



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.