

GESTIÓN Y FORMACIÓN

Hartos de 'calentar la silla'

La cultura de la presencia, basada en horarios rígidos e inflexibles, merma la productividad y aumenta el absentismo

BORJA VILASECA

La mayoría de organizaciones alberga la creencia de que ver a sus trabajadores sentados en sus sillas es sinónimo de productividad. Pero "esta cultura presencial", basada en la "inflexibilidad y rigidez laboral, merma los resultados de las empresas y aumenta el absentismo de los empleados", según los expertos en *management*. Lo que sí funciona es la "gestión de los colaboradores basada en la confianza mutua, que se materializa a través de la dirección por objetivos y la flexibilidad de horarios".

"Estoy agotado física y mentalmente. Siento que no me quedan fuerzas. Me encanta mi trabajo, pero ya no puedo más". Así se confiesa el periodista P. R., de 30 años, que lleva casi tres años trabajando en una empresa de comunicación, en Madrid. Su jornada laboral suele comenzar sobre las 10 de la mañana, dedica casi todas las comidas a cubrir eventos informativos y normalmente no sabe a que hora va a poder salir, nunca antes de las 10 de la noche.

Su problema radica en el hecho de que tanto su jefe en particular, como su organización en general, valoran su presencia física, lo que le lleva a pasar muchas horas en la oficina, aunque "no todas son aprovechables", precisamente. P. R. admite que hay determinados aspectos de su profesión que requieren su presencia en la empresa, pero otros no, sobre todo gracias a las nuevas tecnologías, como internet, el móvil y el ordenador portátil.

Sin embargo, su jefe considera que si no está visible, no rinde como debería. "Esta falta de confianza me obliga a quedarme en el trabajo hasta tres o cuatro horas más al día, pero sólo para que no cuestionen mi profesionalidad", afirma. Y en esta afirmación incluye a algunos de sus compañeros, a quienes "les molesta que uno se marche a casa antes de las ocho", confiesa P. R. "Es como estar castigado, y esta falta de libertad para gestionar mi tiempo es lo que más me quema", lamenta este periodista.

"Esta situación está afectando negativamente a mi salud; estoy

mucho menos motivado que cuando comencé y noto como mi rendimiento es bastante menor", explica P. R. "Ojalá gozara de más flexibilidad para demostrarles que puedo hacer uso de mi libertad con responsabilidad y profesionalidad". Y concluye: "A veces me gustaría comentarlo con mi jefe, pero él se pasa más horas que yo en el trabajo y tampoco parece muy abierto a escucharme. Está casi siempre cabreado".

En opinión de la *coach* Rosaria Simone, especializada en transformación sistémica para personas y organizaciones, "el primer paso para poder cambiar esta situación es que exista voluntad por ambas partes de querer conversar sobre el asunto". Para ello, "el empleado tiene que tratar de empatizar con su jefe, dejando de lado su actitud de víctima para exponer de forma proactiva y positiva sus sugerencias al respecto".

Saber delegar

"El esfuerzo del jefe", por su parte, "radica en su capacidad de saber delegar, dando toda la autonomía posible para que sus colaboradores se desarrollen con libertad", explica. "Está demostrado que liderar desde la confianza trae mayores recompensas que hacerlo desde la supervisión", afirma Simone. Y es que "el líder, precisamente por su posición, es el responsable de crear, a través de la comunicación, relaciones humanas mejores, que a su vez generan resultados empresariales excelentes".

A pesar de que existe unanimidad al respecto, "demasiadas compañías españolas están ape-



La cultura de la presencia aumenta el absentismo.

ULY MARTÍN

"Está demostrado que liderar desde la confianza trae mayores recompensas que hacerlo desde la supervisión", afirma la 'coach' Simone

"A veces me gustaría hablar con mi jefe, pero no parece muy abierto a escucharme. Está casi siempre cabreado", comenta un empleado

gadas, por rutina e inercia, a la cultura de haber quién se va el último, postergando su vuelta a casa", lamenta Ignacio Buqueras, presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles. "Y lo lamentable es que este presentismo dificulta enormemente la necesaria conciliación entre vida personal, familiar y laboral de los trabajadores, provocándoles estrés y tensiones, lo que merma su calidad de vida y su rendimiento profesional", apunta.

En su opinión, "en los países más avanzados de Europa, apenas se trabaja más allá de las cinco o las seis de la tarde y su productividad es mayor que la nuestra". Así, aunque "la cultura de la presencia aumenta el absentismo físico [que en España ronda el 4,1% y tiene un coste de 652 millones de euros al año, según un informe de Pricewaterhouse Coopers], también fomenta el absentismo emocional, que se podría definir como estar en el

trabajo pero sin estar, algo difícil de cuantificar". Y concluye: "El coste de la no conciliación siempre es superior al de la puesta en marcha de medidas que fomenten la racionalidad de los horarios y la flexibilidad laboral".

