

La era de la flexibilidad

Arancha de las Heras, directora general del CEF.- y vicerrectora de Relaciones Institucionales de la UDIMA.

Las empresas evolucionan a pasos agigantados. En un nuevo entorno en el que los cambios son vertiginosos y afectan transversalmente a todos los estamentos de la organización, la función de recursos humanos no puede, ni debe, quedar al margen.

En primer lugar porque, más que nunca, gestionar personas se ha convertido en una prioridad esencial y al mismo tiempo, compleja para las empresas. En segundo, porque los nuevos modelos de talento presentes en las organizaciones demandan nuevas formas de gestión más ágiles, operativas y, sobre todo, flexibles, en consonancia con los nuevos retos individuales y organizativos.

Cada vez son más las organizaciones que están implantando medidas que permiten flexibilizar las jornadas; adaptar la vida laboral a la personal. Horarios flexibles de entrada y salida, bolsas de horas, jornadas reducidas en determinados periodos del año o teletrabajo parcial son medidas que no suponen un mayor coste a las empresas y que, por el contrario, son muy bien recibidas por parte de los trabajadores.

En un contexto globalizado, en el que los mercados han dejado de ser locales y una pequeña empresa ubicada en un remoto pueblo puede vender por internet en Japón, Dinamarca o Colombia, seguir pensando en términos de “horarios y presencia” no tiene demasiado sentido. Hoy los equipos más efectivos son multidisciplinares, plurinacionales, trabajan en husos horarios distintos y están dispersos geográficamente. Una diversidad que enriquece enormemente las posibilidades de innovación y adaptación a un mercado global de las compañías.

Más cuando el imparable proceso de transformación digital en el que viven inmersas muchas empresas posibilita ese cambio. Los sistemas actuales permiten trabajar desde casa sin que ello suponga una desconexión total con el resto de compañeros de la empresa. Por el contrario, las plataformas actuales y los sistemas de trabajo en remoto son capaces de integrar a los miembros del equipo de una forma cohesionada y armónica bajo el paraguas de unos objetivos claros y bien diseñados, tanto individuales como colectivos, y una comunicación fluida y multidireccional.

De hecho, está demostrado que es perfectamente posible desarrollar compromiso y sentido de pertenencia también en estos equipos deslocalizados, algo que desmonta algunos de los mitos que sigue lastrando el despegue del teletrabajo.

Entre otras razones, esto es así porque el teletrabajo facilita, como no puede hacer de igual forma el trabajo presencial, responder a las necesidades de conciliación y características particulares de cada persona. Y es que en la era de la flexibilidad, un factor motivante, más allá del salario y el desarrollo profesional – también muy relevantes y no incompatibles con el trabajo en remoto- es la flexibilidad que las empresas son capaces de ofrecer a sus trabajadores para acomodarse a sus necesidades y preferencias.

Pero es que, además, el teletrabajo ahorra costes, reduce el absentismo, permite la activación del empleo rural y potencia la inserción de personas con discapacidad, entre otras ventajas. A pesar de todas ellas, solo una de cada tres empresas utiliza esa modalidad todavía en España. Porque siguen pesando, en gran medida, viejos estigmas y miedos que a las empresas les cuesta trabajo sacudirse de encima. La sensación de pérdida de control del trabajador por el mero hecho de no tenerlo delante es uno de los principales.

Algo que se combate, por un lado, con una profunda labor de sensibilización a todos los niveles de la empresa; y por otro, implementado efectivos sistemas de reporte y trabajo por objetivos en esos equipos no presenciales.

La implantación de la flexibilidad en las organizaciones permitirá retener el talento, mini-



mizar las disfunciones por razón de género y facilitar que la persona más capacitada (con independencia de sus responsabilidades familiares) acceda a los cargos de mayor responsabilidad. Para ello, es necesario un alto nivel de confianza por parte de las organizaciones hacia su plantilla, una gran responsabilidad por parte del empleado y un cambio de mentalidad. Pasar a contabilizar el rendimiento de un trabajador no “por lo que parece que hace” en las horas que está sentado en su puesto de trabajo, sino por lo que “realmente produce” aunque no lo tengamos ante nuestros ojos.