texas comenzó a trabajar en un rancho, y después montó un campamento para niños interesados en la ciencia. En los 90 tuvo la idea de vender libros por Internet.



Howard Schultz

Ex CEO de Starbucks

Criado en una familia pobre de Brooklyn, fue el primero de casa en ir a la universidad gracias a una beca deportiva. Trabajó en bares y llegó a vender sangre para pagar la carrera. Entró en Starbucks como director de Marketing y ascendió con el tiempo.



Ingvar Kamprad

Fundador de Ikea

Fundó su empresa a los 17 años con el dinero que le dio su padre por sacar buenas notas. Conforme pasó el tiempo fue ampliando su negocio vendiendo pescado, objetos decorativos, lápices, bolígrafos... Después empezó con los muebles.



Jan Koum

Cofundador de WhatsApp

Emigró de Ucrania a Estados Unidos con 16 años. Comenzó trabajando en una tienda de ultramarinos, hasta que descubrió su interés por la informática. Trabajó en EY y después en Yahoo, donde conoció al que sería su socio en WhatsApp, Brian Acton.



Homer Simpson, protagonista de 'Los Simpsons', es un prototipo del empleado negligente y perezoso, aunque por alguna razón, a lo largo de los años ha conseguido conservar su puesto.

Entre Estados Unidos y Europa hay profundas diferencias culturales sobre el papel del individuo

El 'empoderamiento' del empleado favorece la delegación de tareas y la noción del compromiso

proceso que quieran. La holocracia fue impulsada en 2007 por un empresario informático estadounidense, Brian Robertson, y cuenta hasta con su propia Constitución.

Diferencias culturales

El debate sobre la responsabilidad del empleado es a fin de cuentas el de la relación entre el individuo y la sociedad, y en ese debate subyacen algunas diferencias entre Estados Unidos y Europa. El primero es un país articulado desde su fundación en torno a las libertades personales, al derecho de cada individuo a prosperar y buscar la felicidad como le plazca. Una idea que tiene su raíz en el protestantismo, en la medida en que éste se basa en una autonomía radical del ser humano y en la eliminación de cualquier institución mediadora entre lo terreno y lo divino. Además, algunas corrientes consideran la riqueza material como un signo de especial favor de la Providencia y señalan que para salvarse no son necesarias las buenas obras sino sólo la fe y la gracia divina. Por lo tanto, la apertura hacia los otros, el sentido de lo social y la búsqueda del bien común pasan a un plano secundario, mientras que el ánimo emprendedor, la búsqueda de la pros-

peridad y el compromiso con la compañía tienen enorme relevancia.

Por su parte, los europeos están impregnados de siglos de catolicismo y la Doctrina Social de la Iglesia, con su acento en la necesidad de relaciones laborales justas y la protección de los más desfavorecidos, ha tenido una gran influencia. A raíz de la Revolución Francesa, en gran parte de Europa el Estado ocupó esa misión subsidiaria de la Iglesia católica, y el marxismo siempre ha aprovechado las partes del magisterio católico enfocadas a la justicia social o los derechos laborales, olvidándose de que, por ejemplo, la encíclica *Rerum novarum* (1891) de León XIII también defiende la propiedad privada. En cualquier caso, en Europa tiene más prevalencia el llamado "interés general" por encima de los deseos individuales. Por ejemplo, hubiese sido difícil ver en un país europeo lo que sucedió en California el pasado mayo cuando el fundador de Tesla, Elon Musk, desafió a las autoridades locales para reabrir su fábrica.

Después de dos décadas de siglo XXI, tras una crisis económica y ahora una sanitaria, las instituciones estatales han sufrido un lacerante descrédito. Y, por otro lado, a nivel político el papel del individuo parece cada vez más relegado en favor de determinados colectivos (raciales, sexuales, territoriales...). Sin embargo, uno de los pocos efectos positivos de la pandemia del Covid-19 y de la extensión del teletrabajo podría ser ese justo reconocimiento de la responsabilidad y la libertad del profesional, algo que puede germinar en una revolución desde abajo en las empresas, con una mayor delegación de tareas, autodirección de los equipos, rotación de los trabajadores y noción del compromiso.