A esta misma conclusión llegó en el año 2000 la multinacional DKV Seguros, que cuenta con 685 empleados en España. "Entonces apostamos por promover una cultura que fomentara el bienestar entre nuestros trabajadores, delegando en ellos la responsabilidad de ser dueños de su trabajo, lo que a posteriori rewertió muy positivamente en su compromiso y, por ende, en su productividad", explica su director de recursos humanos, Jorge Díez.

Ahora mismo, a través de la dirección por objetivos, además de poder entrar y salir cuando se quiera, dos tercios del grueso de la plantilla trabajan de ocho a tres, mientras que el otro tercio restante lo hace de ocho a una y de tres a siete. Este horario se mantiene durante dos semanas; luego se rota. "Al principio fue complicado de lidiar, pero poco a poco se ha ido creando una cultura basada en la confianza mutua y la flexibilidad", sostiene Díez. Y lo cierto es que funciona: en la última encuesta de clima laboral, el 78% de los trabajadores se mostró satisfecho con sus condiciones laborales.

Libros recomendados: *¡No somos recursos, somos humanos!*, de Cuca Ricomá y Franc Ponti (Granica); *Gestión del tiempo*, de Guillermo Ballenato (Ediciones Pirámide); *Lo bueno de ser bueno*, de Linda Kaplan Thaler y Robin Koval (Alienta); *Eneagrama y éxito personal*, de Ginger Lapid-Bogda (Urano); *Gestionar la confianza*, de Javier Fernández (Pearson); *Ir o no ir*, de Paco Muro (Empresa Activa); *El nuevo arte de vivir el tiempo*, de Jean-Louis Servan-Schreiber (Paidós); *Empresas felices = empresas rentables*, de varios autores (Gestión 2000).

Másteres en La Rioja para los amantes del vino

Se imparten los viernes y sábados y se centran en el turismo enológico y su gestión empresarial

B. V.

El vino es uno de los pilares de la cultura social y gastronómica española. Ahora mismo, España es el país con mayor superficie vitícola (1,1 millones de hectáreas) y el tercer mayor productor de todo el mundo, con un total de 37,5 millones de hectolitros, solamente superado por Francia e Italia. En orden a desarrollar y potenciar este sector, desde 1995 existen diversas licenciaturas.

Sin embargo, muchos profesionales interesados en este sector llevaban tiempo demandando másteres que pudieran compatibilizar con sus responsabilidades laborales. Desde el año pasado, la Fundación de la Universidad de La Rioja, localizada en

una de las regiones vitivinícolas con más tradición e importancia de Europa, ha impulsado dos cursos encaminados a satisfacer estas nuevas necesidades formativas de los amantes del vino.

"El Máster Universitario en Turismo Enológico, por ejemplo, tiene el objetivo de formar a profesionales capaces de desarrollar y aplicar proyectos enoturísticos, con el fin de detectar la oferta enoturística más adecuada a cada región vinícola", explica su director académico, José Arnáez.

En su opinión, se trata de "una actividad complementaria a la tradicional elaboración y comercialización de vinos, que puede abrir nuevas posibilidades en empleo y beneficios a las empresas". Este curso, que comienza el próxi-

mo 15 de noviembre y finaliza en abril de 2009, tiene una duración de 550 horas, impartándose los jueves y viernes por la tarde. Cuesta 3.950 euros y está dirigido a diplomados y licenciados, con un máximo de 30 plazas.

El Máster Universitario en Viticultura, Enología y Dirección de Empresas Vitivinícolas, por otra parte, "pretende dar a conocer los aspectos prácticos y teóricos del cultivo de la vid, así como las técnicas de elaboración de vinos", señala su director académico, Fernando Martínez de Toda.

"Además de acercar a los alumnos a la realidad del sector vitivinícola se les presentan las herramientas de dirección de empresas, examinando la situación y perspectivas de los merca-

"España tiene que aprovechar su gran variedad autóctona para ofrecer vinos distintos y originales", afirma Martínez de Toda

dos internacionales vinícolas", añade Martínez de Toda, catedrático de Viticultura de la Universidad de La Rioja.

Este curso está dividido en cuatro módulos (viticultura, enología, dirección de empresas vitivinícolas y análisis sensorial del vino, conocido coloquialmente como "cata"). Así, existe la posibilidad de cursarlas de forma independiente. Este máster comienza el próximo 16 de noviembre y finaliza en diciembre de 2008, con una duración total de 500 horas, que se imparten los viernes por la tarde y los sábados por la mañana.

A juicio de Martínez de Toda, "debido al auge de nuevos competidores como Australia, Nueva Zelanda, Chile y Argentina, que utilizan las variedades típicamente comerciales (cabernet sauvignon en el caso del tinto y chardonnay en el blanco), España tiene que aprovechar su gran variedad autóctona para ofrecer vinos distintos y originales". Y concluye: "Ése es nuestro futuro".