



THINKSTOCK

# Trabajar por proyectos también tiene inconvenientes

## Pueden darse situaciones de roce y solapamiento del trabajo entre equipos

PABLO SEMPERE Madrid

En algo menos de cinco años, las organizaciones verán reducidas sus plantillas casi a la mitad de miembros. Las nuevas tecnologías y el cambio de mentalidad propiciarán que gran parte de los trabajadores sean contratados para realizar proyectos concretos, con fecha de inicio y de caducidad. Un reciente estudio de la compañía de software estadounidense Intuit se atreve a dar cifras concretas. Será el año 2020 cuando el 40% de los equipos de una organización firme un contrato para realizar solo unas tareas determinadas.

Este tipo de contrataciones se traducen, según la consultora de empleo Hays, en varias ventajas para los trabajadores. La flexibilidad horaria, ya

**En unos cuatro años, el 40% de los empleados de una empresa serán externos**

que los empleados pueden elegir a sus clientes y las tareas a desempeñar; la posibilidad de aumentar los ingresos al encarrilar diferentes proyectos, y la conciliación laboral y personal, al poder distribuir mejor los tiempos, son las principales.

Pero no solo hay ventajas para el empleado. Las empresas, a su vez, también sacan beneficios de este tipo de contrataciones. "El primero de ellos es contar con la flexibilidad laboral de no tener a todos esos empleados en la plantilla, con el ahorro de costes que ello supone", explica la directora del HR Center y Club de Benchmarking de Recursos Humanos de IE

Business School, Pilar Rojo.

A su vez, puede ser un aliciente para que la productividad de la organización aumente. Philip Moscoso, profesor de

Dirección de Operaciones del IESE, enfatiza en las ventajas que acarrea para un empleado salir de la rutina y no tener un rumbo fijo y continuado, algo que también repercute en sus quehaceres. "Estos métodos obligan a planificar, a hacer balance de costes y de tiempo y, en definitiva, a llevar a cabo labores novedosas", apunta el docente. No obstante, recalca, no todos los trabajos pueden desarrollarse por proyectos.

Sin embargo, antes de embarcarse en esta metodología, las organizaciones deben realizar una exhaustiva adaptación. "Pasar de trabajar de una forma a otra es un cambio enorme que afecta en todos sus ámbitos a la plantilla", explica Begoña Puente, profesora de Dirección de Personas y Organizaciones de Esade. "Por ello, la compañía debe estar convencida y dispuesta a llevar a cabo una serie de reformas". Entre ellas, una de las indispensables es preparar a los profesionales. "Las firmas deben ser conscientes de que es muy complicado empezar a trabajar de una forma nueva", añade. Para llevar a cabo este proceso de formación, la profesora recomienda solicitar un servicio externo a la organización, ya que, afirma, desde fuera las cosas se ven totalmente diferentes. Un servicio que, casualmente, también es un proyecto.

Por su parte, Philip Moscoso profundiza en la enorme transformación que sufre una empresa cuando inicia este camino. "Además de acostumbrar a los trabajadores a una nueva realidad, trabajar por proyectos obliga a romper las barreras organizacionales y departamentales. Obliga

a conectar entre sí a diferentes sectores que nunca antes habían trabajado juntos". Y es en estos momentos en los que pueden surgir varios obstáculos fruto del cambio.

Estas transformaciones traen consigo la dificultad para la coordinación de tareas y roles. "Pueden darse situaciones de doble dependencia o solapamiento del trabajo", explica Rojo. De hecho, muchos jefes o ejecutivos pueden ser reacios a proyectos transversales, "ya que estos pueden llegar a romper o modificar a los componentes de sus equipos", explica Moscoso. En estos casos, las empresas deben prestar atención por si los beneficios de organizar el trabajo por proyectos, principalmente económicos, desaparecen. "Pueden verse reducidos a la nada debido al esfuerzo adicional que supone coordinar las acciones y los compromisos en tareas normalmente secuenciadas e interrelacionadas", explica Miguel Ángel Larrinaga, profesor de Deusto Business School.

Cabe mencionar, también, que a todo esto se le añade la dificultad que conlleva buscar profesionales con competencias para el trabajo en equipo. "Más aún teniendo en cuenta que no han tenido tiempo para generar empatía o conocimiento previo de habilidades mutuas", añade Larrinaga.

Los departamentos de recursos humanos son los que más tienen que expresarse la cabeza al adoptar estos métodos. "Debido, sobre todo, a la dificultad en el reparto de premios y responsabilidades cuando el proyecto acaba, tanto si lo hace satisfactoriamente como insatisfactoriamente", concluye este profesor.

## Al cambio de cultura laboral se le añaden riesgos

Una de las mayores adversidades a las que se enfrentan las organizaciones al modificar su modelo es el cambio de cultura laboral. Por eso, una de las claves es que ese cambio sea paulatino y así pueda ser comprendido por el grueso del equipo.

Sin embargo, existen otros problemas. Los trabajos por proyectos recaen, en muchas ocasiones, en *freelances* o empleados externos a la plantilla, normalmente expertos en una modalidad, y contratados para ella. Por eso mismo, su disponibilidad nunca está asegurada "y es posible que cuando se le requiera, no pueda responder la llamada", explica Pilar Rojo, de IE Business School.

A raíz de esto, surge otro de los principales riesgos para esta docente: "Sacar fuera de la empresa temas estratégicos y metodológicos, que es bueno que se traten dentro". Por eso, el blindaje ante la fuga de información es otro pilar clave.