

**Dime dónde vives
y te diré dónde
trabajarás** **P4-5**



GESTIÓN DEL TIEMPO La normativa sobre control de los empleados en el trabajo busca sobre todo retribuir de forma adecuada las horas extra, pero plantea debates que ya estaban cerrados –lo inapropiado que es el ‘presentismo’ y controlar el horario y no la tarea–, y otros nuevos que nos sorprenderán en el futuro, como son los límites a los que se puede llegar en ese control y hasta dónde deberíamos admitirlo. **Por Tino Fernández**

Hasta dónde puede llegar su jefe para controlarle en el trabajo

Imagine que este fin de semana está usted sentado en el sofá de su casa y se le ocurre un proyecto genial que más tarde es rentable y supone un éxito para la empresa en la que trabaja. ¿Quién valora esa dedicación fuera de la oficina? Cabe preguntarse si eso puede considerarse como trabajo, y si debería ser recompensado. Pilar Jericó, presidenta de Be-Up, cree que “las mejores ideas llegan cuando una persona está relajada, no necesariamente en la oficina, ni en horario de trabajo. La cuestión es si eso computa como tal”. Y Eloy Castañer, socio de Laboral de Garrigues, recuerda que la Administración ha planteado una autorregulación que decide considerar como trabajo determinado tipo de actividad. Sobre la escena del sofá en fin de semana, Castañer se pregunta también si eso puede considerarse como tiempo de trabajo, y tiene en cuenta la dificultad de la prueba y de qué manera se puede acreditar esa actividad profesional real.

Compañías como CultureRx, una firma de consultoría de Minneapolis que defiende el lema “trabaja donde y cuándo quieras”, colabora con empresas como Best Buy o Gap para desarrollar un sistema de gestión llamado ROWE (*Results Only Work Environment*), que da a cada empleado la independencia para decidir cuándo y dónde trabajar. En lu-

gar de un horario, se establecen tareas predefinidas con un plazo determinado.

El debate del control

Probablemente usted anda enredado estos días con la *serpiente de primavera* en la que se ha convertido el debate sobre la nueva norma que fija la obligatoriedad de fichar al entrar y salir de la oficina. Pero esto no es nada comparado con lo que ocurrió no hace mucho en Three Square Market, una compañía de Wisconsin (EEUU), en la que la mayor parte de los empleados aceptaron que se les implantara un microchip cuando estuvieran en las instalaciones de la empresa, no sólo para controlar la entrada y la salida, sino también para conectar los ordenadores e identificarse, o para adquirir productos en las máquinas de vending.

Tal vez le parezca excesivo, pero esto soluciona de un plumazo cualquier duda sobre quién controla (y cómo) las entradas y salidas, la pausa para el café o la comida, el cigarrillo, los eventos corporativos fuera y dentro del horario laboral, las llamadas y correos electrónicos a media noche o en fin de semana... ¿Quién compra todo esto? ¿es trabajo? ¿se descuenta? ¿se recompensa?...

El control no puede hacerse sobre la base del horario sino sobre la tarea, y retribuir en función de ésta

Que las personas venden su tiempo es un concepto tradicional erróneo: venden su conocimiento

Mientras en Francia se preocupan por la desconexión, aquí debatimos sobre las horas trabajadas

Además, habrá que analizar cuál es el límite del control que la empresa y los empleadores pueden ejercer y hasta dónde se puede admitir tal control por parte de los empleados.

Fernando Calvo, director de *people & culture* de Hays, sostiene que “mientras en Francia están preocupados por la desconexión (a saber, el derecho a la desconexión laboral, que ampara legalmente a los profesionales que decidan aislarse fuera del horario de trabajo), en España estamos debatiendo sobre cuántas horas trabajamos”.

Alejandro Touriño, socio director de Ecija, cree que “el principio que busca la nueva norma de control en nuestro país es retribuir de forma adecuada, y eso es indiscutible, pero identifica patrones que no se corresponden con los de las empresas modernas, en los que aparecen estructuras de trabajo cada vez más ágiles que invaden incluso el mundo personal. Yo, como abogado, paso mucho tiempo fuera del despacho en el que trabajo. La cuestión es que el control no debe ser horario, sino hacerse teniendo en cuenta la tarea, y sobre la base de ésta retribuir”.

Acercas de la cuestión de quién controla y cómo, Touriño responde que “hay tecnología para medir el desempeño de los empleados, pero lo prioritario no puede ser el *presentismo*”. Y José Prieto, socio de Laboral de Baker

Mckenzie, coincide en que “tiempo y rendimiento no pueden ir de la mano. Cuando se habla de control, todo tiene que ser necesario, idóneo y proporcional. Hay que cuidar que el método que se usa no supere ese triple juicio”.

