

## 6

# Los nuevos modelos de dirección y nuevas formas de trabajo

Hasta este capítulo hemos estado analizando entornos, estructuras, herramientas y metodologías que nos llevaban hacia un tipo de estructura, la **estructura COSMOS** que entendemos como un modelo que cumple con todas las características necesarias para ser considerada muy especialmente en la actualidad.

A continuación hemos analizado las tecnologías que podían soportar y facilitar tanto el proceso del cambio como el propio modelo estructural **COSMOS**, integrando todos sus componentes a través de la compartición de la información y facilitando la comunicación entre todos ellos.

Hasta ahora hemos estado estudiando de forma fundamental los aspectos técnicos, tecnológicos, etc. de la empresa virtual y a partir de este capítulo vamos a ir progresivamente acercándonos hacia el componente fundamental de la estructura, el **componente humano**.

El primer nivel de aproximación hacia el **componente humano** los vamos a realizar a través de las diferentes fórmulas de integración o interrelación en la empresa, es decir a través de los **sistemas de dirección** y de las **modalidades de trabajo**.

En este capítulo analizaremos en concreto cuáles serán las fórmulas más adecuadas para que realicen su trabajo eficientemente los diferentes componentes humanos de la estructura virtual; los directivos y los empleados, dentro de este concepto estructural.

Comenzaremos analizando los diferentes modelos de dirección, a los que dedicaremos dos apartados, en el primero estudiaremos los modelos de **dirección por objetivos** y la **dirección participativa**, no entendiéndolos como nuevos modelos de dirección, pero sí como fundamentales o como los modelos que establecen las bases de los nuevos estilos de dirección y por lo tanto nos permitirán entenderlos con más sencillez.

A continuación, entraremos ya en el estudio de los nuevos modelos propiamente dichos, modelos que tienen que responder a las necesidades que las estructuras virtuales requieren, es decir, los sistemas de dirección que sean capaces de balancear el compromiso existente entre la distancia y la involucración, teniendo en cuenta que los componentes de la empresa están cada vez más formados y tienen una alta capacidad de independencia y auto gestión, pero que a su vez deben y quieren estar perfectamente involucrados el proyecto que en la actualidad significa la empresa.

En este apartado estudiaremos la **dirección a distancia**, como reemplazo de la dirección presencial, la **dirección por involucración**, como evolución del sistema de dirección participativa, la **dirección by consent**, como paso siguiente a la dirección por objetivos y por fin entraremos en las fórmulas más avanzadas y que empiezan a gozar de gran popularidad, tales como la **dirección by walking around**, o la **dirección by messing around**.

El último apartado del capítulo lo vamos a dedicar a las **nuevas fórmulas de trabajo**, las que permiten y soportan las nuevas tecnologías de la información y son de especial interés para las estructuras virtuales que estamos estudiando en este libro y que permiten contar con los mejores especialistas en cada actividad de forma dinámica y de acuerdo con las necesidades en cada caso del proyecto empresarial, es decir, de la estructura que se establezca para aprovechar la oportunidad específica de mercado.

En concreto estudiaremos el concepto de **Teletrabajo**, partiendo de una introducción que nos permita entenderle fácilmente a través del **trabajo a distancia**, realizado de forma intensiva en los modelos de empresa orientales, consiguiendo unas reducciones de costes muy importantes, por todos conocidas y reconocidas.

En este capítulo nos centraremos, como ya hemos anticipado, de forma fundamental en el método o sistema, dejando para el capítulo 7 el estudio de la persona trabajando y dirigiendo bajo estas fórmulas, dentro del tipo de estructura virtual que hemos analizado, primero de forma abstracta y luego de forma concreta en el modelo de **estructura COSMOS**.

## **6.1.- Los pilares de los nuevos sistemas de dirección.**

Como ya hemos comentado, la **dirección por objetivos** y la **dirección participativa** ya no representan la punta de lanza de los nuevos modelos de dirección, pero sí fijaron las bases para que los nuevos modelos puedan ser establecidos y entendidos en la actualidad, pues estos modelos nacen realmente como una evolución de los que vamos a estudiar a continuación que sí representaron una auténtica ruptura con los modelos tradicionales.

Antes de comenzar es importante aclarar lo que entendemos por dirigir, si estamos hablando de una técnica o de otra cosa.

¿Podemos considerar la dirección como un arte?

Para responder a esta pregunta primero tenemos que aceptar es que dirigir en la empresa moderna significa, por encima de todo, gestionar o administrar los recursos de la misma y los principales recursos con los que contamos son los que provienen del **capital financiero** y del **capital humano**.

La gestión del **capital financiero**, en algún caso, podemos llegar a realizarla como un auténtico arte, especialmente cuando este es más escaso de la cuenta, pero generalmente será administrado y gestionado bajo premisas técnicas.

Por el contrario, el **capital humano** está aceptado en la empresa moderna como el principal activo de la misma, siendo éste el que forman las personas con sus competencias y gestionar personas cuando estamos hablando de personas con un importante nivel de formación, como es cada vez más la realidad de las empresas, también es cada vez más difícil administrar estos recursos utilizando únicamente la técnica pura; la componente imaginativa, de comunicación y de relaciones se hace cada

vez más necesaria convirtiendo la dirección en un cierto tipo de arte, para el que algunos pueden no estar dotados.

Es importante pues, considerar que no todo el mundo está preparado para dirigir y más aún que no todo el mundo está dotado de ciertas competencias innatas que requiere la gestión o dirección en la empresa moderna.

Pensemos que el arte no se aprende, o se nace artista o no y sólo cuando se nace con esas habilidades, se está capacitado para aprender las técnicas de dirección que ayudarán al directivo a dirigir con éxito, pero siempre con esa componente imaginativa que permitirá convertir a la técnica en arte.

Otro de los graves errores que se comete es el de pensar que los directivos se crean por decreto ley o colocándoles un título en una tarjeta de visita, error que hace que muchas empresas pierdan un buen técnico para conseguir un mal directivo, pero entraremos en profundidad en este tema dentro del capítulo séptimo, aquí nos quedaremos sólo en la reflexión que nos da el punto de entrada para entender la auténtica dificultad que tiene el **arte de la dirección**.

Otro de los puntos que tenemos que considerar es la realidad de que la mayoría de los directivos actúan a la vez como directivos y como técnicos y siendo normalmente más fácil actuar como técnico cuando se sabe lo suficiente, se olvidan de mantener el perfecto equilibrio que tiene que existir entre hacer las cosas, o hacer que los demás las hagan y que los demás las hagan de acuerdo con los objetivos de la empresa y los personales de cada uno, por lo que tendrá que crearse un entorno que permita la alineación entre ambos, utilizando para ello las técnicas que pueden ayudar en su consecución y que vamos a pasar a analizar en los diferentes modelos de dirección.

### **6.1.1.- Dirección por objetivos**

Podemos comenzar estableciendo una definición que nos sirva de punto de partida, que podría ser algo así: *Tipo de dirección basada en la información, el conocimiento y el “consenso”, estando sujetos a ella normalmente las funciones que se consideran centros de beneficio y generalmente a partir de los mandos intermedios.*

Dentro de esta definición hay varios aspectos sobre los que es importante reflexionar para entender posteriormente los modelos evolucionados de este sistema.

- El **primer aspecto** es la fundamentación del sistema en la **información**, es decir, que todos los componentes de la empresa sujetos a este tipo de sistema de dirección deben saber lo que sucede, en la empresa, en el mercado, con la competencia, los proveedores, etc. y así poder tomar decisiones y aceptar compromisos.
- El **segundo aspecto** se relaciona con el **conocimiento**, es decir, con las competencias que cada componente de la empresa necesita para poder alcanzar el éxito en el cumplimiento de sus objetivos.
- El **tercer aspecto** es el **“consenso”**, es decir, que el sistema gira alrededor del acuerdo y de la confianza entre los jefes y los subordinados, siempre y cuando el acuerdo se alcance, ya que de no ser posible, será el jefe quien establecerá los

objetivos y tendrá que imponerlos, de ahí la razón por la que hemos escrito la palabra consenso entre comillas.

En definitiva, es todavía sólo un comienzo hacia la cooperación entre todos los componentes de la empresa, pero todavía el sistema no es absolutamente abierto porque los subordinados no gozan en este sistema de los mismos niveles de información que sus jefes, de ahí la posibilidad de que no se llegue en algunos casos al deseado consenso.

- El **cuarto aspecto** es el **personal** sobre el que normalmente se ha aplicado este sistema en sus comienzos, antes de evolucionar a los estilos de dirección actuales.

Las personas sobre las que se ha aplicado el sistema tradicionalmente han sido las de mayor preparación y nivel de conocimientos de la empresa, desde los mandos intermedios hasta las personas que trabajan en las áreas más críticas para crear valor añadido para la empresa y que normalmente coincide con las personas de las funciones comerciales.

Pero para que este modelo de dirección funcione correctamente es importante establecer cuáles son sus claves fundamentales, claves que se fundamentan en los aspectos que hemos indicado en la definición.

En primer lugar, nos encontramos con la exigencia del diálogo continuo y abierto entre la empresa y el empleado, de tal forma que ambos estén perfectamente informados de las inquietudes y necesidades del otro para poder actuar en consecuencia y a tiempo, de tal forma que los problemas puedan ser resueltos antes de que produzcan daños irremediables.

