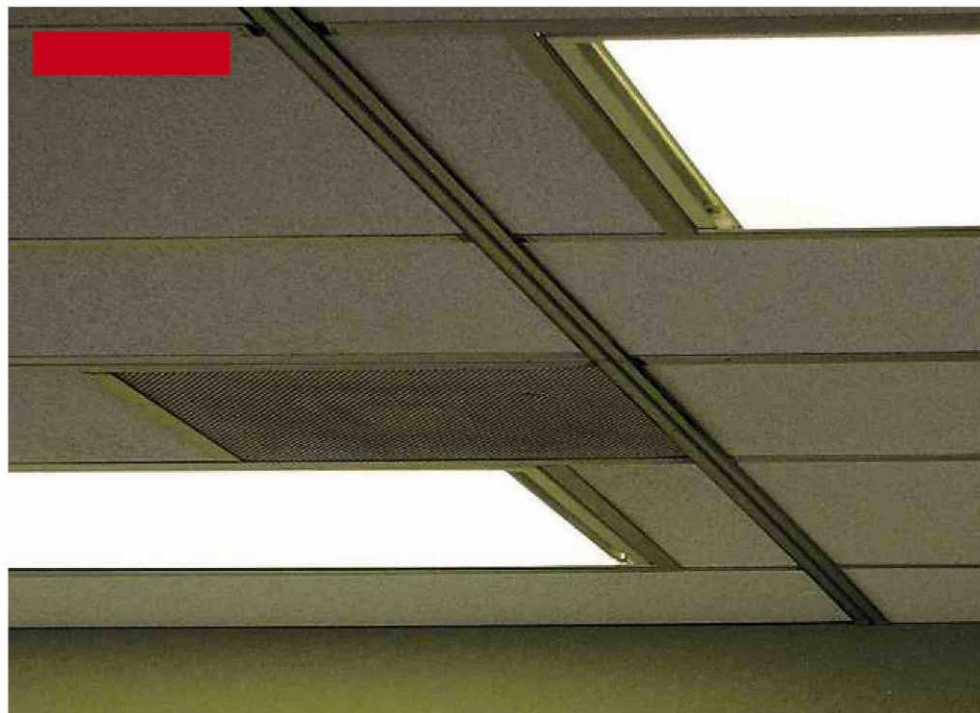


Suena el despertador a las siete de la mañana. Hay que levantar a los niños, desayunar rápido y salir corriendo. A las nueve se llega al trabajo y a las dos toca la pausa de un par de horas para comer. Y a resistir hasta las siete, las ocho o... hasta que el jefe salga por la puerta. Y, al día siguiente, vuelta a empezar. Este es el maratón laboral de muchas personas. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), los españoles trabajaron una media de 1.690 horas en el 2011. Menos que en países como Grecia (2.032) o Hungría (1.980), pero más que en la mayoría de los países europeos considerados un modelo en materia de organización laboral, como Alemania (1.413), Dinamarca (1.522) u Holanda (1.379). En España se trabaja muchas horas, pero estas son menos productivas que en los países europeos más avanzados. Como indica Eurostat (la oficina estadística de la Unión Europea), la productividad por hora de los españoles es de 107,1 puntos. Algo por encima de los 100 puntos de media de la UE, aunque lejos de los 124,8 puntos de Alemania o los 132,5 de Bélgica.

