



TENDENCIAS

De la IA a la reducción de jornada:
vivimos ya una nueva forma de trabajar **P4-12**

LA NUEVA GESTIÓN DEL TIEMPO

El dilema sobre si es posible trabajar menos

El pacto entre PSOE y Sumar, que busca reducir la jornada laboral a 37,5 horas sin reducir el sueldo, reaviva un debate casi eterno en España sobre

Seguiremos hablando de todo aquello que tiene que ver con la gestión (o autogestión) del tiempo. En España nos hemos enredado en grandes debates (algunos estériles) sobre estas cuestiones, que inciden en la flexibilidad y las posibilidades de conciliación.

Discutimos en su día la posibilidad de salir del trabajo a las seis de la tarde; y luego llegó la polémica sobre el control horario, para resolver el problema de las horas extra que no se cobran, pero con un cierto tufo de gestión decimonónica y de imposición. Parece evidente que cualquier medida que encorsete y fomente la rigidez en la prestación de servicios, la cultura del *presentismo* o el mero registrar por registrar el horario, están reñidos con los nuevos modelos de organización y la evolución del mercado laboral que demandan los profesionales.

Personalizar

Los expertos pronostican que vamos a convivir con un ecosistema a la carta. El modelo híbrido será la tenden-

cia general, pero en el sector tecnológico y en perfiles superespecializados el trabajo tendrá que ser en remoto por necesidad, y las empresas tendrán que crear un ecosistema híbrido que atraiga, y un menú a la carta para que los profesionales puedan elegir.

Si quisiéramos enredar más la madeja, podríamos decir que el control horario, el teletrabajo, los modelos híbridos y las estrategias de vuelta a la oficina están relacionados. Todos versan sobre la organización y el tiempo de trabajo. Unos reflejan el dónde y otros el cuánto.

En todo caso, últimamente nos centramos en los modelos que propugnan una reducción de jornada basada en el hecho de trabajar menos tiempo sin cobrar menos... Y en las consecuencias del pacto entre PSOE y Sumar, el pasado octubre, que propugna la reducción de jornada laboral sin reducir el sueldo persiguiendo una reducción a 37,5 horas.

Todos estos debates se han avivado en la medida en la que el tiempo libre se convierte en moneda común

en muchas empresas que desean recompensar a sus profesionales de manera diferente y efectiva.

Así, se generan expectativas sobre una especie de fantasía que supone aplicar la reducción de jornada sin reducir el sueldo y sin entrar en cuestiones fundamentales, como la productividad y su medida.

Un traspíe

Precisamente sobre este dilema, en los últimos días se ha producido una novedad que tiene que ver con el modelo de semana laboral de cuatro días: el Gobierno belga implantó hace un año este modelo de trabajo que permite, pero no impone, que los trabajadores concentren las horas de diferentes maneras, sin necesidad de ir a la oficina de lunes a viernes.

Un año después de entrar en vigor, sólo el 0,5% de los profesionales ha

Expansión & EMPLEO



El dilema del control horario choca con la realidad laboral

Los profesionales se enfrentan a un dilema: ¿cómo conciliar su vida personal con su vida laboral? El control horario, que busca garantizar el cumplimiento de la jornada laboral, choca con la realidad laboral, donde muchos profesionales trabajan más horas de las permitidas por la ley.



Expansión & EMPLEO



Más palo que zanahoria en la estrategia de vuelta a la oficina

Ser aplicadas en su empresa. Y además, los profesionales carecían de la información necesaria, lo que les ha llevado a creer que se rechazaría su petición de semana de cuatro días o que terminarían acumulando jornadas y

optado allí por esa opción, pues la medida no estaba destinada a aplicarse a todos los empleados, sino a satisfacer las necesidades específicas de algunos. Un 25% de los directivos consideraba que la fórmula no podría

ser aplicadas en su empresa. Y además, los profesionales carecían de la información necesaria, lo que les ha llevado a creer que se rechazaría su petición de semana de cuatro días o que terminarían acumulando jornadas y

horas y cobrar lo mismo

gestión del tiempo, flexibilidad, productividad y nuevos modelos de trabajo. **Por Tino Fernández**