Para que esta comunicación sea fluida y constructiva es necesario que los empleados tengan un nivel de preparación y de formación alto y se establezca un sistema permanente de actualización de los mismos, de tal forma que se encuentren siempre con las competencias necesarias para conseguir ejecutar su trabajo de acuerdo con las necesidades y expectativas de la empresa, las cuales a su vez deben ser comunicadas y siempre que sea posible consensuadas con el empleado

Hemos dejado para el final el aspecto retributivo en el que se contempla no sólo la compensación económica sino las diferentes formas de compensación que puede esperar un empleado, es decir, la crematística, la de desarrollo personal y profesional y los sistemas de compensación basados en aspectos no financieros, siendo cada vez más apreciados los relacionados con la seguridad y el futuro, al igual que hace algunos años lo fueron los relacionados con el ocio y el tiempo libre.

En el cuadro 6.1 se presenta un resumen de estas claves.

## CLAVES DEL SISTEMA

NECESIDADES DEL EMPLEADO	RESPUESTA DEL SISTEMA
¿ QUÉ ESPERA DE MI?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificación del trabajo</li> <li>• Identificación de las áreas de resultados clave</li> <li>• Niveles de rendimiento</li> <li>• Objetivos a corto y medio plazo</li> </ul>
DEJEN QUE ACTÚE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad y autoridad</li> <li>• Organización</li> <li>• Planes de acción</li> <li>• Coordinación y control del apoyo</li> <li>• Descentralización en la toma de decisiones</li> </ul>
DÍGANME COMO VOY ACTUANDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de control</li> <li>• Valoración del rendimiento</li> <li>• Realimentación</li> </ul>
AYÚDENME A MEJORAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las necesidades de formación individualizadas</li> <li>• Preparación formal</li> <li>• Preparación informal</li> <li>• Rotación de puestos</li> </ul>
RECOMPÉNSENME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago según rendimiento</li> <li>• Beneficios no financieros</li> <li>• Reconocimiento del plan de carrera</li> </ul>

### CUADRO 6.1

En este cuadro resumen, en la columna de la izquierda, se ve claramente el proceso mental de los empleados para actuar adecuadamente en este sistema y como vemos se basa en el intercambio entre la empresa y el empleado “*dígame - déjeme - ayúdeme*”.

Para ayudar a sistematizar las actuaciones de los diferentes componentes existen una serie de herramientas o fórmulas que deben ser utilizadas de forma intensiva, nos referimos a :

- **La planificación de carrera (*Career path*).**
- **La descripción del puesto de trabajo (*Job description*).**
- **El establecimiento de objetivos**
- **Análisis del desempeño.**
- **Plan de sucesión.**
- **Sistemas de retribución.**

Comenzaremos con la **planificación de carrera**, como entorno alrededor del cuál deben girar todas las herramientas o instrumentos que hemos citado, comentando cual es el papel que deben jugar cada uno de ellos dentro del conjunto.

### *Plan de carrera o “career path”*

Podemos definir el **plan de carrera** como *el camino o ruta que debe seguir el empleado que desea tener un desarrollo dentro de una función específica o a través de las diferentes funciones que componen la organización.*

Con el establecimiento del **plan de carrera** se crea el marco dentro del cuál el empleado puede saber a dónde puede llegar dentro de la empresa, cuáles son las actividades que tiene que desarrollar y las competencias que tiene que ir adquiriendo para conseguir progresar en su carrera.

El proceso de desarrollo en una empresa cuando la incorporación a la misma se realiza cuando no se cuenta con experiencia, comienza en los niveles más bajos de la misma y normalmente el **desarrollo** se realiza en una primera fase **dentro del propio área** donde se ha entrado y de acuerdo con la progresiva adquisición de competencias técnicas y directivas, recordemos que en el comienzo de este apartado ya comentamos que los directivos tienen que actuar a la vez como técnicos, haciendo cosas y como directivos haciendo que otros hagan cosas, siendo la componente técnica la más relevante en las primeras etapas y la componente directiva la auténticamente relevante en las etapas sucesivas.

Este desarrollo debe concluir en la **dirección funcional**, momento a partir del cuál, las competencias directivas deben primar tanto sobre las competencias técnicas que después de un cierto período de tiempo en el que se haya adquirido la experiencia suficiente, se estará en condiciones de dirigir cualquier otro área, aunque no se tengan las competencias técnicas de la misma, estando a partir de ese momento en condiciones de poder acceder a los puestos de dirección general.



### ***“Job description”***

Podemos definir el “*job description*” como la descripción formal del puesto de trabajo, indicando la posición específica dentro de la organización de la empresa, sus funciones, sus derechos y sus obligaciones, así como los objetivos a cumplir que se suelen establecer anualmente y cuya revisión sobre el grado de cumplimiento debe realizarse de forma continua bajo premisas de “*coaching*” y formalmente dos veces al año.

En la definición aparecen dos conceptos, uno de plena vigencia, el “*coaching*” y otro que presenta la dificultad de su aplicabilidad, el establecimiento anual de objetivos.

- El primero el “***coaching***”, es el que obliga al jefe a actuar no sólo como controlador autoritario, sino como consejero y formador de sus subordinados, preparándoles y ayudándoles para conseguir alcanzar los resultados esperados, siendo este concepto el que más se ha desarrollado y más se está aplicando en los nuevos modelos de dirección.
- El segundo, el **establecimiento de objetivos** presenta la dificultad, en la actualidad de la adaptación permanente a los cambios que se están produciendo.

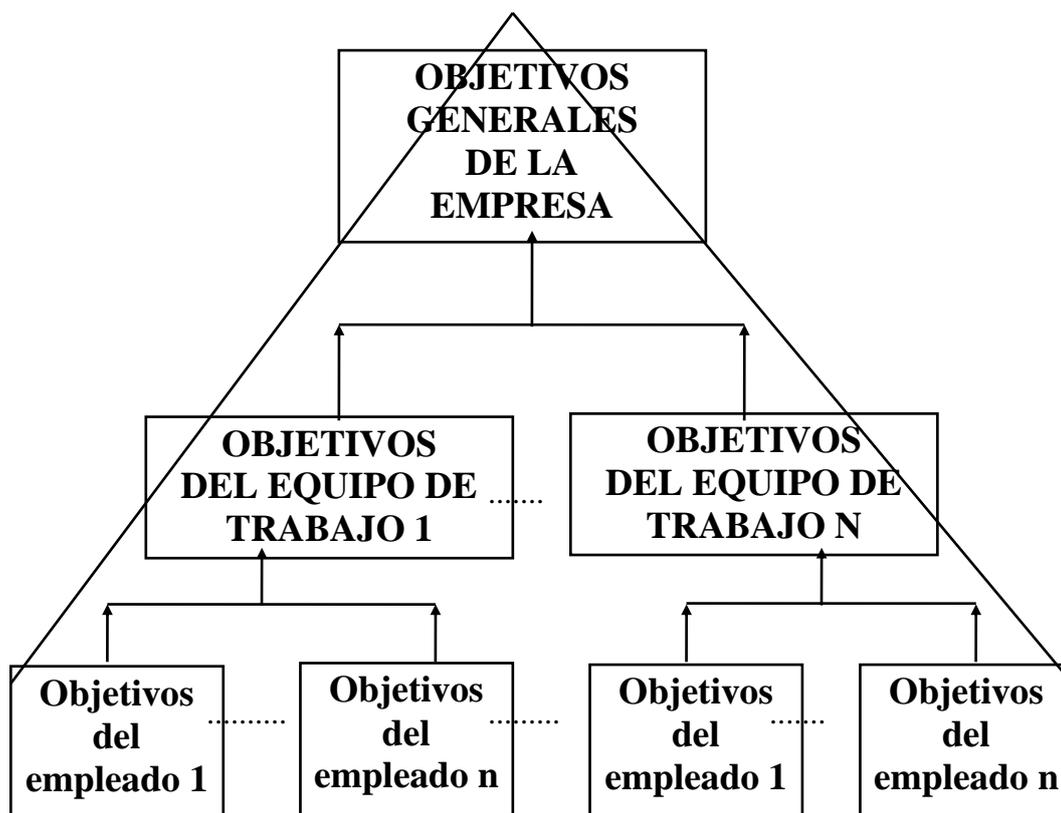
La reconocida dificultad de establecer objetivos y más aún en la actualidad, hace que pasemos a su estudio siguiendo como instrumento fundamental de los sistemas de dirección actuales.

### ***Establecimiento de objetivos***

Los objetivos en el entorno de la relación entre empresa y empleado consistirán en una *lista de los resultados que debe producir el empleado en un periodo de tiempo determinado, con unos recursos determinados para contribuir a la consecución de los objetivos globales de la compañía, de cuyo grado de cumplimiento dependerá su progresión y su salario.*

En esta definición existe un aspecto especialmente crítico que tienen que cumplir los objetivos y es el de la contribución a los resultados globales de la compañía, a través de la consecución de los resultados individuales de cada empleado, de aquí que dentro de las características fundamentales que tienen que cumplir los objetivos individuales es el del alineamiento y coordinación con los objetivos del equipo de trabajo con el que esté colaborando el empleado y éstos a su vez con los generales de la empresa, como se representa en la figura 6.2

## PIRÁMIDE DE CONSTRUCCIÓN DE OBJETIVOS



**FIGURA 6.2**

En el caso de la empresa tradicional la línea de coherencia debería establecerse a través de los departamentos y las funciones en vez de los equipos de trabajo.

