



España opta por acabar con jornadas de trabajo maratónicas y defiende el resultado de años de lucha colectiva.

# EN BUSCA DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

**EL mercado laboral también tiene sus paradojas. Mientras las empresas se las ingenian para retener a los mejores empleados con horarios “a la carta”, ofreciéndoles salidas como el teletrabajo, las oficinas móviles y jornadas que concilien vida personal y profesional, Bruselas da luz verde a una nueva directiva que permite una semana laboral superior a las 48 horas y que podría llegar hasta las 65 en determinadas actividades. El objetivo: que cada trabajador pueda pactar con el empresario el tiempo que quiere pasar ‘produciendo’.**



ÁNGELES ZÚÑIGA

La rutina se vuelve autodestructiva porque los seres humanos pierden el control sobre sus propios esfuerzos; la falta de control sobre el tiempo de trabajo significa la muerte mental de las personas”. Hace dos siglos que el economista escocés Adam Smith reflexionaba sobre la responsabilidad en la gestión del tiempo y hoy seguimos dando vueltas al asunto. ¿Estamos ante un retroceso en materia social? ¿Se trata de un paso necesario en la legislación laboral, o simplemente se pretende regular una situación que ya se da en la realidad y que evitaría ciertas irregularidades? Las opiniones, como siempre, para todos los gustos.

**'Flexiguridad'.** Por un lado, Alemania y Reino Unido –gobierno pionero en la práctica de la ‘flexiguridad’; es decir, la introducción de medidas de flexibilidad sin desatender los derechos de los trabajadores– abogan por una mayor li-

bertad en la organización del horario laboral. Por otro, España –que se ha alineado con países como Hungría, Chipre, Grecia, Bélgica y con la Confederación Europea de Sindicatos (CES)– opta por acabar con jornadas de trabajo maratónicas y defiende el resultado de años de lucha colectiva.

Habrà que esperar el próximo dictamen del Parlamento comunitario pero todo indica que se ha abierto la veda: tras más de tres años de negociaciones, la Comisión Europea considera que la nueva medida refuerza el diálogo social y países reacios en un principio, como Italia y Francia, han terminado sucumbiendo. Los sindicatos no lo tienen tan claro: si el horario se pacta a título individual, ¿en qué lugar quedarán los convenios colectivos? o ¿cómo convivirán las dos modalidades, en el

caso de que triunfe la nueva normativa? Habrà que esperar y ver cómo cada socio comunitario adopta el texto definitivo.

Lo que está claro es que el horario necesita adaptarse, cada vez más, a las condiciones personales de cada profesional, con los riesgos que eso conlleva. “El trabajo y el tiempo son como los armarios de casa: cuantos más tenemos, más los llenamos con cosas que no siempre son necesarias o, lo que es lo mismo: si tengo más tiempo dilato mi trabajo inconscientemente para que se llene ese período, aunque no necesariamente rindo más”, explica Paco Muro, presidente ejecutivo de la consultora Otto Walter. Por eso, es mejor tener un horario riguroso o un plazo de entrega concreto.

Sin embargo, para Muro, no hay que olvidar que en la produc-

## La jornada que viene

**H**AN sido necesarios casi cuatro años de negociaciones para que la Unión Europea permita ampliar la jornada laboral hasta las 65 horas semanales en determinadas circunstancias. Todavía queda tiempo para introducir modificaciones al texto que aprobará el Parlamento, pero hay aspectos que ya han levantado ampollas entre sindicatos y colectivos profesionales; especialmente, en el sector sanitario, donde consideran que el tiempo de inactividad durante las guardias médicas no debe restar horas a la jornada.

La directiva aprobada el pasado mes de junio establece, como regla general, que la semana de trabajo en la Unión Europea debe tener 48 horas como máximo –en España es de 40 horas–. Sin embargo, se permitirá, en virtud de acuerdos individuales, alargar esa jornada hasta 60 horas semanales, calculadas como media durante un periodo de tres meses e incluso hasta 65 en el caso de las guardias médicas. No obstante, el nuevo texto contempla garantías para que el trabajador no acepte la jornada laboral bajo presión. Simplemente se trata de trasladar a los veintisiete socios comunitarios las políticas que defienden desde hace años los países nórdicos y que privilegian al empleado por encima del puesto del trabajo. En este caso, el empresario tiene menos dificultades para despedir, pero tiene la obligación de proteger, formar y recolocar al trabajador, que tiene garantizados sus derechos.

