

**GESTIÓN**

# Se acabaron los 'trabajadores del pijama'

La vuelta al presentismo que se plantean algunas empresas pone fecha de caducidad a los 'trabajadores del pijama', quienes realizan su actividad desde casa. Su supervivencia depende de un sistema de evaluación que confirme que no es necesario ir a la oficina para ser eficaz. **Por M. Mateos**

Jack Welch, ex consejero delegado de General Electric, dijo en más de una ocasión que los privilegios del equilibrio entre el trabajo y la vida se adquieren al demostrar compromiso con el empleo: "Si uno no cumple, no gana flexibilidad". Esta afirmación tiene una vuelta de tuerca muy evidente: si la organización es incapaz de medir esa aportación, es decir, comprobar que todos sus empleados –presentes o ausentes en la oficina– cumplen, el sistema también se tambalea sin remedio. Quizá ése ha sido uno de los motivos que ha llevado a Marissa Mayer, consejera delegada de Yahoo!, a obligar a sus trabajadores a acudir todos los días a las instalaciones de la empresa y cumplir con su horario laboral –medida que entrará en vigor a partir del próximo mes de junio–. Justifica su decisión con una afirmación contundente que echa por tierra los beneficios de la flexibilidad laboral bien entendida: "Velocidad y calidad se sacrifican a menudo cuando trabajamos desde casa. Necesitamos ser un solo Yahoo! y eso empieza estando físicamente juntos".

Los llamados *trabajadores del pijama* –aquellos que pueden realizar buena parte de su actividad sin moverse de su casa– tienen los días contados; incluso aquellas empresas que los utilizaron para dar brillo a su marca están dando marcha atrás. Así, Telefónica aprovechó su traslado en 2007 a *Distrito C* –su actual sede central ubicada en el madrileño barrio de Las Tablas–, para ofrecer a algunos de sus profesionales la posibilidad de trabajar en remoto. El 10% de su plantilla, un total de 3.000 empleados, se ha acogido a esta política que ahora está revisando la multinacional: entre sus objetivos se plantea introducir parámetros de medición en las tareas de los empleados para verificar la consecución de objetivos.

**La clave del éxito**

Antes de cambiar la manera de trabajar, las organizaciones tienen que implantar una política de consecución de objetivos. Para ello deben dotarse de las herramientas necesari-



Marissa Mayer, CEO de Yahoo!, ha informado de que a partir de junio toda la plantilla debe trabajar en la oficina.

rias que les permita medir el rendimiento de todos sus profesionales. Miguel Saiz, responsable de compensación y beneficios de Microsoft Iberia, asegura que "la flexibilidad laboral puede ser entendida como una moda si no va acompañada de un control de los resultados. Se trata de seguir a las personas por lo que hacen, no por estar en la oficina, lo que obliga a las organizaciones a fijar de antemano qué se espera de un puesto si realmente no requiere presencia física y, en cualquier caso, comprobar el cumplimiento de objetivos de forma periódica".

El rendimiento de los 700 empleados de Microsoft Iberia es sometido a examen todos los meses, a lo que se suman dos evaluaciones globales, que realiza la multinacional dos veces al año. "Gran parte del éxito del sistema radica en que utilizamos la meritocracia como rasero para distinguir la aportación de cada profesional: diferenciamos entre excelente, trabajo bien hecho o necesita mejorar", explica Saiz, quien matiza

**La flexibilidad laboral se tambalea si no se evalúa la aportación del empleado a los resultados del negocio**

**Los profesionales vuelven a la oficina porque creen que su eficacia desde casa requiere justificación**

que el éxito del trabajo a distancia también se basa en generar un entorno de confianza: "Hay puestos que requieren presencia física y empleados que optan por seguir un horario como la mejor manera para cumplir sus objetivos. En torno al 20% de nuestra plantilla, por uno u otro motivo, disfrutaban de una jornada laboral estándar".

No trabajar por objetivos ni tener conciencia de que la flexibilidad laboral genera compromiso son algunas de las barreras que, según José Miguel de la Dehesa, director del área de personas de la UOC –Universidad Oberta de Cataluña, que imparte formación online–, tienen que superar las empresas españolas para sacar partido a este sistema. También Francisco Vázquez, presidente de 3G Office –multinacional de servicios de consultoría y arquitectura corporativa–, apunta otro beneficio: ahorro entre un 30 y un 40% del coste en las instalaciones. "Al disminuir el número de empleados que acuden a trabajar a diario, las sedes corporativas pueden reducir su tamaño. Si a esto se une la mejora del bienestar del profesional y su rendimiento, porque tiene libertad para organizar su jornada, la flexibilidad es una tendencia imparable".

**El debate**

A la vista de estos datos parece evidente que el teletrabajo es una de las

opciones más sanas para aumentar la productividad. Para Moisés Arrimadas, presidente de Adipe Centro –Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas– y director de recursos humanos de DHL, "la clave está en concienciar al empleado sobre el compromiso y la eficacia productiva que genera. Asimismo es fundamental que la organización esté realmente preparada para asumir este cambio cultural. Debe dejar muy clara la aportación de valor de cada empleado y darla a conocer al resto de la plantilla, sobre todo a aquellos profesionales que acuden todos los días a su puesto de trabajo. A la larga, esto se puede convertir en el mejor catalizador de la flexibilidad y paliar los agravios comparativos que pueden romper los beneficios de un buen clima laboral".

El miedo del empleado a perder su trabajo o del jefe a no tener bajo control a los profesionales que no ve son otras evidencias que, según estos expertos, pueden justificar una vuelta al presentismo. Óscar Masso, director de comunicación de Sodexo Servicios de Beneficios e Incentivos, tiene claro que "ahora los trabajadores se hacen más visibles por un asunto de inseguridad laboral. Entienden que la productividad requiere esa justificación, una actitud que rebota de forma negativa en el profesional y en la empresa que, erróneamente, puede plantearse la eficacia de esquemas tradicionales: más te veo más produces".

Según Luis Pérez, director de relaciones institucionales de Randstad, resulta paradójico que se planteen fórmulas que premien la presencia física del empleado. Considera que es una fórmula obsoleta, "en tanto y cuanto estamos evolucionando hacia modelos más eficaces que permitan un aumento de la productividad. Sin embargo, el presentismo puede obedecer a un redimensionamiento de la plantilla en busca de esa optimización: en algunas empresas eran necesarias dos personas para el mismo puesto y, ahora, se han visto obligadas a prescindir de la que operaba en remoto".



**Premio 2013 Jóvenes Juristas**

**"QUIERO DEMOSTRAR CUANTO VALGO"**

**El premio de referencia para los jóvenes juristas**

¿Eres estudiante de último año de licenciatura o grado en Derecho?

<b>Primer premio</b>	6.000€ financiados por la Fundación Garrigues + una beca completa para cursar un programa Máster Universitario en Práctica Jurídica del Centro de Estudios Garrigues.
<b>Segundo y tercer premio</b>	Becas por importe del 75% y del 50% respectivamente, para cursar un programa Máster Universitario en Práctica Jurídica del Centro de Estudios Garrigues.
<b>Finalistas</b>	Nuevas becas por importe del 30% cada una de ellas, para cursar un programa Máster Universitario en Práctica Jurídica del Centro de Estudios Garrigues.

**Información:** Pº Recoletos, 35. 28004. Madrid - Tel.: 91 514 53 30 - [informacion.centro@garrigues.com](mailto:informacion.centro@garrigues.com)  
[www.centrogarrigues.com](http://www.centrogarrigues.com)

**CENTRO DE ESTUDIOS GARRIGUES**

**Premio Jóvenes Juristas**