



**EMPLEO** Flexibilidad laboral, mejora en la toma de decisiones y asumir trabajos adicionales sin descuidar sus obligaciones son algunas de las ventajas de compartir su puesto, una opción que además le permitirá disponer de tiempo para la reinversión profesional. Encontrar el compañero de trabajo ideal es la clave para que esta posibilidad laboral basada en el entendimiento mutuo funcione. **Por Montse Mateos**

## ¿Estaría dispuesto a compartir su empleo... y su sueldo?

Compartimos casa, medios de transporte, educación y hasta tareas y servicios. La economía colaborativa ha supuesto un antes y un después en la manera en la que nos movemos e interactuamos con el mundo. ¿Ha pensado en compartir su trabajo? Aunque le pueda parecer descabellado, le puede animar a planteárselo saber que sería una de las opciones para conciliar trabajo y ocio sin descuidar ninguna de las dos facetas. El peaje que tendrá que pagar es renunciar a parte de su sueldo, una cuestión de equilibrar su balanza. Según un análisis de la consultora alemana Robert Half, una de cada cuatro empresas en Europa ya oferta este tipo de puestos, cifra que aumenta hasta el 48% en el caso de Reino Unido. Unos números impensables en España, sobre todo, por la cuestión salarial.

Carlos Martínez, presidente de IMF Business School, apunta que, mientras el salario mínimo interprofesional en Francia se aproxima a los 1.600 euros (1.521,22 euros exactamente), en nuestro país apenas supera los 1.000 euros mensuales (1.050 euros). Ambas cantidades también están por debajo de los 1.593,81 euros que manejan en Bélgica. “En todos esos países el nivel de vida no es mucho más elevado que en España, por lo que compartir trabajo resulta más factible”, señala Martínez, quien también menciona la cul-

tura corporativa como otro de los handicaps para que el *job sharing* –trabajo compartido– sea una realidad.

Otras de las modalidades que están dando otro ritmo al mercado laboral es el *crowd employment* y el *casual work*. Este último no se rige por horarios y los profesionales sólo son contratados para suplir necesidades puntuales, lo que viene siendo el trabajo temporal, pero con un nombre más glamuroso. El *crowd employment* presenta una variación interesante que, como el *job sharing*, es una alternativa al trabajo por cuenta ajena tradicional. Se trata del uso de una plataforma online por parte de empresas o

Una de cada cuatro empresas en Europa –el 48% en Reino Unido– ya ofrece este tipo de puestos

trabajadores para contactar con otras compañías o profesionales para que proporcionen servicios o productos específicos a cambio de un remuneración. Todas estas modalidades comparten una característica: el *buen rollo* entre los participantes. Esta manera de trabajar sólo funciona si aquellos que comparten una actividad están perfectamente alineados y la información fluye en ambos sentidos.

Según Raquel Roca, consultora de transformación digital, las ventajas del trabajo compartido las encontrarán aquellos profesionales que voluntariamente desean trabajar menos horas, quieran compatibilizar varios ingre-

sos o mejorar su conciliación. “Será negativo para quienes sea una imposición porque no coincida con su manera de entender el trabajo o con sus expectativas laborales”.

### Las reglas del juego

“Si no existe un entendimiento mutuo, la responsabilidad se diluye y los resultados se resienten”, advierte Pilar Jericó, presidenta de BeUp. Añade que en este tipo de relaciones profesionales, la intermediación de un jefe puede llegar a ser un estorbo, un elemento distorsionante innecesario: “Las dos partes tienen que entenderse y sincronizarse de manera natural, ya que lo más probable es que haya muchas cosas que se queden en el terreno tácito que hay que resolver igualmente”.

Ignacio Belinchón, socio director de Moebius Consulting, discrepa. En esta modalidad laboral cree necesaria una mayor gestión: “No existen clones, por lo tanto, dos personas necesitan diferente nivel de supervisión hasta que estén alineados para que de verdad el sistema funcione”. Para Jericó el único elemento que puede romper esta concordia es el miedo a perder la relevancia profesional individual... y es que en el trabajo en equipo no

### A FAVOR

- Permite alcanzar el equilibrio entre la faceta laboral y la personal.
- El intercambio de ideas y trabajo en equipo favorece la creatividad y tiene como consecuencia mejores resultados y aumenta la innovación.
- Ante trabajos complejos es posible alcanzar resultados en menos tiempo.
- Compartir una tarea le permite asumir trabajos adicionales, aprender y reinventarse en otras funciones, ya sea por cuenta propia o ajena, sin renunciar a su conciliación.

