

## La autonomía laboral como práctica directiva

Dejar a los trabajadores planificar el desarrollo de su trabajo aumenta su compromiso y beneficia al rendimiento de la empresa

### DISCURSO DE ASCENSOR

Permitir a los trabajadores planificar su jornada de trabajo (autonomía laboral) es una práctica polémica de la autonomización de los trabajadores que genera preocupación, bien porque pueda trabajarse menos o trabajar en exceso. La evidencia empírica, sin embargo, no sostiene ni una cosa ni la otra. Según estudios recientes, la autonomía laboral mejora el rendimiento individual y el de la empresa sin que suponga una sobrecarga ni agotamiento profesional. Sin embargo, si la autonomía laboral se incorpora a un sistema de prácticas laborales favorables a la familia, las empresas pueden beneficiarse de la compensación entre los (mayores) complementos salariales y los salarios (más bajos), pero no de un aumento de la productividad.

### HALLAZGOS CLAVE

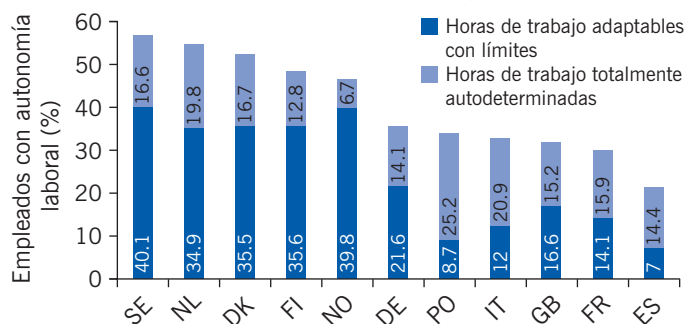
#### Pros

- ⊕ La autonomía laboral promueve el rendimiento del trabajador y de la empresa.
- ⊕ El rendimiento mejora especialmente si la autonomía se reserva a trabajadores intrínsecamente motivados o si los trabajadores eligen por sí mismos la distribución de las horas de trabajo.
- ⊕ Al reducir la rotación de empleados, la autonomía laboral aumenta el atractivo de las empresas ante nuevos candidatos.
- ⊕ Si la autonomía laboral se incorpora en un sistema de prácticas laborales favorables a la familia, las empresas pueden beneficiarse de una menor rotación y menos costes salariales.
- ⊕ A pesar de que supone un mayor esfuerzo, es improbable que la autonomía laboral promueva la sobrecarga o el agotamiento profesional.

#### Contras

- ⊖ Algunos trabajadores pueden abusar de la autonomía laboral esforzándose menos, ya que una ausencia de supervisión directa reduce los costes de elusión de los empleados.
- ⊖ Si reducir los costes forma parte de una estrategia corporativa, la autonomía laboral es perjudicial para el rendimiento de la empresa.
- ⊖ La autonomía laboral puede no ser adecuada para empleados que llevan a cabo tareas rutinarias.
- ⊖ La autonomía laboral es inadecuada para ciertos grupos ocupacionales y difícil de implementar en entornos donde se trabaja en equipo.
- ⊖ La productividad de la empresa puede no aumentar si la autonomía laboral se incorpora a un sistema de prácticas laborales favorables a la familia.

La autonomía laboral es más prevalente en los países escandinavos y en los Países Bajos, 2010



Fuente: Eurofound. Encuesta sobre las condiciones de trabajo en Europa 2010. En internet: <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/data-visualisation/europeanworking-conditions-survey-2010>

### MENSAJE PRINCIPAL DE LOS AUTORES

Aunque a los directivos a menudo les preocupa que la autonomía laboral reduzca el esfuerzo de los trabajadores, algunos representantes de trabajadores afirman que conduce a un desgaste profesional perjudicial. Sin embargo, la evidencia empírica indica que estas prácticas no causan sobrecarga, sino que aumentan la productividad de la empresa, por término medio, a menos que se incorporen a un sistema de prácticas laborales favorables a la familia. Incluso en ese caso, las empresas se benefician de una menor rotación y costes salariales. Al combinar la autonomía laboral con los objetivos de rendimiento, los directivos deben ser realistas y evitar aumentar o extender los objetivos.