



## sociedad

Los tesoros minerales del fondo del Pacífico

# El teletrabajo funciona, pero no en pijama

- ▶ El trabajo a distancia, ensayado en la Administración, es posible
- ▶ Su éxito requiere empleados motivados que sepan organizar su tiempo, objetivos nítidos y jefes capaces de coordinar y evaluar

RAQUEL SECO

Regla número uno a la hora de teletrabajar: quitarse el pijama. “Las rutinas como vestirse o desplazarse a la oficina ayudan a organizar el tiempo”, explica Mikel Gorriti, responsable de Recursos Humanos de la Dirección de la Función Pública en el Gobierno vasco. Allí acaba de finalizar una experiencia piloto de seis meses que ahora convertirá el teletrabajo, mediante un decreto, en una modalidad más de empleo. Y los funcionarios vascos, visto lo visto, sí que se quitaron el pijama. Porque el 70% mejoró su productividad, la calidad se incrementó en más de un 42% de los casos y el 84% de los teletrabajadores consideró que su capacidad de organizar tiempo y trabajo es ahora mayor, gracias a la experiencia. Una cifra más sorprendente: casi el 85% reconocía que en alguna ocasión se forzó a trabajar más que en circunstancias normales.

El teletrabajo funciona, pero no de cualquier manera. No todas las compañías ni todos los empleados son susceptibles de apuntarse al trabajo a distancia. O de aplicarlo correctamente y sacarle todo el partido posible. El empleado necesita, como expresa el ejemplo del pijama, “disciplina y autoorganización, sabiendo crear —incluso en su propia casa— espacios de trabajo y espacios de vida familiar o social”, recomienda José María Peiró, director del Instituto de Psicología

de Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida laboral de la Universidad de Valencia. Si lo consiguen, los resultados son brillantes.

“Los chavales han aprobado todo”. Una de las participantes en la reciente iniciativa del Gobierno Vasco hacía así balance de la experiencia, que le permitió trabajar en casa tres días por semana durante seis meses. En lugar de la hora de camino a la oficina, tiempo para desayunar en familia. En vez de otra hora de vuelta, tiempo para acompañar a los niños al colegio. Asegura que en casa se concentraba mejor, sin ruido ni gente pululando alrededor. Además, cree firmemente que el proyecto piloto contribuyó a que uno de sus hijos, con algunas dificultades de aprendizaje, haya mejorado en la escuela al mejorar la calidad y cantidad de tiempo con su madre. Y parece que los otros 28 funcionarios participantes en esta experiencia piloto están igual de contentos. Los resultados de las encuestas son positivos: el 77% asegura que en este periodo mejoró su estado de ánimo, e incluso, en un 58% de los participantes, su salud. Su participación hasta les supo a poco: el 84% de estos *conejiillos de indias* se mostró dispuesto a seguir desempeñando su labor con las mismas condiciones.

¿Qué debe hacer una organización que quiera seguir el ejemplo vasco? Idoia Mendia, consejera de Justicia y Administra-

ción Pública, destaca un esfuerzo especial: ordenar la forma de trabajar, estereotiparla, procesarla para unificar pautas y objetivos... Un empeño que tiene recompensa: “Nos ha venido bien para repensar cómo trabajamos”, valora. Coincide Gorriti. El trabajo a distancia, apunta, se mueve por objetivos que hay que tener muy claros. Y establecer esas metas supone un esfuerzo, pero también sirve para aclarar las ideas a la organización, que normalmente trabaja con estándares mucho más informales a la hora de fijar metas. “Los jefes de servicio deben asegurar

En el proyecto con funcionarios vascos la productividad creció en un 70%

En casa hay que separar espacios para la vida laboral y la familiar

calidad, cantidad y fechas. Algo que en la oficina no se hace, al menos de manera oficial”. Con el trabajo a distancia, los superiores deben reunirse con sus subordinados, elegir las tareas que estos van a realizar y, después, consensuar en qué consiste exactamente eso de “hacerlo bien”.

La evaluación de las tareas realizadas, que antes se hacía de forma casual, quizá con una simple ojeada al trabajo o una charla informal, tiene ahora lugar en una reunión (o a través de una videoconferencia). Así que hay que ir con los deberes hechos. “Al tener que imponer objetivos, se establece una nueva forma de trabajar. En algunos procedimientos los plazos muchas veces se rebasan. Sin embargo, al teletrabajar se cumplen de manera mucho más estricta”, corrobora Idoia Mendia.

Además de que mejoran los tiempos, parece que se produce más. “La productividad y el rendimiento de los trabajadores es un fenómeno *multicausado*, no se puede decir que depende únicamente del teletrabajo”, matiza Peiró. Pero un factor clave es que el empleado pueda escoger la opción a distancia voluntariamente: “En la medida que el teletrabajo sea preferido, proporcione autonomía al trabajador, y se adecue a las características del trabajo, va a contribuir positivamente a la productividad. En la medida en que, por el contrario, se imponga, no se pueda evaluar adecuadamente la contribución de la persona, o se aplique a tareas y trabajos que requieren una interacción compleja entre varias personas podría afectar negativamente”. Funciona aún mejor si hay *feedback*: “Si además el trabajador recibe información de los logros y sus niveles de rendimiento, puede inclu-



so incrementarse” el rendimiento, asegura.

