

GESTIÓN Y FORMACIÓN

Trabajar desde casa, ¿por qué no?

Impulsar el denominado 'teletrabajo' requiere la confianza de los jefes y la responsabilidad de los colaboradores

BORJA VILASECA

Trabajar desde casa no es una utopía. En realidad, basta con que la actividad no requiera de la presencia física del empleado y que la empresa le facilite un ordenador portátil con internet y un teléfono móvil donde estar localizado. Lo que sí es necesario para impulsar el teletrabajo es "la confianza de los jefes y la responsabilidad de los colaboradores", de manera que puedan "construir una nueva relación laboral mucho más madura y beneficiosa para la propia organización", según los expertos en *management*. Además, se estima que la creación de un puesto de teletrabajo es un 50% más barato que un puesto presencial.

En España, este modelo de gestión apenas es conocido y tiene un largo camino por recorrer. De hecho, los empleados de este país son los europeos que menos utilizan la fórmula del teletrabajo: se estima que en 2004 sólo el 0,6% de los asalariados españoles (121.800 personas), normalmente de grandes empresas, ejercían su profesión desde su domicilio, frente al 5% de media de la Unión Europea, según una encuesta del portal Monster.es, especializado en ofertas de empleo.

El primer paso para demostrar su fiabilidad lo está dando el sector público. A través del plan Concilia, impulsado recientemente por el Gobierno, 230.000 funcionarios podrán trabajar desde casa hasta el 40% de su jornada laboral.

Si bien esta *externalización* de los trabajadores requiere un cambio de cultura organizacional, con los esfuerzos y dificultades que este proceso implica, también conlleva numerosas ventajas para todos los actores implicados. En el caso de la empresa, por ejemplo, el teletrabajo contribuye a promover la dirección por objetivos y la flexibilidad horaria, dos reclamaciones muy en auge entre la población activa española. Y lo hace mediante la introducción de las nuevas tecnologías de la información, más conocidas como TIC.

Del control a la delegación

Y no sólo eso: "A través de este estilo de liderazgo, que en vez de controlar y supervisar confía y delega, se puede concretar mucho más la labor individual de cada empleado, así como el tiempo que necesita para cumplirla, lo que incrementa su satisfacción y, por ende, su productividad", afirma Ramón Soler, socio de la empresa Office Workshop, fundada en el año 2004 y especializada en la externalización de servicios administrativos y gestión documental, con una plantilla de 15 personas que utilizan el teletrabajo.

Al ser una empresa pionera en impulsar estas prácticas en España, Soler impartirá este viernes una ponencia en las III Jornadas de Empleo: Teletrabajo y Telecentros, organizadas por el Centro de Recuperación de Minusválidos Físicos, en Lardero (La Rioja). No en vano, el teletrabajo facilita enormemente la integración de este colectivo al mundo laboral.



'Teletrabajadora' de la empresa Office Workshop.

"Los 'teletrabajadores' tienen que ser personas responsables, disciplinadas y con la suficiente madurez emocional para motivarse por sí mismos"

Entre otras ventajas, esta fórmula reduce significativamente el absentismo laboral, que en España ronda el 4,1% y tiene un coste de 652 millones de euros al año, según un informe de Pricewaterhouse Coopers. Además, Soler asegura que el teletrabajo "reduce notablemente los problemas de convivencia entre empleados, creando un cierto silencio organizativo, que potencia la concentración y la eficiencia". Curiosamente, Soler constata que siguen existiendo *piques*: "Se dan casos de roces virtuales a través de llamadas telefónicas, mensajes y correos electrónicos".

Para los empleados, por otra parte, "el teletrabajo les ahorra tiempo y dinero en los desplaza-

mientos *in itinere*, dándoles mayor autonomía y movilidad", señala Soler. En su opinión, "también reduce el estrés y, por tanto, mejora la calidad de vida de los profesionales". Eso sí, la clave para que funcione perfectamente reside en el proceso de selección: "Los teletrabajadores tienen que ser personas muy responsables, disciplinadas, organizadas y con la suficiente madurez emocional para motivarse por sí mismas". Y concluye: "No existe el teletrabajo 100%, más que nada porque las reuniones presenciales son necesarias para el buen funcionamiento de la compañía, promoviendo relaciones personales y profesionales basadas en la calidad, no en la cantidad".

