



# Jornadas eternas

Trabajar por objetivos racionalizando horarios son medidas prioritarias a impulsar si queremos ganar la batalla de la competitividad. Que tengamos más o menos puentes o vacaciones es secundario si racionalizamos y flexibilizamos la forma de trabajar.

**L**as declaraciones de la cancillera alemana, Angela Merkel, sobre el exceso de vacaciones y puentes en España han levantado polvareda. Preocupa nuestra baja productividad por hora (solo superada por Portugal y Grecia), porque incide en la competitividad. Junto a esto hay algo llamativo: somos uno de los países europeos en los que más horas se trabaja. ¿Cómo se entiende esto?

Lo primero que ocurre es que trabajamos a medio gas. En España se suele mantener el horario partido con una gran pausa a la hora de comer, que alarga la jornada laboral. La empresa valora el *presentismo*, es decir, el número de horas que pasamos en ella en vez de tener en cuenta los resultados conseguidos. Como estamos ahí jornadas eternas, por el camino vamos sobreviviendo: nos permitimos momentos de solaz, *kit-kats* o navegar por internet. Trabajamos de forma mucho más relajada y desorganizada. Además, en ocasiones es difícil salir a la hora señalada, porque hay jefes adictos al trabajo que se quedan hasta las tantas. No les apetece ir a casa, porque allí no son nadie, mientras que en la empresa mandan.

La creencia de que más horas es igual a mayor productividad es falsa. En verano, trabajamos jornada intensiva y debemos sacar el mismo trabajo en menos tiempo. Entonces lo hacemos con más concentración, porque el plazo diario es más corto y aprieta, lo que hace más productivas las horas: hay menos *reunionitis*, pasillos, rumorología y cafés. Ahí queda más evidente la extensión innecesaria del horario de invierno.

Otro factor que afecta a la baja productividad es la rigidez de los contratos. Los países desarrollados han ido reduciendo las horas de trabajo tras su reconstrucción después de la segunda guerra mundial. Han implantado contratos a tiempo parcial por distintos motivos (empléar a un mayor número de personas, combatir el paro, facilitar la conciliación...) Es llamativo el caso de Holanda, en el que el 40% de los trabajadores lo hace en esta modalidad, y tiene una bajísima tasa de paro (4,2%), aunque haya más razones que explican este dato. En España la legislación no facilita la flexibilidad. A la empresa le sale más caro el pago a la Seguridad Social por dos personas que trabajan cuatro horas cada una, que por una persona que trabaje ocho, porque se sigue contabilizando por días en vez de por horas trabajadas.

Otra disfunción ocurre cuando se conceden reducciones de jornada por maternidad sin ir acompañadas de una disminución proporcional de los objetivos. Por tanto, se acaban trabajando las ocho horas en lugar de seis pagadas, aunque dos sean desde casa.

La necesidad de ir ganando en flexibilidad y avanzando hacia unos horarios más racionales y humanos requiere ligar salarios a productividad. Diversos estudios muestran que la no conciliación tiene costes reales, aunque difíciles de cuantificar (aumento del



Nuria  
CHINCHILLA

**Profesora del IESE,  
Universidad de Navarra.**  
Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, Ph. D. y MBA por el IESE. Fundadora y directora del Centro Internacional Trabajo y Familia, del IESE. Coautora del libro *Dueños de nuestro destino*.



Maruja  
MORAGAS

**Colaboradora científica  
del Departamento de  
Dirección de Personas en las  
Organizaciones del IESE.**  
Doctora en dirección de empresas por la UIC. Licenciada en Filosofía y Letras por la UAB. Coautora de *Dueños de nuestro destino*.

absentismo, rotación no deseada, bajas por estrés, mayor conflictividad laboral, menor productividad...). En cambio, facilitar la conciliación supone una inversión en salud, motivación, compromiso, iniciativa e identificación con la empresa por parte de los empleados. lo cual favorece su rendimiento, disminuye la rotación y el absentismo (hasta un 30%) y aumenta la reputación corporativa de la compañía. Una medida que ayuda es el teletrabajo y sus múltiples herramientas hoy en día al alcance de cualquier empresa (*conference-call, laptops, blackberry, skype, videoconferencias, telepresencia...*), que permiten trabajar virtualmente, pero pueden invadir la vida personal si no se le pone límites. Por eso existen cursos específicos para gestionar este nuevo entorno.

Otro tema a repensar es el descanso. Muchas de las fiestas que tenemos forman parte de nuestras tradiciones -una de las bases de nuestra cultura e identidad-, por lo que hay que defenderlas. Además, los puentes y vacaciones son buenos para la familia y para nosotros también, si queremos ser productivos y no rompernos. Pero lo importante no es solo la cantidad de tiempo que dedicamos a las distintas áreas de nuestra vida sino, sobre todo, su calidad. ¿Sabemos para qué trabajamos o para qué descansamos? ¿Nos lo hemos planteado? Puede ocurrir que lo hagamos tan solo por dinero, para brillar o porque nos lo pasamos bien trabajando o jugando al fútbol. Pero además, muchas veces utilizamos nuestro tiempo para ayudar a otros, para dedicarnos a quien más lo necesita o para procurar que sean felices. No todo vale igual.

Trabajar por objetivos racionalizando horarios son medidas prioritarias a poner en marcha si queremos ganar la batalla de la competitividad. Que tengamos más o menos puentes o vacaciones es secundario si racionalizamos y flexibilizamos la forma de trabajar. Pero no podemos olvidar que trabajo y descanso forman parte de un todo personal cuya conciliación permite que tanto nosotros como nuestro entorno sea sostenible.