¿Qué más le hace falta a una empresa para lanzarse al teletrabajo? La tecnología es esencial, apunta Peiró. Si no es eficiente (hay interrupciones, caídas de señal, etcétera) se puede producir lo que él define como “tec-

## La oficina, en la ‘nube’

ANÁLISIS

Tomàs Delclós

Aunque algunos historiadores pueden retrotraer el inicio del teletrabajo al Pleistoceno, parece más o menos consensuado que puede empezar a hablarse del mismo en los años setenta del siglo XX. Con la crisis del petróleo, se encareció el transporte y las empresas comenzaron a pensar que resultaba más económico llevar el trabajo al trabajador que trasladar el trabajador a donde estaba el trabajo.

Con Internet, la base tecnológica del teletrabajo se ha expandido. De hecho, el requisito básico para pensar en él es disponer de banda ancha. El catálogo de soluciones de *software* para cualquier tarea remota es enorme. Desde mensajería y

chats a trabajo colaborativo sobre un mismo documento. De hecho, algunas soluciones consisten en emular los *interfaces* de una red social donde los empleados, a falta de coincidir en el bar de la compañía, pueden encontrarse en una cafetería virtual, compartir aficiones en grupos... IBM, por ejemplo, con 400.000 empleados, ha introducido esta solución. De entrada, alivia la fatigante gestión del correo electrónico y permite a toda la plantilla compartir el conocimiento profesional de cada empleado.

La empresa IDC calcula que los programas de red social empresarial, tanto para mantener el contacto entre distintas oficinas como para el teletrabajo, supondrán un negocio de 1.500 millones de euros en 2014. Algunos estudios cifran en un 50% el ahorro en la creación

de un puesto de teletrabajo frente a uno presencial. Indudablemente, la expansión de la *nube* de Internet, donde los programas y los contenidos son accesibles de forma remota y desde cualquier máquina, facilita que haya más conversos sobre la oportunidad de ampliar el teletrabajo en las empresas.

Con todo, persisten las resistencias, algunas casi imperceptibles o poco catalogadas. Un empleado me contaba que no pudo soportar la escena doméstica que creaba el teletrabajo. Con un hijo pequeño, este tenía perfectamente instalada la idea de que si papá no estaba en casa... es que se hallaba trabajando. Pero por lo mismo, cuando aquel se encontraba en casa es que podían jugar juntos. El empleado tuvo que poner una llave en la habitación donde trabajaba para disua-

dir a su hijo de que siguiera exigiéndole más tiempo. Al final, prefirió volver a las oficinas de la empresa.

La disponibilidad de una tecnología fácil y amigable para trabajar remotamente no soluciona todos los problemas. Poco a poco van venciendo, pero hay instalados varios miedos. El trabajador teme que su ausencia de la oficina le haga perder oportunidades de promoción interna en la medida que el jefe no aprecia su dedicación. Este, por su parte, puede temer que sin observación directa de la laboriosidad del empleado esta decazca. Lo de fijar objetivos en lugar de horarios no está tan instalado como parece. A los sindicatos, por su parte, la dispersión del colectivo laboral les preocupa de cara a la eficacia de acciones reivindicativas.

En España, los teletrabajadores son un 5% del colectivo laboral frente a porcentajes del 20% al 29% en otros países europeos. Hay mucho camino para andar.



## salud

Un fármaco para dejar de fumar enciende la alerta



## deportes

Djokovic pierde el miedo y se hace imparable



## pantallas

MySpace señala el declive de algunas redes sociales



Celia María Ramírez trabaja en su casa, en Dos Hermanas (Sevilla). / PÉREZ CABO

tancia. La personalidad tiene varios factores, señala Gorriti. La clave para teletrabajar bien es el “factor conciencia” (el de alguien confiable, minucioso, organizado, que se esfuerza para acabar bien un trabajo...), el de aquellos “a los que nunca les pilla el toro”, describe Gorriti.

Peiró remarca que no hay un perfil único, sino distintos tipos de empleados que pueden funcionar bien en estas situaciones. “Ahora bien, sí que hay una serie de características personales que pueden facilitar el aprovechamiento óptimo de las situaciones de teletrabajo. En primer lugar, la persona ha de sentirse competente y cómoda en el uso de las tecnologías que le han de facilitar la conexión a distancia (teléfono, videoconferencia, red, etcétera), en segundo lugar ha de tener buenas dosis de autonomía, automotivación y autocontrol, habida cuenta de que la supervisión va a ser a distancia y el control del rendimiento más basado en resultados y logros que en la constatación de las horas trabaja-

“No es fácil decir ‘eso lo has hecho mal’ cara a cara”, subraya Gorriti

El empleado poco eficiente en la oficina tampoco lo será en casa

noestrés”, agravado además por el hecho de trabajar lejos físicamente de compañeros y superiores. ¿La mejor tecnología para teletrabajar? Sencillamente, aquella a la que no haya que prestarle atención.

