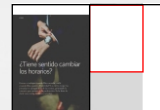


A FONDO

¿Tiene sentido cambiar los horarios?

Entrar a trabajar cuando Dios manda y salir cuando Dios quiere. ¿Es verdad? Lo cierto es que las jornadas se alargan más de la cuenta, primando la estancia por encima de la producción. Es la hora de darle una vuelta de tuerca (al reloj).



A FONDO

Los españoles trabajan, de media, 1.691 horas al año. Mucho más que alemanes (1.366 horas), holandeses (1.420 horas) o franceses (1.473 horas). Son datos de la OCDE. Sin embargo, somos menos productivos que ellos. Atendiendo a las estadísticas de Eurostat, Alemania es un 3,8% más productiva, Francia un 11,4%, y Holanda un 7,8%. “La jornada laboral, para la mayoría de los sectores, es de las más largas de Europa, pero la productividad no es de las más altas”, asegura Lluís Casado, miembro de la Comisión Consultiva de Fundació Factor Humà (FFH) y del Consejo Asesor de Reforma Horària. Y José Luis Casero, presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles (Arhoc) añade: “Se trata de dar sentido a la jornada laboral. No es lo mismo una empresa de servicios, un comercio o la hostelería”.

¿Salir todo el mundo a las 6 de la tarde? Una simple regulación generalizada de los horarios quedaría como agua de borrajas. “Encorsetar con una legislación general uno u otro horario no es una solución. Sólo si esta medida abandera y fomenta un cambio cultural, entonces, y sólo entonces, estará teniendo alguna utilidad”, acota Pedro Checa, *career manager director* en Right Management. Una opinión con la que está de acuerdo Fernando del Valle, profesor de RRHH de EAE Business School: “Un decreto ley puede afectar a la productividad de las empresas y puede producir un desgaste empresarial”.

Por tanto, lo que sería más pertinente es racionalizar y optimizar el tiempo. “Ofrecer flexibilidad horaria a aquellas situaciones productivas que lo demandan, que son muchas”, matiza el presidente de Arhoc. Entrar entre las 8 y las 9,30 horas, y

salir entre las 16 y las 17,30 horas, por ejemplo. Para conseguirlo, el primer escollo que habría que salvar tiene nombre propio: valores y creencias culturales de las organizaciones asociadas al control, al presencialismo y a la desconfianza. Es decir, que si no calientas la silla, el jefe se enfadará contigo. “El presencialismo es un mal a evitar, negativo para todos”, dice Pedro Checa. Para la empresa porque, en un mundo competitivo, necesita distinguirse gracias al talento para poder sobrevivir. Y, para el profesional, porque pierde empleabilidad y desarrollo de carrera. “Las empresas que tienen un sistema de gestión más orientado a resultados tienen menos este tipo de problemas, reducen la jornada, y mejoran los números. Esto nos tiene que hacer que pensar”, afirma Lluís Casado. Cuidado: en un entorno como el actual, de tremenda inmediatez, los clientes quieren ser atendidos en la manera y a la hora que ►

Encorsetar por ley la jornada laboral no es la solución



FONDO



Mantener las pautas culturales de la organización hace que, en determinadas circunstancias, se alargue la jornada laboral.

► pueden y necesitan. “Por supuesto que hay necesidades que se pueden atender en remoto y a través de recursos tecnológicos, pero sin duda hay otras que no”, matiza Checa.

Además habría que achatar el horario, reducir el tiempo de comida si es jornada partida. “Si nadie tarda dos horas o más en comer en su vida privada, ¿por qué sí en el trabajo?”, se pregunta José Luis Casero. Para un determinado segmento, como directivos, puede tener una finalidad empresarial. Pero el resto de integrantes de la plantilla no tiene por qué pagar por ello. “El mando intermedio

se siente obligado a mantener las pautas culturales de la organización. Está muy cerca del día a día, pero no se atreve a iniciar el proceso de cambio porque piensa que se pondría en una situación difícil”, argumenta Lluís Casado. “Hay que romper los miedos de que si no tienen a la gente delante, carecen de poder o responsabilidades”, sostiene José Luis Casero. Y la consecuencia es que se acaban abandonando las instalaciones allá por las 20 o las 21 horas. Por tanto, el tiempo de descanso entre la conclusión de la jornada y el inicio de la siguiente es reducido, lo que se traduce en menor productivi-

dad, más accidentes laborales o menor tiempo con la familia. “Siempre y cuando no haya fútbol. Entonces la salida se adelanta”, indica el miembro de Fundació Factor Humà.

