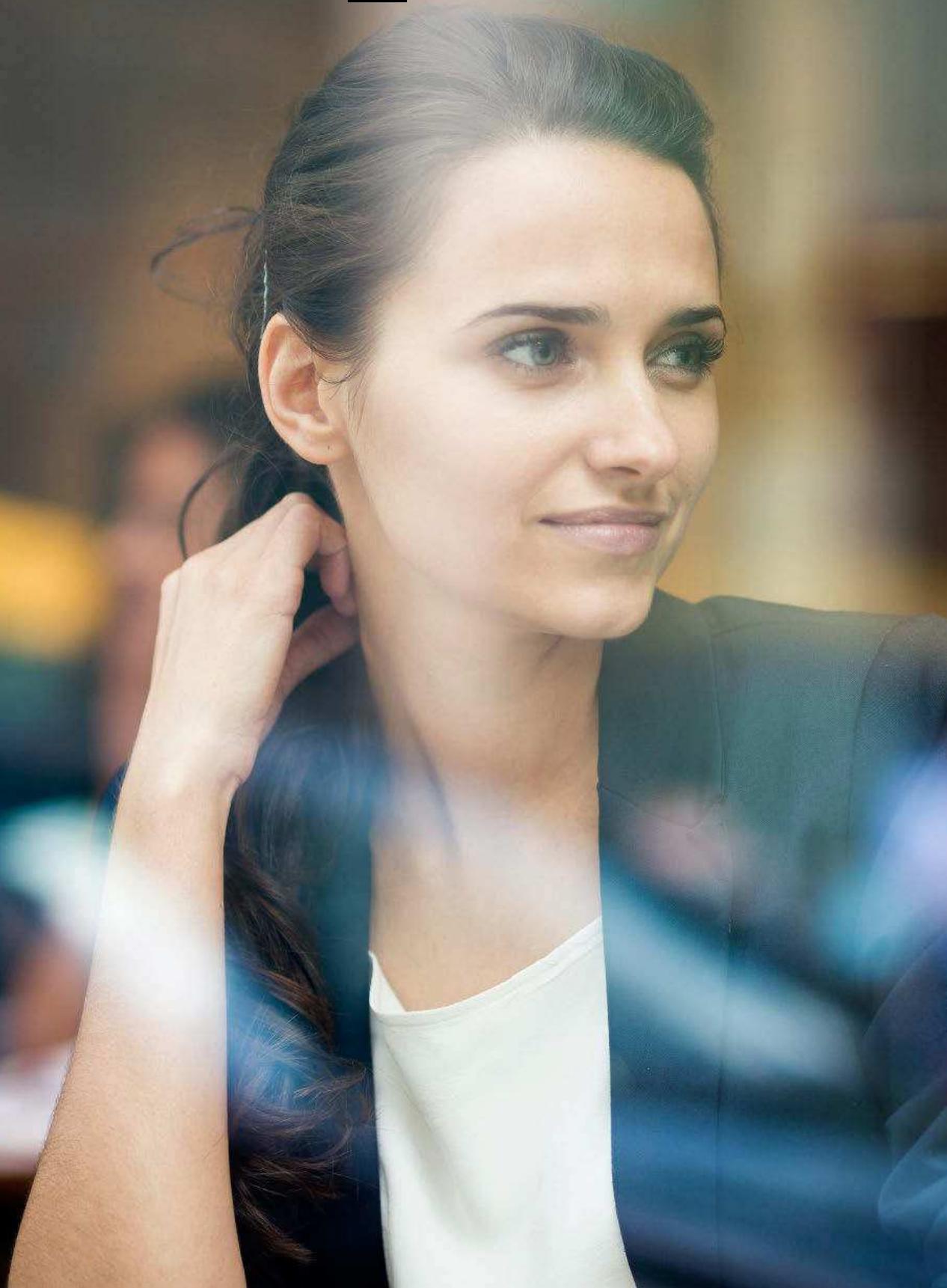


SOCIEDAD



Hacia la empresa flexible YO QUIERO TRABAJAR AHÍ

Mariano Rajoy ha anunciado que en una segunda legislatura propondría un consenso para que la jornada laboral no se prolongue más de las 18 horas. Pero ya hay trabajadores afortunados que saben lo que significan nociones como 'tiempo líquido' y flexibilidad. El resultado: las empresas en España que están aplicando estas medidas ven aumentar la motivación y la productividad de sus empleados.

