

**EDITORIAL**  
**EL TIEMPO DE TRABAJO COMO ACELERADOR DE LA REFORMA**  
**HORARIA**

Fabian Mohedano

Promotor de la Iniciativa per a la Reforma Horària  
Presidente del Consell Assessor per la Reforma Horària

**Presentación**

En los últimos tiempos ha cobrado fuerza el debate sobre la organización social del tiempo. Concretamente, en Cataluña, se ha relanzado el debate desde la sociedad civil a partir de los trabajos de la Iniciativa para la Reforma Horaria, cuyo empeño está obteniendo unos resultados muy positivos tras conseguir incorporar la cuestión en la agenda pública concreciones en el seno de las instituciones. Además ha provocado un creciente debate social entorno a la cuestión horaria. En tejido productivo y el mundo del trabajo es considerado como el principal acelerador para el cambio.

**El valor del tiempo de trabajo**

El tiempo dedicado al trabajo tiene un significado ligado íntimamente a la supervivencia y al hecho de garantizar un nivel de vida digno y apropiado según las expectativas de cada cual. En este sentido, el tiempo laboral garantiza la independencia económica de las personas, hecho que es bastante importante si tenemos en cuenta la cuestión de género.

También es un tiempo que puede aportar una satisfacción personal, como espacio de aprendizaje y de crecimiento, además de suponer la posibilidad de desarrollar una carrera profesional. No se puede olvidar que también es un espacio de relación y de apoyo emocional e instrumental muy importante para muchas personas.

El tiempo laboral tiene, por lo tanto, un valor en sí y unas funciones que se tienen que ver no sólo desde un punto de vista personal, sino también social. Depende, en gran medida en las expectativas puestas y los objetivos vitales que cada cual ponga en el trabajo, pero, en cualquier caso, parece un tiempo bastante importante, cuantitativamente y de forma cualitativa, como para poner atención.

En el tiempo laboral la perspectiva de género se ha revelado como crucial para entender la situación actual al mundo y más concretamente en España y Cataluña. Las cargas familiares significan un añadido a la jornada laboral, hecho que comporta una doble

jornada y una clara situación de injusticia respecto al hombre. Esto comporta consecuencias para la carrera profesional de las mujeres y repercute también de forma directa en su salario y en una posible trayectoria o carrera laboral dentro de la organización donde presta sus servicios.

Esta doble jornada supone también restar tiempo personal (hasta hacerlo inexistente), de forma que muchas veces se suma unas condiciones laborales peores que el hombre (en muchos casos, de precariedad laboral) y una incapacidad de disponer de tiempo propio, con las consecuencias que esto puede tener para la seguridad y la autoestima de la persona y para su integración social. El trabajo remunerado es en muchos casos complementario en la unidad familiar y su derecho al tiempo laboral se ve limitado puesto que el mercado de trabajo se decanta claramente por personas sin cargas familiares, con total disponibilidad horaria y para viajar.

La Reforma Horaria lucha por la elección libre y simultánea de cualquier uso del tiempo de las personas, incluido el laboral. El tiempo laboral es necesario para el desarrollo de la persona y para garantizar su independencia económica y total integración en la sociedad.

### **Evitar el presencialismo**

España pero también Cataluña se encuentran en la cola de los países europeos en cuanto a su productividad. Su problema es histórico. Esto significa que trabajamos más horas que el resto y que, en contrapartida, obtenemos menos resultados -las empresas obtienen menos beneficios-. O dicho de otro modo, los españoles tenemos unos salarios por hora trabajada en la media europea, pero tienen que trabajar más para producir igual. Por poner un ejemplo, los consultores hacen un informe con la misma calidad que los alemanes, pero tardan más tiempo. Según los datos que nos ofrece Eurofound, Eurostat o la OCDE trabajamos 1.689 horas - para hacernos una idea, Alemania trabaja 1.371 y Grecia 2.042. La media de la OCDE es de 1.770).