### EN CONTRA

- No apto para profesionales movidos por la ambición y su propio ego. La colaboración y la comunicación manda, así como el éxito compartido.
- Alineación de objetivos y compromiso. El debate lleva a mejores resultados, pero requiere tiempo y un proceso muy riguroso.
- Si trabaja por cuenta ajena, requiere un esfuerzo extra por parte del departamento de RRHH que no siempre está dispuesto a asumir.
- La confusión inicial de responsabilidades.



## EN PORTADA

&lt; VIENE DE PÁGINA 1

caben egos. Roca coincide en que “el profesional debe tener gran capacidad de comunicación, voluntad de cooperación, capacidad de compartir y un ego minimizado. Y, por supuesto, aceptar que los éxitos y errores son compartidos y asumidos”. Sin embargo, la autora de *Knowmads. Los trabajadores del futuro* y *Silver Surfers* (ambos de LID Editorial), no es muy partidaria del *job sharing*: “Creo en la singularidad de los trabajadores, en apreciar ese único valor añadido que las personas aportamos a nuestro puesto de trabajo, más aun en un mundo laboral que cada vez se aleja más de los procesos sistematizados, repetitivos y mecánicos, para eso están la inteligencia artificial y los robots. Nos dirigimos hacia un trabajo del conocimiento, más creativo e innovador”.

Roca defiende el derecho a sentirse bien, realizados, con el trabajo que desempeñamos: “Por ello me cuesta pensar en dos clones laborales –bicefalia laboral– en los que sea indiferente el que esté una persona u otra. Sí creo, y ya está pasando, en el trabajo colaborativo en red, formado por equipos y por proyectos, en los que la autogestión genera mayor flexibilidad y libertad de los profesionales”.

### Sin competencia

La competencia no existe en este trabajo. Los empleados están obligados a compartir todas sus obligaciones y responsabilidades, aquí no cabe el escaqueo. Juan Antonio Fernández Fernández, fundador y director general de Habittud Consulting, menciona el máximo respeto, la honestidad y la transparencia como los pilares de este tándem profesional. Belinchón cree que es clave conseguir que ambos trabajadores se pongan de acuerdo: “Van a compartir sueldo y horario, por lo que el compromiso es sumamente importante. También es esencial encontrar la *pareja de baile* ideal; que ambos busquen los mismos fines y estén de acuerdo en compartir, ser flexibles, cumplir y sustituir si es necesario”.

### El ‘casual work’

Aquí no hay nada inventado. Que las empresas contraten a profesionales para cubrir el exceso de trabajo en ocasiones puntuales es una práctica habitual que se cubre con los contratos temporales. La diferencia con el *casual work* es que éste no se rige por horarios.

Belinchón recuerda que “es una opción clara de combinar oferta y demanda sin demanda sin tener que tener un pasivo (empleado fijo) y ajustando la oferta de trabajo a la demanda del negocio. Flexibilidad pura que es la tendencia del mercado y será una realidad”. Aunque asegura que claramente es incompatible con la nueva ley que regula el horario de trabajo para evitar las horas extras no remuneradas: “No hay sistema que pueda acreditar horas trabajadas cuando la tendencia es pagar por el desempeño o la meritocracia. El *presentismo* ha muerto y sin embargo intentamos retroceder para volver a “fichar”, seamos o no seamos productivos”.



Dreamstime

Fernández subraya que “en muchas posiciones o departamentos de las compañías se trabaja en el cumplimiento de unos determinados objetivos y que el horario o *presentismo* no es determinante. Lo importante es que se consigan los objetivos. Recurrir al *freelance* o externalizar ciertos servicios, proyectos o tareas puede acelerar el cumplimiento de objetivos con mayor calidad de ejecución e incluso menores costes de inversión”. Roca insiste en que “el trabajo se encamina cada vez más hacia la flexibilidad, nuevos tipos de relación con la empresa (por proyectos o puntual), y poder reorganizar y autogestionar nuestros propios horarios, tareas y carga de trabajo”.