Las características que deben tener los objetivos las podemos resumir en las de coherencia con la empresa y con los empleados y así encontraremos las seis siguientes:

- **Alineados** con los objetivos generales de la empresa y con los específicos de cada equipo de trabajo o función.
- **Claros**, que sean perfectamente entendibles y no induzcan a errores interpretativos.
- **Medibles**, de tal forma que puedan objetivizarse y que no queden pendientes, una vez más, de interpretaciones diferentes.
- **Alcanzables**, aunque no fácilmente, de tal forma que requieran un cierto esfuerzo por parte del empleado, pero que el mismo pueda verlos como conseguibles con esfuerzo, pero conseguibles.
- **Motivantes**, de tal forma que su consecución sea fruto de la mejora y que el esfuerzo se vea recompensado por el éxito.

- **Realistas**, de tal forma que puedan entenderse alcanzables y que no produzcan la desmotivación o la indiferencia ante la imposibilidad de conseguirlos

Y una vez conocida la descripción del puesto de trabajo y establecidos los objetivos, podremos utilizar una herramienta fundamental, el **análisis del desempeño**.

### *El análisis del desempeño*

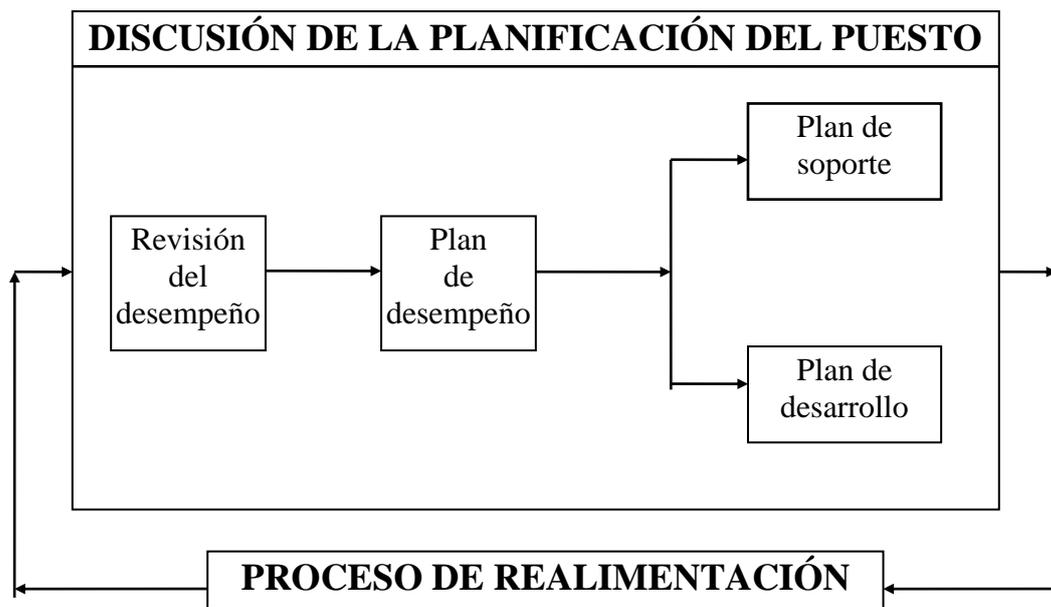
El **análisis del desempeño** es un ejercicio de intento de mejora de los empleados a través del seguimiento sistemático de los mismos por sus jefes quienes actuarán en el proceso bajo premisas de *coaching*.

Las razones de ser y la potencialidad del mismo podemos resumirlo en los seis puntos siguientes:

- Debe asegurar que existe acuerdo y entendimiento entre el empleado y su jefe inmediato o tutor sobre los objetivos establecidos y las medidas de rendimiento acordadas.
- Medir el grado de cumplimiento de los objetivos, comparados con los estándares establecidos como éxito en la empresa, para lo que éstos deben estar establecidos y ser conocidos por todos.
- Proveer al empleado un mecanismo de retroalimentación o *feed-back* de tal forma que conozca en todo momento la visión y opinión que la empresa tiene sobre su trabajo.
- Obtener datos objetivos que permitan realizar revisiones salariales correctas y establecer planes de compensación.
- Alinear los objetivos de desarrollo personal con las necesidades futuras de la empresa, de tal forma que siempre pueda contar la misma con las competencias que vaya a precisar en el futuro.
- Identificar las áreas de entrenamiento y soporte que precise el empleado por parte de la empresa, de tal forma que el mismo consiga alcanzar los conocimientos y competencias necesarias para realizar correctamente su trabajo y contar con las herramientas adecuadas para alcanzar el éxito.

Como ya hemos comentado el **análisis del desempeño** es un proceso sistemático y continuo que representamos en el esquema de la figura 6.3

## PROCESO DEL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO



**FIGURA 6.3**

Como queda claro en el esquema de la figura 6.3, la base del análisis del desempeño está basada en el intercambio de opiniones entre el empleado y su tutor, en un proceso donde se comienza con la **revisión del desempeño**, para a la vista de las consecuciones y de los fallos, elaborar un **plan de desempeño**, en el cuál se deben contemplar los dos planes que ayudarán al empleado a mejorar, es decir, el **plan de soporte** que tratará fundamentalmente de las herramientas que el empleado necesita para cumplir con las expectativas que la empresa tiene de él y un **plan de desarrollo**, en el que se contemplarán fundamentalmente las necesidades formativas y todo ello realimentado por intercambio de comunicación continua por parte de ambos, empleado y tutor.

El proceso en conjunto tiene tres fases fundamentales para los que hay que prepararse exhaustivamente:

1. La **primera fase** será la de **preparación**, para la que habrá que tomarse el tiempo suficiente ya que de lo contrario, si la preparación no es buena, los resultados del proceso serán no sólo malos, sino más bien negativos ya que producirá un efecto de frustración en el empleado o de pérdida de tiempo en ambos, empleado y tutor.

Existen dos áreas fundamentales en las que hay que prepararse, la preparación para la **revisión** propiamente dicha en la que habrá que contemplar los siguientes aspectos:

- Describir los resultados claramente
- Evaluar el grado de éxito alcanzado por comparación entre los resultados alcanzados y los estándares de éxito establecidos en el plan de desempeño
- Describir las razones que justifiquen las diferencias entre los resultados alcanzados y los estándares establecidos

La otra área de preparación es la que corresponde con los **planes** y cuyas áreas fundamentales son:

- **Plan desempeño**, describiendo las tareas y actividades a realizar en los próximos 12 meses
  - **Plan de soporte**, identificando las tareas que requieren soporte de la empresa, describiendo claramente su naturaleza.
  - **Plan de desarrollo**, presentando las áreas en las que se desea y necesita mejorar los conocimientos y habilidades durante los próximos 12 meses.
2. La **segunda fase**, es la discusión entre el empleado y su tutor, discusión que tiene que plantearse bajo premisas constructivas, identificando los potenciales y necesidades de mejora de tal forma que como resultado ambos salgan refortalecidos de la reunión, por ello es importante que se cuente con tiempo suficiente y con la preparación correcta para que la reunión cubra perfectamente todos los puntos y se realice de forma tranquila y relajada.

Las tres partes en las que se puede dividir la discusión son las siguientes:

- Discusión de los puntos especificados en la fase de preparación y sin salirse de ellos, evitando sorpresas que sólo conducen a la frustración y a la desconfianza, creando en la mayoría de los casos un ambiente de crispación que imposibilitará cualquier tipo de acuerdo constructivo.

La frustración también puede venir si no se cubren todos los puntos previstos ya que entonces el trabajo de preparación se considerará parcialmente baldío y por lo tanto el proceso quedará devaluado.

- Presentar datos objetivos que resuelvan las situaciones de conflicto, dejando las argumentaciones como apoyo de los mismos, pero evitando siempre entrar en discusiones que no conduzcan a ningún sitio, siendo incluso aconsejable interrumpir la reunión y posponerla para otro momento si no se tienen los datos correspondientes.
  - Por último será fundamental documentar todas las conclusiones y los acuerdos que se hayan adoptado durante la reunión, de tal forma que luego no se entre en problemas por falta de memoria.
3. Por fin, la **tercera fase** será la preparación y firma de los documentos que recojan los acuerdos alcanzados sobre las **tareas** a realizar en los próximos 12 meses, los **objetivos** a alcanzar en el mismo período, el **plan de soporte** y el **plan de desarrollo**, todo lo cuál será revisado al finalizar los seis primeros meses para identificar las tendencias y corregir las indeseables.

Esta formalización como final del proceso es fundamental para que todo el mundo tenga perfectamente claros todos los puntos y luego nadie se sienta engañado,

pensemos que la firma de un documento implica su entendimiento, aceptación y por lo tanto compromiso.

En la figura 6.4 se esquematiza la secuencia de las fases a las que nos hemos referido anteriormente incluyendo el factor tiempo, es decir el periodo ideal para que se realice todo el proceso.

