



VIDA EN LA OFICINA La flexibilidad laboral y un modelo híbrido que combine la presencia con el trabajo a distancia son algunos de los factores que hacen factible una jornada de cuatro días semanales y un aumento de la productividad. La confianza, la autonomía y una actividad por cumplimiento de objetivos son las claves para lograr que una reducción en los días laborales no suponga una rebaja en el sueldo. **Por Montse Mateos**

Por qué es posible la semana laboral de cuatro días

A partir de ahora tendremos que acostumbrarnos a llevar mascarilla y, además, a trabajar de otra manera. El sistema laboral se está quedando obsoleto ante una fórmula en la que no cabe el *presentismo*, el 'aquí se hace lo que yo digo' o el 'yo sólo hago lo que me mandan'. En esta nueva y casi obligatoria flexibilidad laboral, la confianza y la autonomía profesional son definitivas. Y en un entorno en el que hay que ser más eficaz, y donde el hacer prevalece sobre el estar (en aquellas actividades que sea posible), la po-

sibilidad de una jornada laboral de cuatro días semanales sin reducción de sueldo no parece tan disparatada. Más aún cuando está comprobado que, llegado el caso, redundará en un aumento de la productividad como lo demostró Microsoft hace ahora un año: la multinacional realizó un proyecto piloto el pasado agosto en Japón y constató que la productividad se incrementó en un 39,9% respecto al mismo mes en 2018.

Pero no hace falta ir tan lejos para confirmar que trabajar menos días puede ser más rentable y posible, incluso

La eficacia en el puesto y el reconocimiento prevalecen sobre la presencia física

en sectores como la distribución: la semana pasada Mercadona anunció que a partir del próximo 3 de agosto implantará la jornada laboral de 5 días para el personal de sus supermercados.

Esto supone que todo el personal de tienda podrá trabajar cinco días a la semana y disfrutar de dos días completos de descanso, así como de 8 fines de semana largos al año (sábado, domingo y lunes). La iniciativa, pionera en este sector, es un paso más hacia una nueva regulación de la jornada.

La teoría

No es descabellado pensar en una jornada laboral de cuatro días semanales en un momento en el que las empresas se plantean una nueva orga-

nización camino de un modelo híbrido que no contemple una presencia física intensiva, siempre y cuando sea posible, y sin rebaja en el sueldo. "Aquellos contratos a tiempo completo que puedan distribuir su jornada de forma irregular concentrando su actividad en 4 días no deberían ver impacto alguno en su salario", asegura Carlos Viladrich, director de RRHH de Adecco. En su opinión "lo que realmente importa es la aportación de valor. Éste debe ser el criterio de medi-

SIGUE EN PÁGINA 2 >

< VIENE DE PÁGINA 1

ción del rendimiento. Aunque no sea una tarea fácil, las horas de presencia deberían sustituirse por medidas de productividad y generación de valor". La *start up* francesa de *employer branding* Welcome to the jungle que empezó a operar en España hace casi un año, ha demostrado que es posible. Alex de las Heras, responsable de comunicación y marca de la firma, explica que "uno de los resultados que hemos observado es que la semana de 4 días nos hace sentirnos más autónomos a la hora de gestionar nuestro tiempo y esto, con mayor capacidad de gestión del tiempo, tiene un impacto directo sobre nuestra autoestima y, por tanto, en nuestra motivación y productividad".

Adiós al 'café para todos'

Todo apunta a que habrá que pasar página y que este nuevo entorno dejará en la estacada el *café para todos* en la gestión de personas. Más que nunca la sociedad y los profesionales demandan una jornada laboral a la carta que les permita ser más eficaces en su trabajo, algo que aunque a primera vista parece sencillo no lo es tanto. Para Ángel Sopena, CEO de Bluecell -agencia de marketing y estrategia digital-, "las principales barreras son las culturales, tanto para empresas como para empleados. Es lógico, ya que es algo nuevo y las primeras preguntas son: ¿voy a cobrar lo mismo? ¿voy a trabajar menos? ¿es opcional u obligatorio? ¿es para toda la empresa o sólo para algunos perfiles?".