### Clima laboral

La claridad en la relación es básica para que el clima laboral en la organización no se resienta. Belén Varela, autora de *Jobcrafting* (Ed. Empresa Activa), explica que “los profesionales, sea cual sea su contrato –laboral, civil o mercantil–, deben tener claro los objetivos, la duración de la relación y lo que pueden esperar a corto, medio y largo plazo. Como en cualquier relación, las expectativas deben cubrirse o superarse”. Recuerda que tanto en el *jobcrafting* –convertir el trabajo que tiene en el trabajo que desea–, como en el *job sharing*, “la empresa tiene que ceder responsabilidad y dar autonomía a las personas que adaptan o comparten puesto, si no, se cargará de microconflictos internos”.

### Y a mí, ¿quién me paga?

Olvídese de un salario mensual al uso. El trabajo compartido está ba-

Los empleados deben compartir sus obligaciones y responsabilidades, no existe el libre albedrío

Es incompatible con la nueva ley que regula el horario de trabajo para evitar las horas extra remuneradas

La empresa debe ceder responsabilidad y dar autonomía a las personas que adaptan y comparten puesto

Requieren mecanismos flexibles y diálogo social entre compañías, sindicatos y Administraciones

sado en el cumplimiento de objetivos en común. Varela apunta que “no podemos sorprendernos si su coste por hora es mucho mayor que el de un empleado. Recomiendo que nos olvidemos del coste por hora y pasemos a pagar por el valor del resultado”. Belinchón también es partidario de pagar por el desempeño; mientras que Fernández aconseja fijar la retribución partiendo de “una política interna definida y dividirla proporcionalmente en función de la posición que comparten dos personas en cuanto a horario, tiempos, etcétera”.

### Los desafíos

Si el trabajo compartido supone dos contratos laborales para un mismo puesto, implica el rediseño de las funciones del área de recursos humanos de las empresas. Además de un riguroso sistema de evaluación del trabajo en equipo, Martínez recomienda formar en habilidades blandas –comunicación, inteligencia emocional, trabajo en equipo, liderazgo, etcétera– en los profesionales, tanto en aquellos que practiquen el *job sharing* como en los que tienen un contrato laboral por una jornada laboral completa.

Fernández apunta que el departamento de recursos humanos debe tener claro qué tipo de formación, capacitación y concienciación hay que implantar para las posiciones en las que estas modalidades tienen cabida. Roca hace referencia también a otros factores exógenos a tener en cuenta: “Hacen falta mecanismos flexibles, así como mucho diálogo social entre empresas, administración y sindicatos, para encontrar fórmulas que sean ventajosas para las empresas y para los trabajadores”.

## La cara y la cruz en la empresa

Los derechos y obligaciones que se contraen cuando se comparte un trabajo exceden al empleado. Juan Antonio Fernández Fernández, socio fundador y director general de Habittud Consulting, enumera las ventajas y desventajas:

### Ventajas

- Ante un problema concreto, mejores soluciones. Se dispone de dos personas, y pensamiento y puntos de vista diferentes trabajando en el mismo asunto.
- Disminución de la ratio de absentismo.
- Organizar la jornada laboral a conveniencia aumenta la motivación y, por tanto, la productividad.
- Disminución parcial de costes en determinados beneficios sociales o cotizaciones a seguridad social.
- Se garantiza una mayor cobertura del puesto. Siempre hay dos personas disponibles.

### Desventajas

- La coordinación con el resto del equipo se complica: requiere ponerse de acuerdo con dos personas que desarrollan el mismo puesto.
- Hay que clarificar y acotar mucho las funciones de cada persona y sus responsabilidades.
- Es necesario rediseñar determinados procesos clave como la toma de decisiones o la resolución de conflictos.
- La baja de una de las dos partes obliga a conseguir un reemplazo alineado con la persona que queda en activo.
- ¿Quién promociona cuando se plantea un ascenso?
- Hay que prever un tiempo extra por parte de superiores en tareas de seguimiento, comunicación, coordinación, supervisión y control.
- A veces es necesario gestionar egos y luchas internas en el desarrollo del puesto.