### FASES DEL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO



**FIGURA 6.4**

Como complemento del **análisis del desempeño** será necesario ir preparando y preparándose para el posible ascenso o progresión dentro del **plan de carrera** y para ello vamos a analizar la siguiente herramienta, el **plan de sucesión**.

#### *Plan de sucesión*

El **plan de sucesión** es, como su propio nombre indica, el plan que hay que poner en marcha para preparar al sucesor, es decir, para encontrar y preparar a la persona que pueda tomar nuestro puesto, lo cual nos dará la posibilidad de progresar en la empresa ya que el ascenso no dejará vacío el puesto, pues habrá una persona preparada para tomar las responsabilidades que nosotros abandonamos.

En los últimos años ha habido ciertas discusiones sobre la puesta en marcha de los planes de sucesión, por el peligro que significa tener a personas que te reportan y que ganando menos dinero están preparadas para ocupar tu puesto y desempeñar las mismas funciones y realizar las mismas actividades que tú estás realizando en la actualidad.

La paranoia de las empresas en unos casos y la necesidad real de reducción de costes en otros, han llevado a algunas empresas a olvidar ciertas normas éticas, utilizando el **plan de sucesión** como una herramienta para reducir costes, reemplazando a personal caro por otro más barato que había sido preparado por el primero, siendo este apartado de la empresa y no promocionado como es el origen de la idea del **plan de sucesión**.

En definitiva, el **plan de sucesión** nace para ir preparando a las personas dentro de la empresa para que todas puedan progresar sin crear vacíos de conocimiento en la misma ya que el personal más adecuado es entrenado y preparado para sustituir a sus jefes.

Este sistema que permitía mantener conocimiento y competencia permanentemente en todos los puestos de la empresa, al ser utilizado, en algunos casos, en contra de los responsables de la ejecución del plan, quienes eran sustituidos por los que habían sido entrenado por ellos, sin ser ellos promocionados, sino despedidos, el resultado es que realmente es un sistema en desuso por razones obvias, aunque sea un sistema ideal para

mantener ilusionados a los componentes más valiosos de la empresa a través de las expectativas que se les presenta con toda claridad y además se mantener e incluso se incrementar los conocimientos y las competencias a lo largo y ancho de toda la empresa, pero la ética es imprescindible siempre pero muy especialmente para que estos planes, siempre delicados funcionen.

Aceptando el desuso de este tipo de planes, por las razones que hemos expuesto, en cualquier caso, es interesante conocerlo para su eventual puesta en práctica cuando las condiciones vuelvan a ser propicias y los planes de sucesión se mantengan como tales y no se utilicen como planes de reemplazo.

El proceso a seguir en el **plan de sucesión** tiene 5 pasos que pasamos a comentar:

1. El **primer paso** será la **identificación** de la persona o mejor de las personas que puedan ser las ideales para incorporarse al plan teniendo en cuenta sus características y sus competencias, así como su potencial de desarrollo.

La razón de la selección de varias personas en vez de una sola en cada caso se basa en la búsqueda de la seguridad, ya que alguno de los seleccionados puede caerse a lo largo del plan, irse de la empresa o en definitiva no completarle con éxito.

2. El **segundo paso** consiste en la **presentación oficial** de las personas seleccionadas para ser incluidas en el plan, las cuáles deben ser consensuadas y aceptadas por la empresa ya que tendrán que ser entrenadas especialmente, realizando planes de formación, en algunos casos muy caros y que pueden apartarles temporalmente de sus actividades diarias.
3. El **tercer paso** es la **formación** y el **entrenamiento**, tanto a nivel teórico como a nivel práctico utilizando el *coaching* como una de las fórmulas básicas de estos planes de formación
4. El **cuarto paso** será la progresiva delegación de funciones, según se les va viendo preparados para asumirlas y en ningún caso antes de que estén realmente preparados, ya que ante la falta de preparación, los resultados serán malos y se producirá la frustración en la empresa y en los candidatos.
5. El **quinto paso** será ya la sustitución de unos por otros, produciéndose los ascensos en cadena.

Por fin la última herramienta a la que nos hemos referido, los **sistemas de retribución**, los cuales tendrán que animar y completar la labor realizada por los demás programas, sistemas y herramientas que hemos estado analizando.

### *Sistemas de retribución*

Vamos a exponer los diferentes **sistemas de retribución** como colofón de todas las herramientas que hemos estudiado como parte de la **dirección por objetivos**, pero antes de estudiar los diferentes **sistemas de retribución**, es importante entender lo que la retribución tiene que representar y que podemos centrarlo en los puntos siguientes:

- Las **políticas retributivas** deben ser reflejo de los valores y la cultura de la empresa.
- La **retribución** tiene que ser una herramienta a disposición de la Dirección para motivar a los empleados.
- Las **políticas retributivas** deben alinearse con la estrategia de la empresa compensando especialmente aquellos aspectos de especial interés.
- Las **políticas retributivas**, tienen que ser el factor diferencial que permita captar y retener a los profesionales de interés para la empresa o animar a la rotación de los que tienen menos interés.

Una vez expuestas las posibilidades y los significados de las **políticas retributivas**, vamos a pasar a la exposición conceptual de los diferentes **sistemas de retribución**, si bien no entraremos en la discusión sobre cuál es el tipo de retribución, es decir, si la retribución es monetaria, en especies, etc.

El primer tipo de retribución que nace con el concepto del empleo es la **retribución fija**, es decir, que el empleado recibe un salario previamente pactado por el trabajo que realiza, independientemente de los resultados personales y de la empresa, es claramente un sistema del pasado y por lo tanto sólo hacemos referencia al mismo, pero ni siquiera lo incluimos en la lista de los sistemas actuales.

1. Sistema de retribución **fija por bandas**, que consiste en que dentro de una misma categoría profesional existe un abanico salarial, recibiendo cada empleado de esa categoría un salario, dentro de la banda específica, que estará en relación con sus *skills* y la labor o función concreta que está realizando para la empresa.
2. Sistema de retribución **variable**, el cuál dependerá de los resultados del trabajador y/o de la empresa, recibiendo ése una cantidad previamente pactada en porcentaje sobre: las ventas, los beneficios, las realizaciones, etc, no siendo aplicable cuando el personal tiene un contrato de relación laboral con la empresa.
3. El sistema de retribución **mixto**, el cual consiste en el pago de una **parte fija** independiente de resultados y otra **parte variable**, en función de los resultados personales y/o de la empresa.

Los sistemas más aceptados en la actualidad son los que contemplan una cantidad variable como parte de la compensación, sistemas que antes sólo se aplicaban realmente a partir de ciertos niveles jerárquicos, normalmente de supervisor o jefe de departamento y en algunas de las funciones, típicamente las de ventas.

En la actualidad ya hemos hecho referencia a la realidad de que el tipo de empleado sobre el que incidiremos en el capítulo séptimo, tiene un nivel cada vez superior y los resultados de la empresa son cada vez más dependientes de sus iniciativas por lo que al ser una parte muy activa de los resultados de la empresa, es lógico que también deba compartir un destino común con la misma, participando de los buenos resultados y sufriendo lo malos resultados, ya que él será parte responsable de los mismos, es por ello que no se conciben actualmente sistemas de retribución que no incluyan parte variable, incluso participación accionarial en la empresa.

Una vez analizadas las herramientas que tenemos a nuestra disposición en los sistemas de **dirección por objetivos**, vamos a terminar este apartado sobre el sistema de dirección que ha establecido las bases de los nuevos sistemas de dirección resumiendo las ventajas que presenta.

### *Ventajas de la Dirección por Objetivos*

Todas las ventajas estarán relacionadas con los compromisos entre ambas partes, la involucración en el proyecto común y la mejora y el desarrollo dentro de un marco especialmente objetivo, pudiendo resumir las ventajas en las siguientes:

- Consecución de un mayor compromiso de todas las partes al reconocerse todas interesadas en el proyecto común que debe significar la empresa.
- Aportación de todos a la consecución de objetivos, una vez más, al estar todos interesados en los resultados, ya que la retribución de todos dependerá de los mismos.
- Conocimiento objetivo de las necesidades de recursos para conseguir los objetivos desde el principio.
- Valoración más realista de las posibilidades de alcanzar los objetivos ya que éstos se establecen de acuerdo con los que deben formar parte activa de su consecución.
- Identificación de los criterios objetivos de valoración, de tal forma que nadie debería sentirse evaluado incorrectamente.
- Identificación de las necesidades de formación que ayuden a todos los empleados a conseguir las competencias necesarias para la correcta realización de su trabajo y su progresión en la empresa.
- Información puntual para el establecimiento de prioridades en todos los aspectos del negocio y de la empresa.
- Identificación de los empleados con auténtico potencial de desarrollo, los que asegurarán la pervivencia de la empresa.

No incidiremos aquí sobre este punto ya que no es el propósito de este capítulo, pero sí es importante reflexionar sobre la pervivencia de la empresa ya que cuando analizamos el periodo de existencia de las mismas, sólo muy pocas llegan a perdurar durante más de 100 años, la inmensa mayoría desaparecen mucho antes y la dirección por objetivos desplegada ética y correctamente, utilizando intensivamente todas las herramientas que hemos estudiado pudiera garantizar esta pervivencia, probablemente muy por encima de la barrera de los 100 años ya que ayudan y propician que el conocimiento amplio fluya a lo largo y ancho de la empresa, lo que permitirá actuar a tiempo pro-accionando y no sólo reaccionando ante los acontecimientos.