Texto Isabel García-Zarza

Se imagina que a diario le preguntan en su empresa cómo se siente de ánimo? ¿Y que si contesta «de bajón o desanimado» (pinchando rojo en un semáforo) su jefe intente buscar una solución, aunque suponga renunciar a un cliente importante? Sigamos elucubrando: ¿qué le parecería no tener horario fijo sino uno flexible que pudiera adaptarse según sus necesidades personales, sus ritmos vitales o sus momentos de inspiración? Y más todavía, ¿cómo vería no tener un límite de vacaciones anuales? Ese lugar existe. No es una utopía futurista salida de Hollywood ni una multinacional tecnológica de Silicon Valley. Está en Barcelona, en un emplazamiento de ensueño, eso sí, en la planta segunda del World Trade Center, con vistas al Mediterráneo.

Bienvenido a Cyberclick Group, una consultora de marketing digital que ha sido elegida por dos años consecutivos como la mejor pyme de España para trabajar, según el listado de Great Place to Work. «Cuando cuidas a las personas y te preocupas de que estén bien, los resultados acompañan», cuenta su director general, David Tomás. Y vaya si lo hacen: en 2015 aumentó su facturación en un 45% e incorporó a 25 *afortunados* más a la empresa, que ahora cuenta con una plantilla de 60 personas.

Tomás cita estudios que aseguran que solo el 30% de los trabajadores están verdaderamente comprometidos con su empleo. «Si logras que la cifra aumente hasta el 60% o incluso el 90% mejora tu capacidad de conseguir buenos resultados», asegura. En Cyberclick puede que rondan ese ansiado 90%. Tomás no tiene ningún reparo en compartir su receta –incluso ha escrito el libro *La empresa más feliz del mundo*–. En su compañía no hay horario fijo, ni siquiera horas semanales a realizar. «Trabajamos ▶

EN TIEMPOS DE CONTENCIÓN SALARIAL, ESTE TIPO DE MEDIDAS PUEDEN SER UNA forma de retribución sin coste PARA LA EMPRESA

en proyectos trimestrales y cada uno se fija sus objetivos, según sus circunstancias personales». Las decisiones se toman de forma compartida. Tampoco se cuentan los días de vacaciones, el empleado se toma las que desee, previo consenso con el equipo. Y diariamente se pregunta a los trabajadores cómo se sienten. «Si están contentos su productividad es más alta porque tienen energía y hacen las cosas con ganas», dice.

Algo que podría parecer un oxímoron, la felicidad en el trabajo, empieza a ser considerado como un elemento para potenciar la rentabilidad y es una tendencia incipiente que, de forma minoritaria, empiezan a aplicar algunas compañías, como la citada Cyberclick. Incluso comienza a hablarse de la necesidad de sustituir a los jefes tradicionales por *gefes* o gestores de la felicidad, que sepan motivar a sus empleados. Y es que, pensándolo fríamente, en el entorno económico tan complicado que vivimos, ¿qué empresa puede permitirse tener a su personal desmotivado? Y sin embargo, muchas están corriendo ese riesgo, desaprovechando el potencial de su plantilla. Según el estudio *Bienestar y motivación de los empleados en Europa 2015*, de Edenred e Ipsos, nada menos que el 40% de los trabajadores españoles desearía abandonar su puesto de trabajo, porcentaje prácticamente idéntico (41%) al de aquellos que están insatisfechos con su equilibrio entre vida personal y laboral. A buen entendedor... En Adecco, líder mundial en gestión de recursos humanos, llevan años constataando la importancia de la felicidad en

el trabajo. «Siempre sale en el Top 4 como uno de los elementos más valorados por la plantilla», asegura Margarita Álvarez, directora de comunicación y marketing. Felicidad que tiene mucho que ver, y no solo fonéticamente, con flexibilidad: «Juega un papel clave, su ausencia genera ansiedad. El equilibrio entre vida personal y laboral beneficia a las empresas porque el trabajador es más productivo y rinde mejor. Se consigue una implicación y un compromiso que va más allá de estar horas sentado en una silla».