Sólo un 9 por ciento de los trabajadores españoles disfruta de flexibilidad laboral y un 14 por ciento del teletrabajo

## Empresas familiarmente responsables

Las trabajadoras de la marca Louis Vuitton se enfrentaron a la empresa exigiendo que se cumplieran a rajatabla sus ocho horas de jornada porque no querían pasar más tiempo en la fábrica, aunque ello implicase ganar más dinero. La compañía atendió sus razones y el resultado no pudo ser mejor: el índice de absentismo se redujo una tercera parte y la productividad aumentó un 20 por ciento. A simple vista, se trata de una mera anécdota, pero en el fondo es toda una filosofía de gestión. Es un ejemplo de que el compromiso registra resultados y beneficia a las dos partes: empresa y empleado.



En nuestro país son pocos los profesionales que recurren al teletrabajo.

Otro ejemplo de empresa responsable es la compañía de mensajería urgente MRW que ha desarrollado una batería de medidas para promover el equilibrio familiar y laboral que, en su mayoría, inciden directamente en el horario. “De hecho, una de las primeras decisiones que tomamos fue implantar la jornada continua intensiva, a la que ya se ha acogido el 85 por ciento de la plantilla de la central de la compañía”, explica su directora de área corporativa, Silvia Vilchez. Además, la jornada en MRW es de 38 horas semanales y la empresa da facilidades para solicitar un horario personalizado, teletrabajo

—que apenas cala entre sus más de 11.000 empleados—, flexibilidad de quince minutos a la entrada y salida de la oficina y otras políticas de apoyo a la familia, que suponen adaptaciones del horario laboral. En la misma línea, la aseguradora Mutua Madrileña ha puesto en marcha una serie de programas dirigidos a facilitar la conciliación, que incluyen flexibilidad horaria en los puestos en que sea posible y teletrabajo —de sus 1.900 empleados, 150 profesionales se han acogido a esta posibilidad—, entre otras opciones más encaminadas a lograr la ansiada conciliación.

tividad, además del tiempo, influyen otros factores: “el clima de trabajo, las relaciones entre las personas del equipo, una buena calidad del equipo directivo, un proyecto ilusionante, buena comunicación y procesos claros”. Son raros los datos fiables que identifiquen flexibilidad horaria con mejora de la productividad. De momento, las encuestas de clima laboral son la única herramienta que tienen las empresas para ver el impacto de estas medidas. Existen más datos sobre la influencia que el horario tiene en los siniestros laborales, las enfermedades profesionales e, incluso, en la calidad del servicio prestado por las empresas.

Así, no está de más que cada profesional conozca de antemano el tiempo que necesitará para desarrollar su tarea y planificar su agenda. Pilar Jericó, socia directora de Walker y Newman, apunta que la flexibilidad de horarios requiere una mayor disciplina porque se corre el peligro de estar trabajando las 24 horas del día:

“Cuando tienes un horario establecido sabes a qué hora comienza y termina tu trabajo, pero si la agenda la haces tu mismo, la cosa se complica. Todos conocemos a alguien que se pasa el día pendiente del móvil, con el portátil conectado sin reparar en qué hora ni en qué día de la semana está”, advierte. Para evitar situaciones como esta y que el trabajo abarque todos los tiempos, la directora del área corporativa de MRW, Silvia Vilchez, recomienda “organización y disponer de un espacio cómodo y habilitado para poder teletrabajar”.

**Pequeños pasos.** No obstante, todavía queda mucho para que la flexibilidad laboral sea una práctica habitual en nuestro país. Un estudio reciente de la consultora de recursos humanos Adecco señala que apenas un nueve por ciento de los trabajadores españoles disfruta de esta posibilidad. Si bien es cierto que existen sectores que se prestan mejor a la posibilidad de ofrecer horarios “a la carta”; en general existe una sensibilización

creciente hacia la personalización de horarios.