## 6.1.2.-La Dirección participativa

Una vez estudiado en el apartado anterior el auténtico pilar de los nuevos sistemas de dirección, vamos a completarlo en este apartado con el sistema de dirección que abre el camino hacia la progresiva involucración de todos los componentes de la empresa en el proyecto que debemos entender que significa la misma, la **dirección participativa**.

Podemos comenzar definiendo este sistema de dirección como: *el sistema de dirección basado en la participación de todos los empleados en el proyecto diseñado principalmente por la Alta Dirección de la empresa.*

Como vemos, representa un paso importante en el desarrollo de los nuevos sistemas de dirección, los cuáles deben contemplar a los empleados como un componente activo y fundamental del proyecto empresarial, pero todavía se puede considerar sólo como un primer paso ya que el proyecto es sólo diseñado por la Alta Dirección, si bien el paso hacia adelante lo da el hecho de que antes de pedir a los empleados que trabajen sin más en lo que se les ordene, se les presenta el proyecto y se les hace partícipes de la ejecución del mismo, permitiéndoles e incluso animándoles a que den su opinión al respecto, lo que enriquecerá al mismo.

Los problemas principales de este sistema de dirección podemos centrarlos en los dos siguientes:

- **Falta de preparación de la Alta Dirección** para aceptar las críticas que los empleados puedan realizar sobre el proyecto, incluso cuando éstas sean constructivas, tomándolo como un ataque personal.
- **Falta de confianza de los empleados** al pensar que cualquier crítica, aunque sea positiva, puede ser tomada en su contra.

Es normal que en una primera fase cuando se pasa de un tipo de dirección jerárquica y autoritaria a un sistema participativo, exista en una primera etapa cierto recelo e incomodidad por parte de todos, si bien el tiempo y el hacer camino andando, resuelve el problema y progresivamente todos acabarán reconociendo la bondad del sistema.

Ventajas realmente tenemos que aseverar que son todas las que se pueden derivar de la utilización de todos los conocimientos disponibles en la empresa pero para conseguir que éstos afloren y que todos participen en la mejor ejecución del proyecto será fundamental superar una serie de dificultades que podemos encontrarnos en el proceso de su total implantación:

- Establecimiento del sistema de comunicación corporativa que facilite el sistema de participación activa por parte de todos los empleados.
- Establecer dentro del sistema de comunicación establecido un mecanismo de *feedback* que permita conocer a los empleados cuál es el efecto de sus opiniones sobre cómo mejorar u optimizar la ejecución del proyecto y su posible aplicabilidad o no, en cuyo caso habrá que darle las razones por las cuáles no pueden aplicarse sus ideas, para animarlos a que sigan participando.

- Mantener el nivel de formación e información en la organización que permita a los empleados y trabajadores emitir opiniones que tengan sentido y calidad.
- Respetar todas las opiniones independientemente de las jerarquías de tal forma que sea el conocimiento puro el que fluya por la organización.
- Evitar todo tipo de represalias por parte de las jerarquías que no entiendan el modelo de dirección, tomándose las opiniones críticas como afrentas personales y no como opiniones de cómo mejorar el proyecto.
- Evitar las represalias que puedan derivarse de la envidia de los jefes mediocres hacia sus subordinados, a los que pueden ver como enemigos que hacen peligrar su puesto en vez de colaboradores en el proyecto común.
- Formar y entrenar a los directivos para que se abran a otras opiniones o críticas constructivas que puedan venir como consecuencia de una mayor experiencia en ciertas áreas, funciones o actividades específicas que permitan ver el proyecto bajo otras perspectivas.
- Establecer los sistemas de compensación que demuestren que el ánimo de la empresa y su cultura premia la participación.
- Como último punto pero con una importancia de primer orden hemos dejado la inculcación de la ética en la organización como base del sistema, sin la cual el sistema fracasará.

## 6.2.- Los nuevos modelos de dirección

Una vez analizados los pilares de los nuevos modelos o sistemas de dirección, vamos a entrar ya en los sistemas propiamente dichos, sistemas que veremos nacen como evolución de los sistemas anteriormente estudiados, pero no representando una auténtica revolución, sino que como ya hemos dicho representan una evolución propiciada por las necesidades y las posibilidades actuales.

En el apartado de **necesidades** podemos centrarlas en la **adaptación** precisa para poder dirigir según los nuevos conceptos de trabajo que veremos en el apartado tres de este capítulo, trabajo basado en la **distancia** y la **involucración** de todos los componentes del proyecto empresarial y por consiguiente, sistema de dirección que debe basarse en la **comunicación** necesaria para conseguir que esa **involucración** sea real, dentro de la mayor **flexibilidad**.

Con respecto a las **posibilidades**, es evidente que las primeras son las que nos proveen **las nuevas tecnologías de la información** y en segundo lugar la creciente **formación** de todos los componentes de la empresa.

Es entonces cuando nacen los nuevos sistemas de dirección, como mezcla de ambas, posibilidades y necesidades.

Ejemplos de aplicación de los nuevos sistemas de dirección como mezcla de los diferentes sistemas que vamos a estudiar los encontramos en ciertas compañías de relevancia en la actualidad, desde el aparente desenfado de **Microsoft**, al **HP way** de **Hewlett Packard** quien centra su estilo de dirección en la *descentralización* de la toma de decisiones, la *dirección por objetivos* y lo que denomina la *dirección por contacto* directo o *Management by Wandering Around*.

Mención especial merece para el autor de este libro, la tradicional manera de dirigir de **El Corte Inglés** que sin ser denominada de ninguna manera especial es un auténtico pionero en los sistemas de dirección actuales, como lo ha sido en otros muchos campos, basados en la comunicación intensiva con los empleados, creando una cultura de orgullo de pertenencia y de involucración, centrando toda la organización en torno a un eje principal: *el cliente*.

El caso de **Siemens**, empresa que cumple los 150 años desde su fundación, una de las pocas que existen en el mundo que han superado la barrera de los 100 años y que con la clara intención de pervivir por lo menos otros tantos, su presidente **Heinrich von Pierer** pretende sacar a flote el talento de los trabajadores poniendo en marcha un sistema obligatorio para que los empleados critiquen la gestión de sus jefes, lo que constituye lo que se ha venido a llamar una “revolución silenciosa” planeada por él cuidadosamente..

Dado el interés del sistema implantado por **Siemens**, por su novedad unida a la tremenda dificultad que representan estas “revoluciones” en empresas de la magnitud de **Siemens** y con la carga cultural que representan 150 años de existencia, vamos a estudiar cuáles son las bases en las que se fundamenta el mismo.

Las bases fundamentales o pilares del sistema son los seis siguientes:

1. El **diálogo por obligación**, estableciendo un sistema periódico de reuniones en las que el empleado tendrá la obligación de criticar la gestión de su jefe.
2. El **programa EFA**, sistema de retribución cuyas siglas en alemán significan: *Entrollen (Desarrollo)*, *Förderung (Promoción)* y *Anerkennung (Reconocimiento)*, siendo éste un sistema de retribución individual en función de objetivos, al cual se han apuntado el 98% de los ejecutivos incluidos en el programa.
3. La **eliminación de la enfermedad laboral**, implantando un sistema para analizar el mal ambiente de trabajo y las deficiencias en la gestión directiva como posibles causas de las enfermedades que se producen en el puesto de trabajo.

Para conseguirlo **Siemens** ha constituido grupos de ambiente laboral que se dedican a debatir sobre comportamientos irregulares o negativos que se producen en el trabajo, incluyendo las relaciones personales, con el fin de resolver los problemas o prevenirlos.

4. Proceso de **reingeniería continua**, estudiando los procesos para su mejora continua, contribuyendo a la reducción de costes y aumentando la eficiencia en todas las áreas de la empresa.
5. **Concentrarse en lo mejor**, es decir, centrándose en aquellas actividades nucleares de a empresa que realizan mejor que nadie, obteniendo los beneficios que se derivan más amplios que en ninguna otra actividad que quisieran abordar.
6. **Comenzando en el momento oportuno**, es decir preparándose para abordar el proyecto con éxito en el momento más adecuado, siendo para **Siemens** ese momento el año 1997/98

Hemos querido exponer el ejemplo de **Siemens** como un espíritu en el que están basándose las empresas que quieren pervivir y nada mejor que el de una empresa con 150 años, si bien cualquiera de las que hemos mencionado están realizando permanentemente proyectos de este tipo y todas ellas tienen un punto en común, el éxito.

A continuación vamos a analizar los nuevos sistemas de dirección que permiten este cambio en las relaciones entre los diferentes componentes de la empresa, modelos que como hemos anticipado se fundamentan en los conceptos de la dirección por objetivos y de la dirección participativa, presentando una serie de variantes que han hecho evolucionar a los mismos para adaptarse a las necesidades de la empresa moderna y muy especialmente para las que actúan bajo premisas de **empresa virtual**, siguiendo el modelo estructural **Trébol** o el modelo estructural **COSMOS**.