Expansión & EMPLEO



Por qué el bucle de las 37,5 horas nos aleja de la realidad

Gestionar el tiempo, la flexibilidad, la productividad y los nuevos modelos de trabajo son los grandes retos de las organizaciones en el futuro. El debate sobre el control horario, la reducción de jornada o la implantación de modelos de actividad como la semana laboral de cuatro días no tiene demasiado en cuenta factores reales como la productividad y su medida o la posibilidad cierta de trabajar menos y cobrar lo mismo.

se verían forzados a terminar tareas el quinto día, incluso de forma remota.

La premisa fundamental en todo esto es la productividad, y la asignatura pendiente es cómo medirla, sobre todo en un entorno de nuevos mo-

SIGUE EL DEBATE ETERNO...

El debate sobre el control horario, la reducción de jornada o la implantación de modelos de actividad como la semana laboral de cuatro días no tiene demasiado en cuenta factores reales como la productividad y su medida o la posibilidad cierta de trabajar menos y cobrar lo mismo.

delos de trabajo que no admiten el *café para todos* y caminan hacia la personalización y la flexibilidad real.

La flexibilidad lleva a la personalización y a las relaciones laborales a la carta y a medida.

El desafío de las organizaciones está en ir hacia un paradigma en el que lo que prima sea la confianza por defecto, la orientación a los resultados, a los objetivos, la motivación, y que exista un modelo mixto en el que se pueda teletrabajar.

Javier Blasco, director de The Adecco Group Institute, cree que "la idea es monitorizar tiempo de trabajo real y que cada uno se organice como quiera, pero hay que cambiar muchas cosas en el modelo regulador para que esta sea viable. Se trata de que cada uno sepa dónde es más productivo (ahí entra en juego la confianza), que existan relaciones laborales a la carta y que todo eso se regule".

Un mayor número de horas de trabajo no equivale a un mayor rendimiento o productividad, y mucho menos si esto se identifica con la mera presencia física en la oficina. Está demostrado que se rinde mejor con cierta libertad de horarios, ubicación física flexible y pudiendo conciliar la vida laboral, familiar y personal. Lo que se demanda sobre todo es flexibilidad. Y poder elegir la hora de en-

trada y salida. Es la posibilidad de organizarse para no tener que destinar tiempo improductivo en transporte o comida.

Rendimiento y competitividad

No se trata tanto de establecer una jornada de cuatro días como de buscar el justo equilibrio entre rendimiento y competitividad, con la mejor experiencia y ecuanimidad posible para las personas, durante toda la semana laboral.

Además, no resulta factible la prestación de servicios profesionales vinculados a una reducción de la jornada. La apuesta futura va más en línea con la flexibilidad, con culturas basadas en la confianza que facilitan adaptaciones horarias temporales o permanentes, más que en la aplicación de medidas iguales para todos.

En general, las empresas no parecen dispuestas a pagar lo mismo o más a sus empleados por trabajar menos horas, y la jornada reducida con salarios reducidos implica que la gente tendrá que buscar más trabajos. Eso hace que acaben trabajando más tiempo.

Javier Blasco añade que "es necesario saber cuál es el talento de alto valor, analizar cuál es la aportación de valor y qué aporta cada uno a lo que se produce y cómo afecta a la cuenta de resultados. Se debe negociar el salario sobre la base de esa nueva manera de medir la productividad y desempeño en función del tiempo de trabajo, y hace falta subir el listón de la cualificación".

Además, resulta difícil desvincular el desempeño de las horas. Sería conveniente hacer un análisis individualizado de cada función y de cada puesto, teniendo en cuenta que es complicado de definir y hay que tener advertir que cada sector tiene su realidad y su dificultad. En este sentido Orestes Wensell, director general de Talent Solutions en ManpowerGroup, cree que "el equilibrio entre productividad y horas de dedicación es difícil. En todas las profesiones no se puede desgranar el puesto para analizar la productividad, y el problema es que muchos puestos están asociados a un tiempo efectivo".