La cultura empresarial en España defensa -y defensa, en muchos casos- el hecho de estar presente en el lugar de trabajo, sin importar mucho si el trabajador está cumpliendo o no los objetivos que busca la organización. Existe aún la creencia, en muchas empresas, que, como mínimo, tienes que estar en el lugar de trabajo tantas horas como tu cabeza esté. Por lo tanto, necesitamos soluciones de fondo. Necesitamos un cambio de paradigma que pasa por un liderazgo basado en objetivos, con el que la flexibilidad horaria o el trabajo a distancia pasan a tener un papel muy importante en la gestión del tiempo del trabajo.

La Dirección por objetivos es un modelo de gestión introducido originalmente en Estados Unidos a mediados del siglo pasado. El padre de este modelo de gestión, el austriaco Peter F. Drucker, defendía el hecho de establecer las áreas críticas de la organización, para así marcar objetivos y evaluar sus posibles resultados. Con este modelo se supera el antiguo sistema taylorista de Dirección para tareas, donde es imprescindible que el trabajador ocupara físicamente su puesto de trabajo. Para conseguir una gestión eficaz, es importante que la Dirección marque objetivos tanto cuantitativos como cualitativos. Si definimos indicadores de gestión basados en procesos y procedimientos, podremos medir los comportamientos de los trabajadores, en base, por ejemplo, a una evaluación del desempeño. De esta forma, la empresa se asegura una cierta alineación de los valores del trabajador y de la organización.

Otro aspecto clave en la Dirección por objetivos es el establecimiento de unas metas realistas y dimensionadas. De esta manera, constituyen un elemento motivador para los profesionales y no un elemento de disputa dentro de la organización. En definitiva, la Dirección por objetivos supone una estrategia muy válida para evitar el presencialismo a las empresas, consiguiendo una mayor implicación y compromiso de los trabajadores, en la medida que se sienten protagonistas y responsables de los resultados de la compañía. Por otra parte, también mejora la comunicación entre trabajadores y mandos, haciéndose más efectiva y fluida. Para su implementación es necesario un liderazgo transformacional, basado en el ejemplo y la orientación a las personas.

En definitiva, un liderazgo acorde con los nuevos tiempos, más democrático, participativo y sobre todo transparente, que valora a los trabajadores en función de indicadores justos y objetivos. Esto representa mucho trabajo para las empresas que ahora mismo las estadísticas demuestran que no tienen claro cómo hacerlo. De momento, son las grandes las que lo están impulsando. Necesitamos que sea la micro, la pequeña y la mediana empresa la que impulse modelos de este tipo. La Reforma Horaria también pretende la búsqueda de nuevas formas de trabajar y de relacionarse con la empresa, donde el principal objetivo sea la rentabilidad y la productividad y no el número de horas presenciales en el lugar de trabajo.

### **La eterna cuestión de la productividad**

La baja productividad es uno de los males endémicos de la sociedad española y catalana. Teniendo en cuenta que somos uno de los países que más horas trabaja de toda Europa, parece evidente que el volumen de horas presenciales en el trabajo no se traduce en producción efectiva. Esta paradoja se explica con diferentes razonamientos; todos ellos confluyen en el mismo punto: menos es más si se aprovecha y optimiza el tiempo de trabajo.

Las jornadas laborales deben ser más cortas, pero, a la vez, más intensas y de mayor provecho por parte de los trabajadores. Hay que romper ciertas creencias y adoptar nuevos valores que pongan el tiempo como un recurso valioso desde muchos puntos de vista. La baja productividad nos dice que las organizaciones y, de rebote, las personas que las forman en España no valoran suficientemente su tiempo, o, y esto también hay que tenerlo en cuenta, no saben gestionarlo. Hay que luchar, por tanto, para una mayor eficiencia en la gestión del tiempo y de la agenda y poner énfasis en aspectos como la puntualidad o las reuniones operativas. No es casualidad que escuelas de negocio de prestigio en nuestro país hayan introducido la gestión del tiempo como materia de estudio.