### *Dirección a distancia*

Comenzaremos por el sistema de dirección que nos impone la **empresa virtual**, la **dirección a distancia** la cual podemos definirla como: *el sistema de reemplazo de la dirección presencial, facilitada por las nuevas tecnologías de la información y donde la presencia ha sido reemplazada por la comunicación, utilizando los nuevos canales y medios existentes.*

Teniendo en cuenta que una estructura virtual estará dispersa y por lo tanto la presencia del directivo se hace inviable, se utilizará la comunicación de forma intensiva para asegurar el progreso del proyecto para el cuál se ha constituido esta **empresa virtual** concreta.

Este proceso de comunicación comenzará con el establecimiento de los objetivos que cada uno debe alcanzar de acuerdo con los requerimientos del siguiente componente de la cadena de valor, es decir, que utilizará como base el concepto de **dirección por objetivos**, el cuál será complementado por la utilización intensiva de las **nuevas tecnologías de la información**, utilizando alguna herramienta de tipo **EIS** (*Executive Information System*), herramienta que ya estudiamos en el apartado 5.2.4 de este libro para monitorizar el progreso del proyecto y cualquier **autopista de información** para la interconexión de todos los componentes que componen el sistema abierto que concebimos como empresa en la actualidad y que normalmente será **INTERNET**.

### ***Dirección por Involucración***

Este estilo de dirección nace como evolución del sistema de dirección participativa, siendo especialmente básico para cualquier **estructura virtual** y que podemos definir como: *el estilo de dirección que se basa en la total involucración de todos los componentes de la organización en el proyecto común desde su concepción.*

Este sistema de dirección, a diferencia de la dirección participativa, se basa en la aceptación de que todos los componentes que forman el sistema abierto que entendemos como empresa tienen competencias y conocimiento como para poder aportar valor al proyecto para el que se configurará la **empresa virtual**.

En este modelo se consigue hacer a todos partícipes del proyecto desde su concepción con lo que una vez puesto operativo todo el mundo estará perfectamente involucrado en el mismo al ser tomado como propio.

Esta fórmula ha permitido evitar errores de bulto en la concepción de los proyectos, ya que acepta por principio que el conocimiento está en el que desarrolla la actividad específica y no en el que se imagina como se realizan las actividades desde un despacho, quien puede llegar a realizar planteamientos óptimos pero inviables en la práctica.

Dentro de este modelo, la comunicación tiene que llegar a su máximo exponente desde el principio, por lo cual la ética y la honestidad deben presidir el mismo, ya que todos estarán en los secretos del proyecto desde el principio.

Otro aspecto de importancia en este modelo es que **involucra** a todos los componentes del **sistema abierto** que compone la **empresa virtual** y por lo tanto incluye a los componentes internos de la estructura, a los proveedores y a los propios clientes.

### ***Dirección “by consent”***

Al igual que los modelos anteriores que estamos analizando en este apartado, nace como evolución de alguno de los dos sistemas que hemos planteado como pilares de los nuevos modelos de dirección y en este caso en concreto estaremos hablando de un modelo evolucionado de la **dirección por objetivos**.

Podemos definir este modelo como *el sistema basado en el acuerdo entre las partes, creando un entorno común de entendimiento, con lo que el concepto de obediencia pierde su sentido siendo reemplazado completamente por el acuerdo y la negociación.*

Este es uno de los sistemas que más se demandan en la actualidad ya que el nivel de los empleados es cada vez superior y en vez de obedecer necesitan estar de acuerdo y más aún cuando estamos hablando de **estructuras virtuales**, donde los que realizan una actividad en particular, ni siquiera dependen de ninguna manera jerárquica de la empresa que gestiona la red, con lo que cualquier tipo de imposición llevaría consigo la posible quiebra de la estructura.

### 6.3.- El trabajo a distancia y el teletrabajo

En este apartado nos vamos a centrar en el **teletrabajo**, pero realizaremos la introducción al mismo partiendo del **trabajo a distancia**, ya que una vez más, como hemos puesto de manifiesto a lo largo de este libro muchos de los sistemas, modelos, herramientas, etc. que estamos estudiando no son inventos que están revolucionando el mundo actual, sino que son una evolución de sistemas, modelos, herramientas, etc. que ya existían como concepto y que se aplicaban en la medida que los medios se lo permitían.

Pues el **teletrabajo** no es diferente de los demás conceptos que hemos estudiado y su antecedente es el **trabajo a distancia**, fórmula utilizada de forma intensiva en el mundo a lo largo de los años y teniendo uno de los ejemplos más recientes los que han propiciado de alguna forma el milagro japonés, consiguiendo reducciones de precios de fabricación espectaculares al ser las familias de los propios empleados los que fabricaban en sus casas ciertas piezas, con unos costes para la empresa muy inferiores a los que se obtendrían fabricando las mismas piezas en sus instalaciones.

Podríamos concluir que el **trabajo a distancia** es el *trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la propia empresa, ya sea en casa, en un centro satélite, en las instalaciones del cliente o de forma móvil.*

El concepto tradicional del trabajo a distancia queda pues reflejado en el gráfico de la figura 6.5.

#### ESQUEMA DEL TRABAJO A DISTANCIA

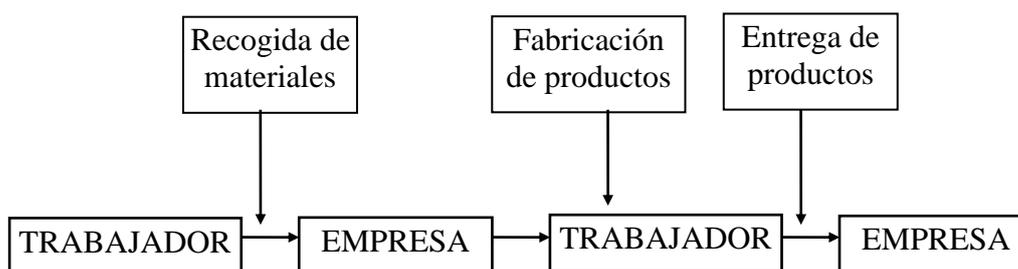


FIGURA 6.5

Analizando el esquema de la figura 5.6, contemplamos que existe un desplazamiento por parte de los trabajadores para recoger los materiales y recibir el pedido y otro desplazamiento para entregar los productos fabricados, las órdenes se reciben de forma presencial, por teléfono o fax.

## *Teletrabajo*

Una evolución de este sistema sería en el que las instrucciones y los resultados del trabajo se transmitieran por medio de comunicaciones informáticas y así llegaríamos al concepto del **teletrabajo**, que podemos definir como un *sistema de trabajo a distancia, normalmente por cuenta ajena, donde el trabajador recibe sus instrucciones telemáticamente y el resultado de sus gestiones o trabajo las envía por el mismo medio.*

Como ya hemos dicho, el principal aspecto que diferencia el **trabajo a distancia** del **teletrabajo** es el medio de comunicación, en la actualidad facilitado por las **nuevas tecnologías de la información** y muy especialmente por **INTERNET**, el cual le da la componente de mundialización sobre la que entraremos posteriormente, pero en este punto me gustaría realizar la reflexión sobre el nombre y su significado, **Teletrabajo** y no **tele empleo**, es decir que ya nos da una pista sobre la temporalidad o su directa relación con la existencia de trabajo o de un proyecto en el que colaborar.

### *Bases del teletrabajo*

Siguiendo con la definición, encontramos las tres bases fundamentales del **teletrabajo** en los conceptos de: **trabajo a distancia, utilización intensiva de las telecomunicaciones y por cuenta ajena** .

En su libro titulado “**El teletrabajo**”, Francisco Ortiz Chaparro presenta un cuadro en el que amplía las bases del **teletrabajo** presentando las diferentes posibilidades en cada uno de los pilares a los que nos hemos referido, cuadro que reproducimos adaptado a continuación,

### **BASES DEL TELETRABAJO**

<b>Lugar del trabajo a distancia</b>	<b>Medio de comunicación</b>	<b>Fórmula de cuenta ajena</b>
En casa	Teléfono	Por obra
En centro satélite	Fax	Contrato temporal
En un telecentro	Telemática	A tiempo parcial
En sede del cliente	Teleconferencia	En plantilla
Móvil	Transmisión de: <ul style="list-style-type: none"><li>• Voz</li><li>• Datos</li><li>• Imagen</li></ul>	Horario fijo
		Horario variable

### **CUADRO 6.2**

### *Alternativas del teletrabajo*

Con respecto a las posibles alternativas para la configuración del teletrabajo, los doctores, Santiago García Echevarría y Rainer Marr en su libro “**La dirección corporativa de los recursos humanos**”, parten de la aceptación de que la mayoría de las veces el contrato de trabajo se parece al de un personal colocado en la empresa, por lo que solamente se diferencia en cuanto al lugar en el que realiza su actividad (véase Lindena, 1.989, página 6) y en base a esta hipótesis, proponen que el **teletrabajo** puede realizarse en tres lugares distintos:

- En oficinas personales o personalizada.
- En oficinas descentralizadas o de vecindad o satélites
- En oficinas móviles

Por su parte Ortiz Chaparro en su libro antes mencionado” **El teletrabajo** “establece los siguientes lugares:

- El domicilio del trabajador
- Oficinas satélites
- Telecentros
- Telecottages
- Móviles o nómadas

La diferencia entre ambas clasificaciones se centra en los *Telecottages* que explica Ortiz Chaparro que consisten en centros de teleservicios asociados, generalmente, a instalaciones en granjas, pueblos pequeños, ayuntamientos, locales de escuelas públicas, etc, en las zonas rurales, conformando una mezcla de negocio, política de empleo y altruismo, con los que se trata de retener a la población autóctona e incluso atraer a población más preparada, que suele vivir en grandes centros urbanos.