Pero el avance de una jornada más corta es imparable. Guillermo Tena, consejero de Cuatrecasas, apunta que "este modelo de semana de 4 días con ajuste salarial tendrá que acabar imponiéndose por la propia evolución de los modelos de negocio. Pero sin confianza, la barrera fundamental de implantación va a ser la necesaria custodia que la empresa tiene que hacer de los niveles de productividad individual y colectiva, así como con los hábitos de trabajo". Un último aspecto que también comenta Alberto Martín, director comercial y de marketing de Grupo Spec -desarrollador de software para soluciones horarias-. Cree que "fomentar el teletrabajo para adaptarse a la situación de una jornada laboral de 4 días supone mayor implicación de los trabajadores al encontrarse con mayor flexibilidad para autogestionar el trabajo". Algo que en principio no será una barrera si, como subraya De las Heras, un 65% de los asalariados españoles prefiere trabajar en una empresa con horario flexible.

No obstante, Melissa Zuleta, del equipo de RRHH de la consultora de desarrollo digital Syntonize, no es muy optimista: "Nos falta mucho ca-



DREAMTIME

La jornada laboral de cuatro días supone un cambio importante en la manera de trabajar basada en políticas de RRHH flexibles.

mino por recorrer en cuanto a medidas de conciliación antes de llegar a la jornada de cuatro días, como por ejemplo normalizar el teletrabajo y la jornada flexible".

Las medidas

Una de las medidas que propone Zuleta para alcanzar esta jornada es "pasar de una política en la que la asistencia a la oficina y el cumplimiento de una jornada laboral dejen de tener valor, para pasar a una política de medición de objetivos y de una productividad óptima en el puesto de trabajo". Tena cree que implantar esta semana más corta tiene que ver con "la capacidad de la empresa de poner a disposición de determinados empleados, en determinadas circunstancias y en determinados momentos, herramientas de flexibilidad orientadas a una mayor productividad". Subraya además, que "el control de la presencia física de los colaboradores dejaría de tener sentido cuando su aportación de valor puede producirse en cualquier momento o lugar".

El jefe híbrido

Y para que todo tenga sentido en un modelo híbrido en el que se combina el trabajo en remoto con el presencial, jefe y empleado tienen que cambiar. Martín piensa que ya hay un cambio de mentalidad en los profesionales que demuestra que trabajar por proyectos u objetivos hace que se sientan autorrealizados y aumenten su creatividad y productividad: "Hay

Es necesario ofrecer a los empleados opciones adultas sobre cómo, cuándo y dónde desean trabajar

personas que rinden más en ciertas horas del día, en las que no podrían trabajar si no fuera por la flexibilidad horaria o el teletrabajo".

En esta manera de trabajar tampoco hay sitio para los jefes más tradicionales. Según Tena "tendrán que dar más autonomía a sus equipos y personas para potenciar la creatividad y participación de sus colaboradores; y estar más preocupados por su aportación sostenida de valor que por el control". Además cree necesario un cambio relevante de culturas corporativas paternalistas hacia otras humanizadas y centradas en el empleado, "otorgando posibilidades adultas a los trabajadores acerca de cómo, cuándo y dónde quieren trabajar".

Y es que este modelo de trabajo por el que apuestan más que nunca las empresas se asienta sobre la base de trabajar de manera más inteligente y eficaz. Como explica Pedro Llorente, consejero de Cuatrecasas, "enfocados a la consecución de objetivos al margen de fórmulas anticuadas que perpetúan el presentismo o que por decreto la jornada máxima semanal sea de cuatro días". Añade que el trabajo o jornada flexible es un concepto que difiere del trabajo a distancia

o teletrabajo. En este caso aclara que "es cuando la actividad laboral se realiza de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste (artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores). Abarca el caso extremo de cinco días trabajando en tu casa, hasta el de dos días en tu centro de trabajo de manera presencial y tres en tu casa". Confirma Llorente que las experiencias que están asesorando en el despacho se decantan hacia supuestos no tanto de teletrabajo como de fórmulas de trabajo flexible, de *flexiwork* adoptando políticas específicas.