También es importante tener en cuenta otros factores colaterales, que entran dentro del entramado sistémico de los horarios de la sociedad, por ejemplo, la falta de horas de sueño. Este hecho, que es a la vez consecuencia de los horarios laborales, conlleva también una disminución de la productividad. También, otros factores, relacionados con las comidas, como el desayuno o el almuerzo, contribuyen de forma definitiva en esta pobre productividad.

El ‘presencialismo’ es otro factor que suma. De nuevo, la cultura empresarial española explica este hecho, ya que existe la creencia generalizada, por parte de los trabajadores, que lo que es realmente importante (y por tanto, valorado por los jefes) es restar el mayor número de horas a la trabajo, especialmente, y como mínimo, el mismo número de horas que los mandos. Esta idea es especialmente ridícula, sobre todo si supone permanecer en el trabajo sin hacer absolutamente nada relacionado con las funciones propias del puesto.

La Reforma Horaria apuesta por una mayor productividad en las organizaciones de nuestro país. El cambio cultural, en este sentido, pasa por una transformación sistémica de los horarios, de forma que se concentren las jornadas laborales, suprimiendo el desayuno de media mañana, adelantando la hora de comer (que debe ser ligero para evitar digestiones poco productivas ) y liberando horas para mejorar la cantidad y calidad de horas de sueño. Pero, sobre todo, pasa por un cambio de valores en el mundo empresarial, que pongan en valor los objetivos de productividad y no tanto la presencia física en el lugar de trabajo.

Cataluña es una comunidad autónoma que carece de competencias en legislación laboral. Por ese motivo cobra fuerza el papel de la Negociación Colectiva como instrumento para acelerar la Reforma Horaria. A partir del Acuerdo Interprofesional de Cataluña (AIC) y en base a las reflexiones y propuestas del Informe del Consejo de Trabajo Económico y Social de Cataluña (CTESC) “La gestión del tiempo de trabajo remunerado en el contexto de la Reforma Horaria”.

## **La clave es la flexibilidad horaria**

Uno de los factores que más contribuyen a la felicidad de las personas es la capacidad de elegir cómo ocupar el tiempo. Concretamente, en el ámbito laboral tiene que ver a decidir la distribución horaria de la jornada, con el derecho a decidir los usos sociales del tiempo de vida cotidiana. Esta flexibilidad permite compaginar la vida laboral y personal y así ocupar parte de su tiempo vital en practicar hobbies o deporte, asociarse o cuidar de sus hijos.

Los beneficios para las organizaciones también es contrastable, ya que cuentan con trabajadores más motivados y productivos. También supone reducir la rotación de la plantilla, retener el talento en la empresa, disminuir el absentismo y las horas extraordinarias, además de mejorar el clima laboral existente.

La Reforma Horaria pretende repensar el modelo de relaciones laborales actual, pasando a un paradigma basado en el bienestar general, tanto de trabajadores como de empresarios y de la propia organización, en un sentido más sistémico. Es necesario, por tanto, conocer de primera mano las necesidades de las dos partes, con el objetivo final de llegar a puntos de encuentro donde se dé respuesta a los intereses de todos.

En la medida en que existen trabajos que no están sujetos a un tiempo determinado ni a una etapa de la cadena productiva de la empresa, es posible encontrar soluciones a medida, con medidas de flexibilidad horaria. Serían objeto de este tipo de medidas aquellos puestos de trabajo que contemplan tareas que deben realizarse en un plazo de tiempo determinado pero que no importa en qué momento se hagan (y, por tanto, se puede adaptar la entrada y salida del trabajo y también plantearse jornadas continuas).