¿Por qué los españoles trabajan 277 horas más que los alemanes pero son menos productivos? En buena parte, porque los horarios laborales no son los más adecuados para facilitar el rendimiento. En general, se empieza a trabajar algo más tarde que en muchos



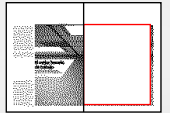
El mejor horario de trabajo

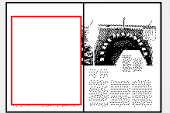
Apostar por la flexibilidad, reducir el tiempo de comer o volver al huso horario del meridiano de Greenwich. Son algunas de las propuestas para facilitar el rendimiento laboral

Texto José Andrés Rodríguez

países del entorno, se para demasiado tiempo para comer y se prolonga la jornada en exceso. Como señala Nuria Chinchilla, profesora del Iese, la escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra, "nos regimos por lo que yo llamo el 'horario religioso': entras cuando Dios manda y sales cuando Dios quiere". El tradicional presentismo laboral, consistente en permanecer en el puesto de trabajo las horas que haga falta para dar la impresión de que se está implicado con la empresa, aunque se rinda a medio gas, es un hábito que no acaba de desaparecer. "Hay quien deja la chaqueta en la silla para simular que está en la oficina. Muchos empleados, y muchos jefes, creen que el que pasa más tiempo en la empresa está más comprometido. Pero si estás muchas horas, te cansas más, eres menos creativo, te quemas y pierdes salud. Trabajas más tiempo pero rindes menos". Aunque hay presentistas por convicción y presentistas por obligación, cuyos jefes tuercen el gesto si los empleados salen de la empresa, a su juicio, demasiado pronto. "El problema del presentismo es que te concentras menos porque sabes que▶

en familia





► tienes que aguantar muchas horas –añade Nuria Chinchilla–. El trabajo se dilata en función del tiempo del que dispongas para llevarlo a cabo. Si tienes 50 minutos para realizar una tarea, dedicas 50 minutos. Si tienes 20 minutos, acabas en 20”.

Ella es una de las personas que están peleando para que los horarios laborales españoles sean más racionales y faciliten el rendimiento. Como Ignacio Buqueras, empresario y presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles (Arhoe), que también denuncia que aún se valora estar muchas horas en la empresa. “En otros países dirían de un trabajador presentista que no sabe organizarse y que además descuida a la familia”.

Spain is different si echamos un vistazo a los horarios de los vecinos ricos. En Alemania, Bélgica o Suecia, empiezan a trabajar antes y acaban hacia las cuatro y media o las cinco de la tarde. La pausa para comer es de entre 30 y 60 minutos. Mientras que en España esta puede llegar a las dos horas, lo que obliga a salir más tarde del trabajo. El hecho de ir a contracorriente en cuanto a horarios laborales dificulta hacer negocios a escala internacional. “Muchas personas de otros países dicen que cuando llaman a España a primera hora de la tarde aún estamos comiendo y que cuando les llamamos a las seis de la tarde ellos ya se han ido –apunta Ignacio Buqueras–. En Bruselas, a las cinco y media ya no trabaja nadie. El otro día estuve con españoles que residen allí y alucinan con los horarios españoles”. Incluso el presidente de la Cámara de Comercio Americana en España ha criticado los horarios laborales españoles por ser demasiado prolongados e improductivos.

¿Cómo habría que modificar los horarios para rendir más en el trabajo? No todo el mundo puede realizar el mismo tipo de jornada, ya que hay personas que deben hacer turnos o trabajar de noche, como médicos, taxistas o empleados de muchas fábricas. Pero, según Buqueras, “la gran mayoría de los trabajadores podrían empezar entre las siete y media y las nueve de la mañana y acabar entre las cuatro y media y las seis. Y con 45 minutos para una comida ligera es más que suficiente. Así se rinde mejor por la tarde”.

Antonio Montañés, catedrático de Economía de la Universidad de Zaragoza y autor del estudio *Tipos de jornada y productividad del trabajo*, centrado en Aragón, defiende las ventajas de la jornada continua con respecto a la jornada partida por una hora y media o dos horas para comer. “Aunque, con cierta cautela, los resultados del estudio se pueden extrapolar a la economía del conjunto de España. Y hemos visto que, con la jornada continua, la productividad crece un 6,5% con respecto a la jornada partida. Y ese aumento llega al 9% en el sector servicios”. En este sector se incluyen subsectores como finanzas, comercio, hostelería, ocio, sanidad, educación, administraciones públicas... “Más o menos el 60% de la economía española”. En cambio, según la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo del 2011, cuatro de cada diez trabajadores tiene jornada de trabajo partida.