Álvarez insiste en la necesidad de ir dejando atrás el presencialismo y avanzar, en los negocios que por su tipo de actividad puedan permitirselo, hacia una gestión por objetivos, algo factible en muchas de las empresas del sector servicios, mayoritario en nuestro país. «Hay que dar un empujón a esto eliminando, por ejemplo, las comidas de dos horas. Y cambiar la gestión del tiempo. Quiero resultados, no ver caras todos los días. Hay que sensibilizar a las compañías de que el equilibrio personal/laboral les beneficia porque el empleado es más productivo y rinde, es mejor profesional en definitiva».

Y destaca cómo, en tiempos de contención salarial, este tipo de medidas, muchas de las cuales no suponen costes empresariales, pueden ser además otra forma de retribución. «Solo así se podrá captar a los mejores y retener el talento. Es algo que va a llegar, nos guste o no. Quienes sigan poniéndole trabas se quedarán atrás».

De lo que cuesta implantar este tipo de cambios sabe mucho Marisa Cruzado, directora de CVA, la consultora que lleva 15 años organizando el Premio Empresa Flexible: «Es muy difícil romper la inercia de las organizaciones. Parece que hablar de estos temas está mal visto con tanta gente en paro. La prioridad es salir de la crisis, no mejorar las condiciones laborales. Y las nuevas tecnologías en vez de ayudar a flexibilizar el trabajo han pervertido el sistema, porque ahora estamos todo el día conectados trabajando dentro y fuera de la oficina».

Aunque cada vez son más los que aseguran –quizá tenga mucho de eso que los ingleses llaman el *wishful thinking* (pensamiento ilusorio)– que dentro de poco pasar horas en la oficina, calentar el asiento para hacer méritos frente al jefe, será algo tan del pasado, y tan mal

Gancho electoral

Conscientes del tirón y la popularidad de estas propuestas, casi todos los partidos políticos incluyeron en sus programas las pasadas elecciones medidas para fomentar la racionalización de los horarios, la flexibilidad y la conciliación. Y el presidente en funciones, Mariano Rajoy, con la mente quizá ya puesta en la probable repetición de los comicios, ha anunciado que si cuenta con una segunda legislatura propondría un acuerdo para llevarlo a cabo. Estas palabras han sido recibidas con alegría en la Asociación por la Racionalización de los Horarios Españoles, que lleva 10 años luchando para que se produzca este cambio. Su presidente, José Luis Casero, afirma que es necesaria una reforma estructural que permita optimizar el tiempo. Por ello, reclama la creación de un observatorio institucional que supervise lo que cree deben ser las medidas: volver a la hora GMT (nuestro horario actual se debe a la modificación hecha por Franco para estar en sintonía con Alemania), adelantar los horarios relevantes socialmente y flexibilizar las empresas. «Habría más tiempo libre para cuidarse. Antes de nada, es un problema de salud».



CON SU JORNADA INTENSIVA MATUTINA, Iberdrola ha mejorado su productividad Y REDUCIDO ACCIDENTES LABORALES

visto, como fumarse un puro frente al ordenador. El presencialismo, no marcharse hasta última hora de la tarde –normalmente después de una copiosa comida–, va a ser el nuevo tabaco, y ya hay quienes le han declarado la guerra. «Cuando entró en vigor la ley antitabaco se decía que iban a cerrar muchas empresas, y no pasó nada. En este caso sucederá lo mismo», afirma José Luis Casero, presidente de la Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE). «Los horarios racionales y óptimos mejoran la cuenta de

resultados, por eso cada vez más empresas se pasan al lado luminoso y abandonan las jornadas esclavistas que no benefician ni a las organizaciones ni a las personas».

En ese *lado luminoso* lleva ya varios años Iberdrola y no solo por tratarse de la primera eléctrica europea. En 2008 decidieron implantar la jornada continua matutina para toda la plantilla. «Siempre hemos pensado en el bienestar de los empleados, porque un trabajador contento rinde más que uno que no lo está. Nuestra experiencia es una realidad, no

es marketing. Y no nos ha supuesto un coste extra, porque lo hemos recuperado con productividad», añade Ramón Castresana, responsable de RRHH.