Para Eloy Castañer, la cuestión de implantar chips a los empleados resulta muy llamativa, pero no es muy distinta a la posibilidad de pedir que se ponga la huella digital en un lector de reconocimiento biométrico. Además del caso de Three Square Market, ya en abril de 2017 la compañía tecnológica sueca Epicenter consiguió la aceptación por parte de 150 de sus empleados para implantarles un microchip en sus manos que facilitaría abrir y cerrar puertas, y también el uso eficiente de determinados dispositivos.

Castañer recuerda que “en términos de control, la norma fundamental es que éste no afecte a la privacidad o intimidad del trabajador. Controlar el inicio y fin de la jornada no las invade, pero si va más allá, puede haber conflictos”.

Sería el caso de una compañía que obligara a sus teletrabajadores a entregar un reporte acerca de a qué dedican cada hora, o las pausas que hacen. Y en Epicenter, quienes admitieron ese control por un chip, acepta-



Deamstime

< VIENE DE PÁGINA 1

ron que la compañía pudiera controlar y cuantificar el número y duración de las pausas para ir al lavabo, o identificar y localizar las compras que se realizan en la cafetería. Y eso ya tiene que ver con una injerencia en la vida privada. Para José Prieto, "lo que no se consienta que se puede hacer, no se puede hacer. Por mucho consentimiento que el empleado otorgue, cualquier cosa que exceda lo que inicialmente se pacta sería ilícita". Alejandro Touriño se refiere al caso de una gran compañía dedicada al reparto de pizzas a domicilio que decidió ejercer el control laboral de sus reparadores, obligándoles a estar geolocalizados a través de su propio teléfono móvil. La Audiencia Nacional

dictaminó que este caso es una invasión no consentida.

La clave es qué información se obtiene. Así, por ejemplo, si se trata de datos biométricos, el control va más allá de la identidad. La tecnología *wearable* sirve a algunas organizaciones para medir las horas de sueño de sus empleados, o para saber qué comen. Si se trata de datos biométricos que tienen que ver con la salud, la compañía ha de ser cuidadosa para evitar intrusiones en el derecho al honor y a la intimidad de los trabajadores, ya que muchos de esos datos que se recogen son personales. En el caso de los datos biométricos que tienen que ver con la salud conviene tener una sensibilidad especial, y éstos deben gozar de una protección legal superior. Controlar sólo es posi-

ble si el empleado otorga su consentimiento de manera libre y expresa. Aquí José Prieto recuerda que "es la voluntariedad por parte del empleado la que puede relajar o aclarar cualquier conflicto legal. Aunque puede haber vicio en el consentimiento, si existe voluntariedad no hay a priori prohibición para ese control".

Compañías como Johnson & Johnson retribuyen en Estados Unidos a sus empleados con 500 dólares extra si éstos acceden a remitir sus datos biométricos y de salud a la organización. Y AT&T y otras organizaciones controlan los hábitos saludables disponiendo de los datos de consumo de sus profesionales.

Pilar Jericó cree que "lo que importa al final es que no se individualice la información. Cuando se persona-

liza surge el pánico, y los límites están precisamente en esa individualización. El exceso de control genera miedo, y pasado cierto nivel, llega el temor tóxico".

Presencia y rendimiento

José Prieto recuerda que "hoy se lucha para diferenciar tiempo en el trabajo y tiempo de trabajo. Hay actividades (manufacturas) que resultan fáciles de medir, pero cuestiones como la flexibilidad, la creatividad, o el trabajo indirecto presentan más dificultades. No es fácil medir la presencia y el rendimiento, y es necesario entender cómo se concibe la flexibilidad en algunos sectores. Si uno puede levantarse de su sitio, reunirse, pensar... eso se con-

CÓMO SE VALORA...

Más allá de fichar a la entrada y salida de la oficina, hay situaciones que deberán ser controladas, valoradas y recompensadas:

- Qué ocurre en el caso de un profesional que dedica tiempo del fin de semana a pensar y desarrollar en su casa un proyecto que luego sale adelante y resulta rentable y un éxito para su organización. Quién valora esa actividad y cómo se recompensa.

- Las comidas de trabajo, los eventos de la compañía a los que los empleados acuden fuera del horario de oficina, las conferencias que imparten o a las que asisten, las actividades 'pro bono'... ¿Son trabajo? ¿Cómo se analiza esa actividad y quién la puede catalogar y valorar?