JAMES MARCH, 'HONORIS CAUSA' POR SUS TEORÍAS EMPRESARIALES

"La innovación es un proceso más cercano al arte que a lógica y la razón"

Las grandes ideas surgen al emprender el camino hacia lo desconocido

B. V.

Hay personas que están predestinadas a dejar su huella allá por donde caminan. Personas cuya mente va un paso por delante de la gran mayoría y cuyas ideas sirven de inspiración tanto para sus contemporáneos como para las generaciones venideras. Hay quienes los llaman "genios", pero en realidad no son más que seres humanos que se han alineado con la pasión de su vida, la fuente de donde emana todo el talento.

Éste es el caso del sociólogo norteamericano y profesor emérito de la Stanford University James March, de 82 años, que recientemente ha sido investido doctor *honoris causa* por la Universidad Ramon Llull a propuesta de ESADE, que este año celebra su 50º aniversario. Alfonso Sauquet, vicedecano de Investigación y Conocimiento de ESADE, define a March como "uno de los pensadores más influyentes en el campo

de la evolución e innovación de las organizaciones". Y esta definición está avalada por otros 11 *honoris causa* con los que March ha sido condecorado.

Pregunta. ¿Qué es lo que permite o facilita que las empresas evolucionen?

Respuesta. Para evolucionar como empresa es necesario que los empresarios reconozcan una verdad atemporal: que el cambio es una cualidad inherente a todo lo que existe, inclusive a sí mismos. Sin embargo, resistirse a esta evidencia parece ser el camino ancho, por donde transita la mayoría de compañías. Pero este estancamiento, cuyas causas se encuentran en el miedo, la inercia y la desconfianza, sólo funciona a corto y medio plazo. Al final, la evolución siempre termina por seguir su curso, y suele hacerlo por medio del sufrimiento e insatisfacción de los diferentes actores implicados, que a su vez genera una importante pérdida de competitividad para las empresas.

P. ¿Y cuál es la otra opción?

R. Aceptar y gestionar el desafío que representa promover el cambio permanente. Y es que explorar nuevas opciones, más que explotar las que ya existen, es la senda que siguen los verdaderos emprendedores, que abandonan temporalmente su situación de seguridad y comodidad para que sus organizaciones obtengan un bien mayor. Invertir en esta exploración, cuyo éxito se nutre del aprendizaje adquirido por los errores pasados cometidos, es lo que garantiza a largo plazo la sostenibilidad de las organizaciones.

P. Entonces, aboga por ahondar en la incertidumbre...

R. Exacto. Las empresas no deben detenerse nunca en lo que ya conocen, en lo que son expertas, pues pueden caer en la trampa de la competencia, es decir, creer que lo saben todo, cerrándose a nuevas alternativas de crecimiento y desarrollo, escondidas tras esa cortina de humo llamada incertidumbre...



James March.

"Las empresas que creen saberlo todo se cierran a nuevas alternativas de desarrollo, escondidas tras esa cortina de humo llamada incertidumbre"

P. Frente a este escenario, ¿cómo pueden actuar los líderes?

R. Los líderes que son coherentes con su verdadera naturaleza, mostrándose abiertos al cambio, son los que hoy están tomando ciertas decisiones sin saber de antemano los resultados que conseguirán pasado mañana. Simplemente prueban, algo revolucionario, pues va a contracorriente del pensamiento generalizado, que dicta seguir haciendo lo que se ha hecho hasta ahora. Al explorar lo que desconocen están buscando la mejor manera de hacer las cosas, es decir, la que acabará trasladándose al resto de empresas. Suelen ser visionarios: personas que cuando miran ven más allá de lo que sus ojos les muestran.

P. Eso es la innovación, ¿no?

R. La innovación es un proceso más cercano al arte que a la lógica y la razón. La creatividad de donde surgen las grandes ideas se cultiva cuestionando y yendo más allá del condicionamiento recibido, esto es, todo el conocimiento aprendido hasta entonces. De lo que se trata es de emprender el camino hacia lo desconocido, que nos libera de los prejuicios y limitaciones acerca de lo que creemos ser, saber y, por tanto, crear y construir. La conquista de esta nueva perspectiva, mucho más clara y objetiva, es lo que permite engendrar nuevas ideas que trasciendan todo lo conocido, algunas de las cuales cambiarán para siempre el rumbo de las organizaciones.