Al principio tuvieron que *reeducar* a gran parte de la plantilla. «Fue algo parecido a la jubilación, había gente que no sabía qué hacer con tanto tiempo libre por la tarde, pero se acostumbró pronto», recuerda Castresana sonriendo. «También hubo que gestionar el cambio con los jefes, porque a algunos al principio les daba vértigo salir de su despacho y ver que no había nadie. A ▶

las dos semanas se dieron cuenta de que no se caía el mundo».

La compañía no solo ha mantenido aquel planteamiento inicial, que fue impulsado personalmente por su presidente, Ignacio Sánchez Galán, sino que en la renovación del convenio colectivo el año pasado se ha ampliado la flexibilidad. Así, el margen para entrar y salir se ha ampliado hasta la hora y 45 minutos, a partir de las 7.15.

Y es que no solo los trabajadores están contentos –la empresa tiene un 8,9 en el índice de satisfacción del clima laboral–, sino que las cuentas salen: se ha reducido el absentismo, se ha aumentado la productividad –un equivalente de 500.000 horas al año porque hay menos tiempos muertos– y, algo muy importante para una compañía de un sector de alto riesgo como es el eléctrico, han disminuido los accidentes. «Muchos se producían por la tarde, debido a la pérdida de reflejos tras la comida», cuenta Castresana.

Será algo del mundo de la energía (nadie como ellos sabe de la importancia de no malgastarla), porque otra empresa del mismo sector, aunque en este caso de hidrocarburos, Gas Natural Fenosa, también se enorgullece de llevar el concepto de flexibilidad en su ADN. «Es la piedra angular de nuestra filosofía de cuidar a nuestra gente. El 85% de los trabajadores lo valora», según fuentes de la compañía, en la que tienen clarísimo que el sueldo no es una motivación a largo plazo, sino que hace falta mantener ilusionados a los trabajadores de manera constante. ¿Cómo? Juzgue usted mismo: horario flexible a la carta con entrada a partir de las ocho y pausa para comer de media hora a dos horas, y un servicio que ayuda a los empleados a ahorrar tiempo solucionándoles gestiones como llevar la ropa a la tintorería o el coche a la ITV. Y sobre todo, destierro del presencialismo. «El tiempo es cada vez más líquido, antes fichabas y trabajabas ocho horas seguidas, ahora se ha roto la barrera espacio-temporal, puedes usar tu jornada como



“Ya no hay barreras horarias, estamos 24 horas conectados pero seguimos pasando ocho en la oficina. Tenemos que aprovechar mejor la tecnología”

MARGARITA ÁLVAREZ,
DIRECTORA DE COMUNICACIÓN Y
MARKETING DE ADECCO

quieras y donde quieras. Es imposible aislar la vida laboral de la personal, no nos gusta esa dicotomía. Además, las necesidades de cada uno van evolucionando. Tienes 86.400 segundos al día, adminístralos como quieras. Se concede al empleado la libertad de autogestionarse», afirman en la empresa.

Tiempo líquido y autogestión. Dos conceptos revolucionarios capaces de transformar a muchas empresas y con los que pueden jugar no solo las multinacionales de la energía, sino también pymes como Ciberclick o incluso otras más pequeñas. Es el caso de la consultora QMS Comunicación, que puso en marcha hace dos años una política de flexibilidad con jornada intensiva de mañana. A cambio, sus seis empleadas se mantienen conectadas por la tarde y cada semana una está de guardia. «Nos ha ayudado a desarrollar mucha más creatividad, algo fundamental en este sector. Hay que salir de la oficina para que fluyan las ideas», asegura su directora, Yolanda San Román.

Según informes de Great Place to Work, las empresas que aparecen en su lista obtienen resultados que doblan a los del mercado en general. Y sus trabajadores tienen más fortaleza para afrontar los momentos difíciles. Y es que, como aseguran en Gas natural, «es muy difícil medir si estas propuestas mejoran los resultados, pero estamos seguros de que cuando no las tienes suponen un coste oculto. El mejor indicador es la motivación de la gente. Si está comprometida resulta mucho más eficaz». Hala, a ver cómo se lo explica usted a su jefe. ■



HAY QUE DAR UN EMPUJÓN ELIMINANDO, POR EJEMPLO, LAS COMIDAS DE DOS HORAS