- Las pausas para fumar, ¿qué impacto tienen en el rendimiento? ¿Son distracciones aceptables en el horario laboral? Y las pequeñas distracciones, las visitas a la máquina de café, la procrastinación... Algunas teorías sostienen que resulta productivo parar unos minutos cada dos horas. Otras niegan tal beneficio. ¿Quién y cómo se controla esto? ¿Es posible medir la repercusión en los resultados de la compañía?

- El tiempo que un empleado pasa en las redes sociales, ¿es improductivo o genera valor si el profesional construye una marca personal que impacta en la compañía? ¿Cómo se valora ese impacto negativo o positivo?

Por qué fichar es un atraso en la gestión

La obligación de fichar al entrar y salir de la oficina tiene sentido para conocer la duración y la distribución de la jornada ordinaria de trabajo, así como el horario. Esto implica asimismo la obligación, por parte de la compañía, de registrar la jornada de cada trabajador con un registro diario para controlar el exceso de horas trabajadas o las horas extra, y asegurar así que éstas sean retribuidas. En todo caso, estos argumentos no convencer a quienes defienden que fichar en el trabajo va contra las nuevas tendencias de futuro del empleo.

- Establecer una especie de control policial de las entradas y salidas fomenta el 'presentismo'. Es posible que se consiga pagar el exceso de trabajo, pero esta estrategia va contra las políticas que ponen el foco en la responsabilidad del empleado y del empleador. Es tratar a los empleados como a niños, y esta actitud favorece la picaresca, porque si el empleador desconfía del profesional, éste le puede devolver la moneda de una prolongación de la jornada precisamente para que le paguen horas extra.

- Se debe analizar en cada caso el impacto que la medida de fichar puede tener, y cómo se debe implementar en cada organización. Sobre todo en aquellas que deciden implantar fórmulas de trabajo flexible, en movilidad y no presencial. Este tipo de control perjudica a quienes se acogen a nuevas fórmulas de actividad: los que teletrabajan, los 'knowmad' (nómadas del conocimiento) quienes trabajan por proyectos, sin jefes, con otros modelos de jerarquía o de flexibilidad laboral y aquellos que disfrutan de la posibilidad de trabajar sin acudir a la oficina.

- No se puede regular pensando sólo en las grandes compañías y olvidando a las pymes, que son las que proporcionan el 90% del empleo. El buen empresario necesita menos regulación y más facilidades.

- El registro de entrada y salida supone una involución, porque implica no entender que la tecnología permite trabajar desde casa. Demuestra una concepción tradicional de que las personas venden su tiempo, cuando en realidad venden su conocimiento.

Recompensar la influencia... y el tiempo

Una investigación de la Universidad de Melbourne asegura que la gente que usa internet por razones personales en el trabajo es alrededor de un 9% más productiva que quien no lo hace, porque los usuarios que se distraen en internet "se concentran más y mejor". Sin embargo, una investigación de la consultora Robert Half Technology concluye que más de la mitad de las empresas estadounidenses tiene bloqueado el acceso a redes sociales. Lo cierto es que el uso de las redes sociales en horario laboral está en el centro de uno de los principales debates sobre gestión del tiempo y productividad. Hay quien piensa que para determinadas profesiones, las redes pueden ser consideradas incluso como herramientas efectivas de negocio; mientras que otros incluyen su uso en horario laboral entre los factores negativos de pérdida de tiempo. Andrés Pérez Ortega, consultor en estrategia personal, explica que "hoy un buen uso profesional de las redes sociales puede conseguir más ventas que horas y horas de viaje de un comercial. Puede ser más rentable que decenas de reuniones".

Pérez añade que "hoy las empresas han perdido gran parte de su prestigio y su reputación. Al final son las personas de cualquier nivel las que dan la cara en el mundo real y el virtual ('influencers dospuntocero') y se convierten en embajadores de marca. Eso requiere un tiempo y esfuerzo en las redes sociales, en un evento de 'networking' en horario laboral o fuera de él, en participar en un coloquio, en escribir un artículo... Si se ponen trabas para que eso se produzca porque queda fuera del horario establecido o incluso se penaliza, estamos eliminando un factor importante de prestigio y diferenciación". El experto argumenta que "la productividad no viene de la rapidez con las manos sino de la capacidad de pensar. La clave no está en la capacidad de acumular un recurso como la información o el conocimiento sino de saber diferenciar lo importante de lo irrelevante. La riqueza viene de las ideas, de lo intangible. Si se supone que vivimos en un tiempo de 'knowmads', habrá que enfocarse en valorar lo que hacemos con el conocimiento y eso es algo que surge en cualquier momento".