El ayuntamiento madrileño puso en marcha hace un tiempo la “Red Concilia”, avalada por empresas como Barclays, BBVA, Grupo Norte, Altran, Sanitas, Otto Walter y Merck Sharp & Dome, entre otras; con el objetivo de actuar de motor de buenas prácticas para otras organizaciones.

Y si la flexibilidad no cuaja; el teletrabajo, menos. Así, en nuestro país apenas un 14 por ciento de los profesionales recurre a esta posibilidad, que es más común en otros mercados como Estados Unidos o los Países Bajos. En estos casos, incluso en las cadenas de montaje se permite habitualmente a los operarios gestionar sus horarios. Para Jericó, se trata de un tema cultural, pero también de madurez en los estilos de dirección. “En España todavía existen muchos ejecutivos que priman el tiempo que los empleados pasan en su puesto, frente al cumplimiento de objetivos y la entrega de proyectos”, lamenta. Pero este es otro tema. ■

## PILAR CERNUDA ¡Podemos!



¿Sesenta horas? Ufff, es como para echarse a temblar, aunque las amas de casa —tan injustamente tratadas, tan infravaloradas— se darían con un canto en los dientes si pudieran trabajar sólo ese tiempo.

Los países desarrollados buscan fórmulas ingeniosas para tratar de conciliar vida laboral con vida familiar; pero, mientras

puesto de trabajo aunque signifique sueldo escaso y horario imposible.

A la hora de la verdad son los empresarios los que apuestan por la conciliación. O algunos empresarios. Existen los que ofrecen la posibilidad de elegir horario a lo largo del día para acomodarlo a colegios o compromisos familiares, otros permiten contratos en función del cumplimiento de objetivos sin tener en cuenta si esos objetivos se logran en tantas horas o se trabaja en casa o en el despacho; y también existen “jefes” abiertos a la posibilidad de que el trabajo se realice en casa y facilitan los soportes técnicos necesarios, como ordenadores. Pero frente a estas fórmulas que intentan que la incorporación de la mujer al mundo del trabajo no signifique una quiebra o un deterioro de la vida familiar, lo que se percibe es que en la mayor parte de las empresas se mira mal a la mujer en edad fértil, se ponen inconvenientes a la reincorporación tras una baja maternal, y es tarea imposible solicitar un horario continuado para conseguir así estar en casa cuando lleguen los niños del colegio.

¡Podemos! decía la selección española de fútbol en la reciente Eurocopa. *Yes, we can!* grita Obama a sus seguidores. Pues eso: a pesar de los horarios

imposibles y de la incomprensión de muchos jefes, a pesar de que muchos hombres todavía no conciben que el trabajo de casa es cosa de dos, y a pesar de que los hijos tiran de nosotras siempre, desde que nacen hasta que se van de casa, podemos.

Avanzamos muy poco a poco, pero sin dar un paso atrás.

Avanzamos muy poco a poco, pero sin dar un paso atrás.

Avanzamos muy poco a poco, pero sin dar un paso atrás.

Pilar Cernuda es periodista.

“Las amas de casa —tan injustamente tratadas, tan infravaloradas— se darían con un canto en los dientes si pudieran trabajar sólo sesenta horas”

las cabezas pensantes más sensibles dan vueltas a esa conciliación, los dirigentes políticos pretenden imponer más horas de trabajo. Explican que eso no significa destajo en ningún caso, sino una mejor ordenación de la jornada laboral y de las horas extraordinarias, pero no hay que devanarse mucho los sesos para llegar a la conclusión de que si esa puerta se abre, siempre habrá desaprensivos dispuestos a exigir esa cantidad de horas por un salario mínimo. Y tal como están las cosas, habrá codazos por hacerse con un

Bruselas ha dado luz verde a una nueva directiva que defiende una semana laboral de 48 horas, que puede llegar hasta las 65 en determinadas actividades