Celia María Ramírez, 39 años, delineante, lleva tres años con un contrato presencial al 60% en la Agencia de Medio Ambiente y Agua de la Junta de Andalucía. Recursos Humanos le ofreció esta opción para facilitarle el cuidado de su hija, y ahora trabaja todas las mañanas en la oficina, y en casa por la tarde. Ha pasado de vivir pendiente de recoger a su niña a tiempo del colegio, de los permisos cuando se ponía enferma... a llevarla y traerla e incluso (“un lujo”) merendar con ella. Está encantada con este horario, del que solo le preocupa un aspecto, como a muchos teletrabajadores: el “aislamiento” del resto de compañeros, que pasan más horas juntos. Muchos expertos recomiendan que el teletrabajo tenga fecha de caducidad, para no desvincularse del entorno laboral.

Para mantener un espíritu de equipo, es vital el papel del jefe. “Las empresas que implemen-

ten el teletrabajo han de facilitar el lado humano del trabajo y la vivencia del trabajo en equipo”, apunta Peiró. Han de entrenar, además, a sus mandos intermedios para ser competentes en el ejercicio del liderazgo “virtual”. Las competencias son muy diferentes en la vida real y

Los plazos se cumplen mucho más en teletrabajo, dice Idoia Mendia

“Las empresas han de facilitar el trabajo en equipo”, apunta Peiró

en la Red y “con frecuencia, directores muy competentes en el ejercicio del liderazgo cara a cara no logran un liderazgo eficaz a distancia”, dice Peiró.

Mikel Gorriti, el responsable de Recursos Humanos de la Dirección de la Función Pública del Ejecutivo vasco, precisa que,

ya que el teleempleo tiene un impacto tan grande en la evaluación de resultados, muchos responsables pueden no sentirse cómodos al tener que evaluar sistemáticamente, cuando antes lo hacían de una manera que les podía parecer más sencilla. “Evaluar es una carga añadida para el responsable de servicio. Y no es fácil decir ‘eso lo has hecho mal’ cara a cara”. Es, cree Gorriti, un cambio cultural que “va a costar bastante”.

Para el trabajador, realizar su labor desde casa tiene ventajas. Pero también puede suponer inconvenientes. Entre los beneficios está el compatibilizar vida personal y laboral, pero también que “la autonomía que suele proporcionar el teletrabajo en términos de horario, la forma de organizarse o el control sobre el proceso es un elemento que produce satisfacción y reduce el estrés”, dice Peiró. Otra ventaja es la de evitar desplazarse (el *commuting*) entre el domicilio y el lugar de trabajo. “Las ventajas se manifiestan y producen sobre todo cuando la persona prefiere el teletrabajo. Hay personas que no lo aceptan bien y no se adaptan a esta forma de trabajar y en ese caso, las ven-

tajas se reducen y pueden llegar a ser inconvenientes. Por ejemplo, que se confundan los límites entre la vida de trabajo y la vida de familia, la disminución de las relaciones sociolaborales, o la mayor disponibilidad para las demandas del trabajo”, opina Peiró.

Karmelo Basoredo, responsable de área de 60 años que participó en el proyecto piloto, afirma que producía “quizá no el doble, pero sí mucho más” que en su puesto habitual. “Me levantaba a la misma hora. Hacía la misma rutina: levantarme, el aseo, el desayuno... pero a la hora del autobús (una hora de ida) iba a mi mesa de trabajo. Después, sobre las 9.30, acompañaba a mi esposa al desayuno. Luego retomaba el trabajo con muchas ganas”. Basoredo solía trabajar más o menos hasta la misma hora que en la oficina, aproximadamente las 17.30. “Además, te guías por objetivos. A medida que los vas cumpliendo, te adaptas. A partir del tercer mes, no tuve necesidad de trabajar por la tarde”, recuerda.

Basoredo es un ejemplo de teletrabajador que funciona bien. Pero no todas las personalidades encajan con el trabajo a dis-

das”. En tercer lugar, la persona tiene que ser capaz de coordinarse a distancia y gestionar las relaciones entre compañeros también a distancia. Algunos expertos alertan de que las primeras evaluaciones de experiencias con teletrabajo pueden pecar de exceso de optimismo. Eso mismo opina Gorriti, que señala que la alta productividad del principio puede estar relacionada con una “circunstancia de novedad”, la necesidad de justificar, los primeros meses, que uno es productivo también fuera de la oficina. Pero tras dos o tres años de teletrabajo, lo más importante es la personalidad, explica Gorriti. En definitiva, el trabajador poco eficiente en la oficina lo va a ser también en casa. En el caso de los funcionarios vascos, otro apunte sorprendente: la carga de trabajo fue mayor que la que tenían en la oficina. Gorriti explica: “La decidieron ellos. La gente suele ser más dura consigo misma que los propios responsables”.

**EL PAÍS.COM**

► **Participe**

¿Mejoraría su rendimiento si trabajara desde casa?