Cuánto cuesta el cigarrillo o la charla en la máquina de café

El cigarrillo que obligatoriamente hay que fumar fuera de la oficina, la pausa para el café (o los cafés) en el gran foro en el que se solucionan los problemas laborales de la empresa que es la máquina de 'vending', el tiempo para comer (sobre todo si es fuera del trabajo)... Son distracciones habituales que pueden considerarse como una pérdida de tiempo –y de dinero– que muchas organizaciones desean medir y controlar. Igual que los correos electrónicos, los 'Power Point' eternos o el mal uso de las redes sociales en horario de oficina, las reuniones no planificadas, impestivas y no productivas se consideran como uno de los mayores 'ladrones de tiempo' en una organización. Algunos estudios en Estados Unidos hablan de 11 millones de reuniones diarias, lo que supone la pérdida de 31 horas mensuales improductivas, que equivalen a cuatro jornadas laborales completas. Otra investigación del 'Journal of the American Medical Association' (JAMA) en colaboración con la Universidad de Washington referida al tiempo y dinero que suponen los fumadores que salen varias veces al día, explica que si se tiene en cuenta que éstos pueden gastar una

media de 4 minutos por cigarrillo, más otros 4 entre salir y volver a su puesto laboral, más otros 2 minutos de vuelta a la concentración (en total 0,16 horas por cigarro de inacción profesional), se puede concluir un gasto de 4.382 euros al año por persona para la organización. La consultora Watch& Act también ha analizado la repercusión de las pausas para el café: si se supone que el cien por cien de los trabajadores (restando el absentismo) toman una media de un café social al día (incluye una charla con los compañeros), y dedican unos 15 minutos por persona y día, sale un coste asociado de 0,7 euros por hora para la empresa. Por lo que se refiere a otras pausas, como la del tentempié habitual, algunas sentencias como las del TSJ de Navarra, confirman que "la prohibición empresarial de salir del centro de trabajo durante el descanso del bocadillo supone la restricción de la libertad individual



del trabajador que forma parte del ámbito de su vida privada, personal e íntima en el que el empresario no debe interferir". Hay que recordar que el Estatuto de los Trabajadores, en su artículo 34.4, reconoce que siempre que la duración de la jornada exceda de seis horas se establecerá un período de descanso no inferior a 15 minutos. La finalidad del descanso no es facilitar el fumar o tomar café sino la

reposición de las energías físicas o psíquicas consumidas, satisfaciendo necesidades vitales del trabajador. En Japón, por ejemplo, una empresa ha llegado a impulsar una medida interna que incentiva con días de vacaciones adicionales a aquellos trabajadores que no realicen pausas para salir a fumar en horario de trabajo. Es sabido que cada vez más empresas utilizan el tiempo libre como moneda de motivación y compromiso por encima de los salarios y los ascensos. Por eso se plantea la duda de si en España puede darse el caso de que los empleados decidan abandonar su hábito del cigarrillo en horario de oficina para 'canjearlo' por días de vacaciones extra. Se trata de una opción que la empresa puede adoptar libremente sin que sea necesaria regulación normativa, siempre respetando el descanso mínimo de 15 minutos que figura en el Estatuto de los Trabajadores. Los expertos consideran que la falta de regulación en España no tiene por qué impedir la posibilidad de conceder incentivos al hecho de dejar de fumar, dentro de los planes de prevención de riesgos laborales y de la promoción de políticas de salud laboral.

trapone con el simple reloj de la jornada. Hay que valorar el rendimiento, ya que no se trabaja por tiempo, sino por aportación o por producción".

Fernando Calvo añade que "hace ya mucho que quedó claro que hay que abandonar el *presentismo* y pensar en la productividad. La ley habla

de sectores con precariedad, pero no se puede poner la lupa sobre todos. Las empresas han evolucionado a modelos que premian la productividad frente al tiempo de trabajo, y el salario depende del resultado, de manera que no se puede volver a incidir en el tiempo frente a la productividad".

Calvo insiste en que "yo no puedo decir a la gente cuántas pausas puede hacer cada día. La medida son los resultados, y que le evalúen a uno permite saber si es mejor que los demás. Todo este debate ya estaba atado cuando convinimos que el *presentismo* no aporta nada. Si alguien se va a las cuatro de la tarde a casa y a las

nueve de la noche se conecta, a mí me da igual. Caminamos hacia un intervencionismo que no tiene sentido en determinados sectores".

A todo esto se suma el hecho de que los departamentos de recursos humanos no bastan para desarrollar este nuevo tipo de control. Castañer opina que "RRHH es quien di-

seña la herramienta de registro, pero cada equipo tiene un responsable que conoce el tiempo de trabajo, si está en una reunión, de viaje... No se trata sólo de establecer la herramienta. Resulta mucho más importante determinar qué se computa como tiempo de trabajo y quién puede controlar y cómo".