Otro de los factores que ayudaría a rendir mejor es la flexibilidad para organizarse el propio horario. En



Trabajar cuando el cuerpo pide cama

Un 22% de los trabajadores españoles trabaja a turnos y un 8,9% tiene un horario nocturno, ya sea un turno fijo de noche o alternando mañana, tarde y noche. Alternar jornadas de mañana y de tarde dificulta conciliar vida personal y laboral y altera los

horarios de las comidas y del descanso. Y quienes trabajan de noche deben realizar un esfuerzo físico o intelectual a unas horas en las que el cuerpo necesitaría estar descansando. Lo más adecuado para respetar nuestros ritmos biológicos es trabajar de día

muchas empresas, no es necesario que todos los empleados lleguen y se vayan a la misma hora. Basta con que coincidan una cantidad mínima de horas. Como explica Ignacio Buqueras, “si el trabajador sabe que puede elegir su horario, se organiza mejor las tareas y rinde más. Quizás a uno le gusta ir al gimnasio por la mañana y entrar más tarde a trabajar. Así rinde mejor. Y otro prefiere entrar lo antes posible para salir pronto y disponer de la tarde libre”.

Pero, para que la flexibilidad horaria se traduzca en un mejor rendimiento, habría que potenciar el trabajo por objetivos y desterrar el mal hábito de hacer más horas que un reloj. “Trabajando por objetivos te concentras en lo que tienes que hacer, no en estar diez horas”, opina Nuria Chinchilla. Para ello, sería necesario planificar regularmente cuáles son los objetivos que cumplir. “Es importante que el trabajador se pueda implicar en decidirlos, para que sienta que son posibles –señala Toni Ferrer, secretario de Acción Sindical de UGT–. Y hay que invertir en dotación tecnológica. Por ejemplo, para que quien

lo desee pueda trabajar desde casa gracias a que la empresa cuenta con la tecnología adecuada y los empleados tienen la formación necesaria”. De este modo, aún se tiene más libertad para organizar la jornada laboral y es más fácil conciliar vida personal y profesional. Quizás una persona con niños prefiere trabajar cinco o seis horas por la mañana y un par de horas por la noche, cuando ya los tiene en la cama. Nuria Chinchilla comenta que “las empresas que facilitan la conciliación laboral y familiar son un 19% más productivas que las empresas que la dificultan”.

El horario que permite rendir más es el que se puede organizar el trabajador, dentro de los límites lógicos que marca la actividad de la empresa. Aunque no es aconsejable eternizar la jornada, porque, en general, por la mañana se tiene más energía que por la tarde. Además, es necesario hacer pausas, y la jornada no debería pasar de las ocho horas diarias. De este modo, aún quedan dos tercios del día para la vida personal y el descanso. “Un trabajador contento con su horario, y descansado porque no trabaja una



**LA JORNADA
CONTINUA ES
UN 6,5% MÁS
PRODUCTIVA
QUE LA
PARTIDA**

Mejor desayunos de trabajo que comidas de trabajo

Unos llegan a las dos y veinte, aunque la comida-reunión estaba prevista a las dos, mientras otros esperan mirando el reloj de vez en cuando. Primero, los saludos de rigor, se charla del tiempo o de fútbol o del tráfico para relajar un poco el ambiente, entre plato y plato se habla de negocios, un café para cerrar el trato... hasta las cinco y media de la tarde. "Esto no

es productivo—señala Ignacio Buqueras—. Las comidas de trabajo de tres horas se tienen que acabar. Es mejor realizar desayunos, pues la gente está más despierta y son más cortos y baratos. Además, hemos de ser puntuales. Las reuniones de trabajo deben tener hora de inicio y hora de finalización. Y nada de diez minutos de cortesía para los que llegan tarde".