Para la delimitación entre las diferentes formas de **teletrabajo**, una vez hecha la aclaración sobre los *telecottages* definidos por Ortiz Chaparro, nos centraremos en la clasificación propuesta por los doctores García Echevarría y Marr los cuáles aceptan la propuesta de Kattler y que se resume en el cuadro 6.3, adjunto:

## FORMAS DEL TRABAJO A DISTANCIA

<b>Criterio de delimitación</b>	<b>La oficina personal</b>	<b>La oficina satélite</b>	<b>La oficina móvil</b>
<b>Concepto</b>	Puesto de trabajo estacionario al que solamente tienen acceso los trabajadores de teletrabajo	Puesto de trabajo estacionario fuera de la ubicación de la empresa con derechos de disposición por parte del empresario o por el que ha facilitado el encargado	Puesto de trabajo móvil (diferentes emplazamientos)
<b>Objetivos</b>	Trabajo en un entorno doméstico	Trabajo en la proximidad del lugar de la vivienda (eventualmente en la vecindad)	Trabajo sin vinculación espacial
<b>Problemas centrales</b>	Creación de ámbito de trabajo libre de interferencias; disposición de los espacios necesarios así como de las infraestructuras de información y de comunicación	Gastos por la instalación de oficinas exteriores descentralizadas; la planificación de las necesidades de espacio se ve dificultada por las fluctuaciones de personal	Adecuación del equipamiento (diferentes posibilidades de comunicación); protección de datos (incertidumbre, inseguridad, i.e. en el automóvil, pero también en los transportes públicos)
<b>Ventajas esperadas</b>	Trabajo libre de interferencias, por lo tanto más eficiente; mejor utilización de los tiempos al evitar los transportes; disposición de los nuevos potenciales de recursos humanos; se contribuye a descargar el entorno	<i>Oficina de la vecindad</i> Incremento de la efectividad como consecuencia de desplazamientos más cortos; descarga del entorno. <i>Oficina satélite</i> Descarga de las áreas congestionadas; disposición de nuevos mercados de trabajo	Independencia de la situación geográfica; se aproxima lo más posible a los ámbitos de decisión y de actividad
<b>Desventajas esperadas</b>	Influencias del ámbito doméstico, se mezcla el trabajo en la vida profesional con la vida privada, problemas que plantea la autogestión, aislamiento social de los colegas y mandos	Dispersión de los grupos de trabajo; crecientes exigencias de comunicación dada la falta de comunicación personal con los colegas y los mandos	Dudosa relación costes/resultados; equipamiento limitado y elevado grado de sensibilidad como consecuencia de la fuerte dependencia de los medios técnicos y de la infraestructura utilizable
<b>Posibilidades de utilización</b>	Funciones que, al menos, se pueden realizar por una persona con ayuda de las instalaciones de telecomunicación	Funciones con exigencias limitadas en contactos personales dentro del departamento (oficinas en la vecindad) o entre los departamentos (oficinas satélites)	Funciones que pueden ser realizadas, al menos parcialmente, por una persona con ayuda de los medios de telecomunicación

**CUADRO 6.3**

El cuadro 6.3 presenta un resumen muy claro y amplio de las diferentes formas del **teletrabajo** y a su vez nos abre las puertas a los conceptos de **personal virtual y empresa virtual**, es decir, la **empresa virtual** compuesta por **personal virtual** que haciendo una abstracción del concepto de personal, llegamos a los conceptos que hemos estado exponiendo a lo largo de este libro y que hemos centrado en el capítulo 4 donde hemos expuesto el modelo **COSMOS** que entendemos como propuesta estructural ideal para hacer frente a los retos que presentan la *globalización*, la *microsegmentación* y la *competitividad*, paradigmas actuales por excelencia.

Como consecuencia de los conceptos que acabamos de exponer sobre el **teletrabajo**, podríamos llegar a entender el modelo **COSMOS** como una **empresa virtual**, compuesta por diferentes empresas de **personal virtual**, alcanzando así un segundo nivel de virtualidad.

### *Razones del teletrabajo*

Realizada esta reflexión proseguiremos con el estudio del **teletrabajo** y nada mejor que continuar con las razones que están impulsando a esta modalidad, que una vez más como ya ha sucedido con otras disciplinas, herramientas, sistemas, metodologías, etc. , estudiadas a lo largo de este libro, podemos cualificar como novedosas, que no nuevas, como podemos concluir de lo expuesto por Ortiz Chaparro en el capítulo 5 de su libro “**El teletrabajo**”, cuando comienza este capítulo diciendo “el trabajo electrónico en el hogar, con medios de comunicación más o menos similares a los que se proponen en la definición anterior, aparece ya por lo menos en 1.957 en la literatura sobre la automatización” y presenta el ejemplo de la industria británica del *software*, asegurando que ésta empleó a un gran número de mujeres que trabajaban en casa en los años sesenta.

Ejemplos como éste podemos encontrar en casi todos los países y en muchas disciplinas, pero es cierto y tenemos que aceptar que en la actualidad está comenzando la popularización de esta fórmula de trabajo, siendo el proceso catalizado por las condiciones de mercado, basados en la **globalización** o **mundialización** del mismo y el trabajo no puede abstraerse de este fenómeno.

Otro aspecto a considerar es la necesidad de contar con los mejores especialistas en cada disciplina para conformar la mejor **empresa virtual** que responda adecuadamente a la oportunidad de mercado que quiere abordar y esto no parece viable si se requiere una colaboración presencial, por lo que el teletrabajo parece una fórmula para resolver esta dificultad.

### *Cifras sobre experiencias*

Y no olvidemos una de las paranoias de los ejecutivos y empresarios actuales, la **reducción de costes**, siendo el **teletrabajo** una de las fórmulas que lo facilitan, tomando; una vez más como fuente el libro de Ortiz Chaparro sobre el particular, aparecen varios ejemplos de lo que estamos comentando y así presenta los siguientes resultados confesados por los propios directores de IBM sobre la experiencia realizada en París en los años 1.993 y 1.994, la cual fué extendida a provincias en 1.995.

- Ahorro anual de 180 millones de francos franceses, equivalente a la venta o cese de alquiler de 85.000 metros cuadrados de oficinas en París.
- Reducción de las sedes parisinas de 18 a 6, en dos años. Seis sedes que, además se han situado estratégicamente a lo largo de las líneas principales de transporte colectivo, para que sea más fácil el enlace entre ellas y más barato
- Recuperación, en tres meses, del gasto efectuado en equipamiento.

Otro ejemplo que nos presenta es el de Digital que confiesa haber ahorrado 400 millones de pesetas anuales en el Reino Unido concentrando sus efectivos en un solo edificio en lugar de en los tres con los que contaba anteriormente, siendo su objetivo tener a una cuarta parte de su personal teletrabajando.

Otro ejemplo es el de British Telecom, quien evaluó que los efectos de incorporar al teletrabajo a un 15% de su fuerza laboral británica, ahorraría 400.000 millones de pesetas anuales en combustible y se liberarían 400 millones de metros cuadrados de oficinas.

Podríamos seguir presentando experiencias de diferencias empresas, pero no es el objetivo de este libro ni de este capítulo, simplemente concluir con que algunas empresas han llegado a constatar que aproximadamente la tercera parte de los costes de sus empleados son costes de instalaciones de oficinas.

### *Ventajas e inconvenientes*

Pasaremos a continuación a analizar las ventajas e inconvenientes que presenta el teletrabajo para el trabajador, para la empresa y para la sociedad.

En el caso del teletrabajador podemos aceptar que las ventajas vienen de la mano de la flexibilidad y de poder planificarse personalmente, mientras que los inconvenientes fundamentales vienen del aislamiento y la soledad que se siente, si bien en mi experiencia personal, además de aceptar que muchos de los que están teletrabajando echan de menos el contacto personal con sus jefes, el principal problema lo he encontrado en el momento de cortar con el trabajo y empezar a disfrutar del tiempo libre, lo cual se hace especialmente difícil, pues, por carácter, me resulta muy difícil cortar teniendo trabajo pendiente.

En el cuadro 6.4 presentamos un resumen de ventajas e inconvenientes del teletrabajo para el trabajador en su doble vertiente, personal y profesional

## VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA EL TRABAJADOR

VENTAJAS		INCONVENIENTES	
PROFESIONALES	PERSONALES	PROFESIONALES	PERSONALES
Flexibilidad	Más vida familiar	Sensación de pérdida de status	Aislamiento
Productividad	Vida social selectiva	Desorientación inicial en la gestión	Cambio en los aspectos sociales del trabajo
Autonomía	Más tiempo libre	Falta de apoyos personales y materiales	Dificultades de desconexión
Independencia	Ausencia de conflictos laborales	Dificultad para trabajar en grupo	
Reducción de gastos de ropa		Problemas operativos	
Reducción de gastos de desplazamiento			

### CUADRO 6.4

Contemplando el cuadro 6.4 parece que las ventajas pueden estar por encima de los inconvenientes y en mi experiencia personal creo que es cierto, pero después de un cierto periodo de tiempo, cuando uno se acostumbra, pues en una primera etapa, los inconvenientes son tan fuertes que pueden llegar a afectar muy negativamente al trabajador y muy especialmente cuando el trabajo se realiza en casa y ésta no cumple con los requerimientos necesarios para trabajar sin interferir en la vida cotidiana de los demás componentes de la familia, en el epílogo del libro entraremos con cierto detalle en estos aspectos.