El sueldo

Conseguir que la distribución de la jornada laboral en 4 días no suponga una reducción salarial es el reto. Martín explica que es posible que al principio haya que contratar a más personal para suplir este cambio, "lo que supone un coste adicional para la empresa pero a la larga, al concienciarse los empleados, el rendimiento será mayor, no teniendo que recurrir a nuevo personal". Para evitar una rebaja en el sueldo, Sopena cree que las empresas deben aumentar las remuneraciones variables y por objetivos: "La jornada de 4 días no tiene que ser de 32 horas, se pueden ampliar las horas/día para evitar una reducción salarial. Los empleados no deben perder ninguno de sus derechos adquiridos. Una vez implementada los departamentos de RRHH lo tendrán más fácil con las nuevas incorporaciones que entrarán desde el principio con esta jornada".

El ocio, una apuesta segura

Que el ocio nos hace más productivos tiene una base científica sin discusión. Marta Romo, socia de Be-Up y experta en neurociencia, hace referencia a Andrew Smart, neurocientífico y profesor de la Universidad de Nueva York, quien plantea que no hacer nada conduce a un mejor funcionamiento cerebral: "El cerebro posee una red llamada red neuronal por defecto (RND) que se vuelve muy activa cuando estamos ociosos y permite acceder al inconsciente, a la creatividad y a las emociones". Añade este experto que "cuando estamos terriblemente ocupados todo el tiempo, la actividad en la RND se suprime. Muchos estudios muestran ahora que esto puede tener consecuencias negativas para la salud a largo plazo". Entre las acciones que Romo propone a las organizaciones para fomentar el ocio destaca:

- Trabajar menos tiempo y con más concentración, en combinación con espacios de ocio y descansos.
- Incorporar descansos activos programados en las organizaciones.
- Incluir en las políticas de conciliación laboral el fomento de los hobbies de los empleados y la flexibilidad laboral para tener tiempo para el ocio.
- Establecer espacios protegidos del móvil en los que no esté permitido su uso, con inhibidores de frecuencia.

Al margen de estas recomendaciones asegura que los empleados tienen que controlar ciertos sesgos para trabajar su ocio: "Nosotros mismos podemos ser nuestro mayor enemigo en este sentido: la carencia de tiempo libre se ha convertido en algo de lo que presumir. De hecho, cuando alguien te pregunta '¿Cómo estás?', queda muy bien responder 'Buff... estoy muy ocupada'. Es una especie de sinónimo de que te va bien en la vida".

Beneficio

Sindicatos y estudiosos reivindican que el tiempo sobrante de trabajo -porque se ha hecho la misma tarea en menos tiempo generando el mismo beneficio- lo disfrute la empresa y también los trabajadores, reduciendo su jornada laboral sin rebaja de sueldo.

Confianza

Si el trabajador conoce sus obligaciones y el jefe sabe que sus colaboradores están capacitados para cumplirlas en tiempo y forma, eso genera la confianza necesaria para que el trabajo esté basado en resultados, no en horarios. La cultura de la confianza prevalece sobre la presencia.

Autonomía

La tecnología ha hecho posible que el trabajo, siempre que la actividad lo permita, no esté ligado a un puesto ni a un horario. Esa autonomía, además, hace posible el trabajo en organizaciones globales que prestan sus servicios a clientes en un planeta que nunca duerme.

Productividad

La motivación es el elixir de la productividad. La perspectiva de tres días libres a la semana agudiza el ingenio para producir más en menos tiempo. Los ladrones del tiempo perderán la batalla en un entorno en el que la tecnología y los tiempos animan a los trabajadores a ser más eficaces.

Bienestar

Hacer nada, descansar y, hasta llegado el caso, aburrirse es necesario y sano. Sólo cuando nuestro cerebro se relaja podemos ser realmente creativos. Marta Romo, socia de Be Up, asegura que cuando la actividad cerebral se reduce, nuestra imaginación se pone en marcha.