y dormir de noche. Trabajar de noche dificulta conciliar el sueño al llegar a casa, por lo que se está menos descansado durante la jornada laboral. En un turno de noche, el rendimiento es menor, ya que es más difícil concentrarse. Y se ha comprobado que el ren-

dimiento cae en picado entre las tres y las seis de la mañana, la franja en la que más cuesta mantenerse despierto. Además, el trabajo nocturno es más estresante, porque a la tensión propia del trabajo se suma la de forzar los ritmos biológicos naturales.

cantidad excesiva de tiempo, es más productivo", defiende Toni Ferrer. Y, como afirma Antonio Montañés, "cuando uno está satisfecho con su horario laboral, hay menos riesgo de absentismo".

En los últimos años, cada vez más empresas han apostado por más libertad de horarios. "Pero aún buena parte de los empresarios sigue pensando que alargar la jornada laboral es lo que aumenta la productividad—dice Toni Ferrer—. Cuando los países más productivos son los que tienen horarios más racionales, concilian más, prolongan menos la jornada...". Según una encuesta de la empresa de recursos humanos Randstad, en el 2010 el 45% de los empleados reconocía quedarse en el trabajo más tiempo del necesario. En el 2012, este porcentaje subió al 85%. "Se intenta aumentar la productividad a costa de que los empleados echen horas", denuncia Toni Ferrer.

Aunque el problema de las jornadas laborales va más allá de la hora a la que se ficha. Para Nuria Chinchilla, "vivimos en un constante *jet lag* porque no estamos

en el huso horario que nos corresponde". España se regía por el huso horario del meridiano de Greenwich, que pasa por Aragón y la Comunidad Valenciana. Pero, en plena Segunda Guerra Mundial, Franco decidió adelantar el reloj una hora para alinearlo con la hora de Alemania. Y así se quedó. Por eso, la asociación Arhoe plantea la vuelta a Greenwich. Una propuesta que también sopesa una subcomisión del Congreso de los Diputados para el estudio de la racionalización de los horarios. Y que defiende Nuria Chinchilla, "porque ahora comemos a las dos según la hora oficial, pero a la una según la hora solar. Si retrasamos la hora y volvemos a Greenwich, ambas coincidirían, lo que nos ayudaría a racionalizar. Podríamos empezar a trabajar antes, comer a la una, volver al trabajo como tarde a las dos, y salir a las cinco. En realidad, antes de la guerra se comía a la una. Pero en la posguerra mucha gente estaba pluriempleada. Acababa un trabajo a las tres, comía, y luego empezaba otra jornada en otro trabajo. Este factor, más no haber regresado a Greenwich, es el origen de que se coma más tarde que en otros países".

En opinión de Buqueras, es necesario cambiar muchas cosas aparte de los horarios para mejorar el rendimiento en el trabajo. "Si queremos empezar a trabajar antes, no tiene sentido que los programas de más éxito de la televisión acaben a la una de la mañana". Los españoles duermen de media una hora menos que otros ciudadanos europeos porque cenan y se van a la cama más tarde. Así que inician la jornada laboral más cansados. "Y tendríamos que mejorar nuestra puntualidad, los colegios deberían empezar más pronto, la segunda función del teatro debería ser a las ocho, las tiendas deberían cerrar antes... Sería necesario firmar un pacto nacional entre partidos políticos, empresas, sindicatos, televisiones...". Modificar hábitos que definen el estilo de vida de muchas personas, su manera de organizarse el tiempo, de trabajar, de disfrutar de la vida. Aunque muchos expertos aseguran que adelantar la hora y racionalizar los horarios nos ayudaría a mejorar la productividad. Algo fundamental en estos tiempos de crisis. "Los cambios siempre cuestan al principio—señala Nuria Chinchilla—, pero son necesarios". ■