A continuación vamos a analizar cuáles son las ventajas e inconvenientes del teletrabajo para la empresa, sobre los que el peso de las ventajas es muy superior al de los inconvenientes, siendo las ventajas especialmente relacionadas con los costes y los inconvenientes relacionados con los fuertes cambios organizativos que se precisan, junto con la dificultad del trabajo en equipo, cada vez más necesario en las empresas, en el cuadro 6.5 presentamos un resumen de ventajas e inconvenientes para la empresa.

Pero una vez más debemos aceptar que si bien las ventajas siempre están ahí, los inconvenientes son temporales y el tiempo acaba eliminándolos y haciendo que sean superables.

## VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA LA EMPRESA

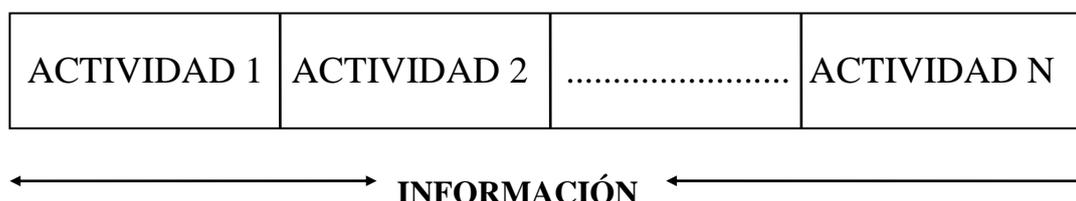
VENTAJAS	INCOVENIENTES
Ahorro de espacio de oficina	Coste de los equipos
Eliminación del problema de absentismo	Ausencia de control presencial
Reducción de la suma de salarios más cargas sociales	Ruptura de la inercia operativa
Mayor productividad	Fuertes cambios organizativos
Gestión por resultados	Mayor dificultad de trabajo en equipo
Establecimiento natural de la dirección por objetivos	

**CUADRO 6.5**

En el cuadro 6.5 se ve claramente que las ventajas presentan la posibilidad de afectar positivamente a los resultados de la empresa desde el primer momento y mantenerse en el tiempo, mientras que los inconvenientes, si exceptuamos el primero, relacionado con los costes de su instalación y que podemos calificar de anecdóticos, comparados con los beneficios que se obtienen, como ya hemos visto en el caso de IBM en Francia, tienen un peso enorme en la primera fase hasta que pueden ser superados y además hay que aceptar que la ausencia de contacto personal dificulta la comunicación, tan necesaria como se plantea para el trabajo en equipo, necesario para trabajar en empresas organizadas por procesos.

En mi opinión esta es sólo una primera fase y pasada esta etapa, serán precisamente las empresas que estén organizadas por procesos y con estructuras virtuales las que podrán sacar auténtico provecho del teletrabajo, en la figura 6.6 presentamos el esquema del trabajo por procesos para explicar a lo que nos estamos refiriendo

### TRABAJO POR PROCESOS



**FIGURA 6.6**

Como vemos, el proceso está dividido en actividades y éstas están interconectadas por información, con lo que una vez se haya superado el problema cultural, las posibilidades de trabajar dispersos geográficamente son todas y las ventajas del **teletrabajo** no presentan ninguna duda.

El siguiente grupo de ventajas e inconvenientes, como ya anticipamos, lo relacionaremos con la sociedad y si bien en el epílogo del libro incidiremos sobre las mismas, aquí presentaremos un resumen de las mismas, en el cuadro 6.6.

### **VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA LA SOCIEDAD**

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
Ahorro de energía	Cambios en la legislación laboral
Ahorro de infraestructuras	Pérdida de protagonismo sindical
Distribución de la población favoreciendo los desarrollos regionales y locales	Cambios adaptativos en los servicios públicos
Potenciación de nuevas tecnologías	Problemas de seguridad e higiene, en el corto plazo, en los centros de las ciudades
Incorporación de los discapacitados al mundo laboral	Reducción del volumen de necesidades de servicios para las personas que trabajan desplazadas de su hogar
Recuperación a medio-largo plazo del suelo de las ciudades	

### **CUADRO 6.6**

Observando las ventajas y los inconvenientes, resulta difícil pronunciarse sobre cuál tiene más peso, ya que si en el largo plazo existen una serie de ventajas importantes, en el corto y medio plazo los inconvenientes son tan fuertes que sería muy importante que las Administraciones Públicas, especialmente de las grandes ciudades, y los gobiernos entraran a estudiar con las empresas el proceso de cambio.

#### *Desarrollo de un programa de teletrabajo*

Con los cambios que hemos comentado que afectan a los trabajadores, a la empresa y a la sociedad, resulta fundamental preparar cuidadosamente la implantación y el desarrollo de un **programa de teletrabajo**; a continuación vamos a exponer los pasos que presenta Ortiz Chaparro, extraídos del documento *Smart Valley Telecommuting Guide, 1.994*, sobre el que hemos realizado alguna modificación que entendemos puede precisar o dejar más claros alguno de los puntos que se presentan.

1. Preparar una propuesta del proyecto de teletrabajo.
2. Obtener el apoyo de la Alta Dirección
3. Establecer un comité de puesta en práctica
4. Definir los parámetros del programa piloto
5. Preparar un plan de comunicación interna del programa
6. Desarrollar una política de teletrabajo para la empresa
7. Redactar un acuerdo o contrato de teletrabajo

8. Establecer los criterios de selección de los participantes
9. Establecer los criterios de evaluación del programa
10. Estudiar y decidir el equipamiento y tecnología a utilizar
11. Desarrollar material de cursos y de referencia
12. Seleccionar el grupo entre los que elegir posteriormente a los participantes
13. Implantar un sistema de dirección por objetivos
14. Seleccionar a los teletrabajadores y a los supervisores
15. Establecer el sistema de reporte y control
16. Seleccionar el grupo de control
17. Formar a los teletrabajadores y supervisores
18. Evaluar la fase previa
19. Comienzo de la modalidad de teletrabajo
20. Centrar la atención en grupos modelo
21. Comenzar la evaluación del teletrabajo
22. Analizar los resultados de la evaluación
23. Presentar los resultados a la Alta Dirección
24. Obtener el apoyo de la Alta Dirección
25. Comenzar la puesta en práctica del programa en toda la organización
26. Monitorizar el programa
27. Efectuar los ajustes necesarios

Como vemos, el establecimiento de un **programa de teletrabajo** debe ser especialmente minucioso, minuciosidad que viene impuesta por las enormes implicaciones que la implantación de un programa de este tipo tiene tanto para el trabajador como para la empresa y personalmente creo que sería fundamental involucrar a los Ayuntamientos de las ciudades afectadas por programas de este tipo ya que las implicaciones para las ciudades son realmente importantes, afectando a su estructura, a sus servicios públicos y a las relaciones sociales.

### *Medios necesarios*

Para poner en marcha un **programa de teletrabajo**, además de planificación y organización son necesarios una serie de **medios** que podemos clasificar en tres grupos:

- El **primer grupo** de medios es el relacionado con el **espacio físico** donde tenemos la posibilidad del espacio en la **casa** o en los **centros de teletrabajo** o **Telecentros**
- El **segundo grupo** es el de los **medios informáticos**, entre los que podemos citar los siguientes:
  - ◊ Ordenador personal
  - ◊ Ordenador portátil
  - ◊ Impresora
  - ◊ Software de *Groupware*
  - ◊ Correo electrónico

- ◇ La oficina móvil
- El **tercer grupo** es el de los **medios o herramientas de telecomunicación**, entre los que citaremos los siguientes:
  - ◇ Teléfono fijo
  - ◇ Teléfono móvil
  - ◇ Fax
  - ◇ Contestador automático
  - ◇ Modem
  - ◇ Oficina móvil

### *Oportunidades*

Para terminar este apartado dedicado a las nuevas formas de trabajo y en particular al **teletrabajo**, lo vamos a hacer exponiendo las **oportunidades** que esta modalidad representa dentro de la nueva **concepción global** del mundo del trabajo que nos encontramos, donde la competitividad y la tecnología nos ha impulsado hacia la organización por procesos y a las estructuras **virtuales**.

Podemos centrar las oportunidades en cuatro fundamentales:

- Posibilidades óptimas de **autoempleo**
- Acceso a las oportunidades de **trabajo mundial**, independientemente de la localización geográfica, lo que facilitará el reequilibrio de creación de trabajo, en la actualidad completamente desequilibrado a favor de los países emergentes.
- El **cliente** como centro de atención, con organizaciones por procesos contando con los mejores especialistas en cada en cada actividad para responder perfectamente a sus requerimientos, dentro de un tipo de estructura virtual, lo que permitirá la optimización de costes y su repercusión sobre los clientes.
- Absoluta orientación a **resultados**, como medida fundamental de progreso y continuidad