Determinadas organizaciones ya están emprendiendo nuevas maneras de visualizar el tiempo de forma coherente con los cambios sociales. “Hablamos de una etapa emergente donde se están empezando a implementar políticas estratégicas sobre el tiempo vinculadas a la gestión eficaz. Se trata de medidas mucho más integrales que van más allá de las políticas clásicas de recursos humanos. Cambios en las creen-

cias y en los valores sociales que visualizan la vida más allá de la jornada laboral”, asegura Lluís Casado. Y ahí, los *millennials*, tendrán a corto plazo un papel muy relevante. “La mayoría se compromete con las compañías gracias a aspectos como una mayor flexibilidad en el dónde, el cuándo y el cómo las personas trabajan, y más variedad de proyectos. Hablamos de una generación que, en contra de ciertos mitos, trabaja, de media, 43 horas a la semana”, concreta Pedro Checa.

Tiempo o proyecto. Desde un punto de vista empresarial, los puestos de trabajo de hoy no



serán iguales en el futuro. Hasta ahora, habitualmente, lo que se hacía era comprar tiempo. En una cafetería se contrataba un camarero por unas determinadas horas, por ejemplo. Pero cada vez más se están comprando proyectos, en los que las personas se pueden ubicar en un sitio u otro. "Se pueden dar casos en los que en una determinada época el trabajador esté muy metido en su trabajo y, en otra, tenga más tiempo para conciliar", mantiene Fernando del Valle. Una transición donde está teniendo un papel destacado la tecnología, que está barriendo puestos de trabajo en los que se adquiriría el tiempo. "Trabajar por proyectos requiere cambiar la propia dinámica de la organización y de los puestos. El fin es que la gente pueda trabajar en cualquier lugar, una deslocalización física y humana, donde cada uno optimice su tiempo para ser más rápido y eficaz", matiza el profesor de EAE.

Para que las organizaciones apuesten por una cultura corporativa abierta, construida desde un liderazgo que genere un ambiente de trabajo que fomente las ideas y la experimentación, es condición *sine qua non* un cambio en la percepción del empresario o del directivo. Productividad, eficiencia, innovación, compromiso con los equipos y atracción de talento son sus prioridades. "Equipos motivados, comprometidos y cercanos a sus clientes, y una política de flexibilidad horaria adecuada y adaptada a las necesidades concretas de cada proyecto, ayudan en este sentido", argumenta Pedro Checa.

¿Qué otras medidas habría que acometer para una conciliación

La tecnología está barriendo puestos de trabajo en los que se adquiriría tiempo

real y efectiva? Desde Arhoe apuntan a la creación de una Oficina-Observatorio del Tiempo, que actuase con medidas concretas como la coordinación de los horarios escolares, comerciales y laborales. "Volver al antiguo horario de Greenwich, estableciendo el huso horario que nos corresponde según nuestro posicionamiento geográfico, adelantaría la hora del almuerzo, acortando la mañana, y haciendo innecesario salir a desayunar a media mañana", indica Nuria Chinchilla, del IESE. Una solución sin coste para el erario público, ya que sólo habría que dejar la hora tal y como estaba en el siguiente cambio horario en el mes de marzo. "Establecer un banco de horas de uso justificado y excepcional para el trabajador y recuperables según necesidades de la empresa y la disponibilidad de los trabajadores también sería positivo", manifiesta el presidente de Arhoe. Ajustes en el mecanismo del tiempo que, de producirse, harían que trabajásemos menos de 11 horas al día. Eso, al menos, es lo que piensan en Europa de nosotros.

■ VALENTÍN BUSTOS

DECÁLOGO PARA UNOS HORARIOS RACIONALES

- 1 Acordar una definición del tiempo que incluya los resultados y la salud.
- 2 Acordar indicadores de resultados y de salud.
- 3 Inclusión del tiempo en el debate estratégico a nivel de la alta dirección.
- 4 Programas de sensibilización y formación en la materia en todas las áreas operativas de la empresa.
- 5 Acordar una definición sobre la calidad del servicio y sus limitaciones.
- 6 Revisar los sistemas de planificación, decisión, coordinación, comunicación y seguimiento, incluyendo también el tiempo como factor estratégico.
- 7 Construcción de acuerdos sobre la polaridad control-confianza.
- 8 Programas de uso intensivo de la tecnología tales como el teletrabajo o la videoconferencia.
- 9 Combatir la cultura del presencialismo e implementar programas de sensibilización sobre la importancia del tiempo no laboral.
- 10 Identificar y corregir los problemas de tiempo generados por las dinámicas de la propia organización.

Fuente: FFH