La flexibilidad horaria da respuesta a las necesidades vitales de las personas, lo que se demuestra con el hecho de que es uno de los factores más valorados por los trabajadores, ya que les permite conseguir el equilibrio entre trabajo y vida personal. Casi el 70% de los trabajadores que creen gozar de calidad laboral reconocen disponer de flexibilidad en la distribución horaria de la jornada, mientras que el 30% de los que no disponen de horarios flexibles presentan problemas de salud, según estudios impulsados por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo. Diversos estudios de ámbito internacional relacionan la flexibilidad horaria con la salud de los trabajadores y su bienestar personal. Estos destacan que las personas con una mayor flexibilidad llevan una vida más saludable, hacen ejercicio y duermen las horas necesarias para el descanso, tal como reflejan estudios publicados en la *Journal of Occupational and Environmental Medicine*.

Los programas de flexibilidad más comunes son aquellos que ofrecen jornadas a tiempo parcial, horarios flexibles de entrada y salida, además del teletrabajo. Cualquiera de las fórmulas existentes puede ser válida si se permite alcanzar un balance óptimo de los diferentes roles de la persona y al mismo tiempo las organizaciones también se ven beneficiadas.

### **El trabajo a distancia**

El teletrabajo (trabajar a distancia) está siendo una de las opciones escogidas por las empresas que apuestan por la flexibilidad horaria. Los avances de las últimas décadas en la tecnología de la información y comunicación ha facilitado la introducción de nuevas maneras de trabajar, de forma que la localización ha pasado a ser secundaria. El horario y el calendario laboral son factores que afectan al ciclo vital (y la salud) de las personas en su vida cotidiana. Por otro lado, la coyuntura de crisis y la necesidad de poder aumentar la competitividad de las empresas constituye un verdadero reto en la actualidad, lo que las obliga a ser flexibles para adaptarse a la demanda ya la vez ser competitivas en costes.

Los beneficios del teletrabajo son evidentes para los diferentes agentes implicados. La organización consigue mejorar su productividad, ya que se evitan los tiempos muertos de los desplazamientos y los costes asociados al puesto de trabajo presencial. Para los trabajadores, es una oportunidad para poder compaginar la vida personal y laboral, los ahorra también tiempo de desplazamientos y disponen de más flexibilidad a la hora de elegir el lugar de residencia. La sociedad, en su conjunto, se ve beneficiada gracias al aumento de la riqueza del país (en mejorar la productividad del sector empresarial) y consigue una reducción notable en la emisión de los gases contaminantes de los desplazamientos entre el domicilio y el centro de trabajo.

En un estudio alrededor del teletrabajo, realizado por Vanson Bourne para Microsoft en 15 países europeos en 1.500 personas, un 76% de los trabajadores de España y Cataluña que ya gozan de una mayor flexibilidad laboral consideran que son más productivos cuando trabajan desde de casa. El 52% piensa que esta flexibilidad los hace más productivos, ya que les permite ajustar su horario laboral a sus compromisos personales y familiares. En términos de satisfacción personal y felicidad, el 86% de las personas en España y Cataluña creen que adoptar medidas de flexibilidad horaria, como el teletrabajo, haría que sus vidas mejoraran (incluso, el 40% aseguran que esto influiría en su decisión para aceptar un nuevo trabajo).

Con el uso de sistemas con acceso vía Internet, se ayuda a la toma de decisiones y contribuye a personalizar el trato. La tendencia actual apunta a una sociedad con

horarios personalizados para cada trabajador. Los horarios 2.0 suponen un nuevo paradigma en la gestión de los horarios de las personas, de forma que las organizaciones se podrán adaptar a los nuevos retos planteados por la sociedad y el mercado.

La Reforma Horaria propugna un nuevo paradigma de la gestión del horario y el calendario laboral, con lo que simplificar los procesos de gestión de información y decisión y aumentar la flexibilidad y disminuir los costes de gestión.

### **Y finalmente, una relaciones laborales humanistas**

La Reforma Horaria se quiere desmarcarse de las viejas creencias existentes en la cultura empresarial según las cuales la persona que está presente más horas en el lugar de trabajo es la más válida y la que más aporta a la organización. Partiendo de la base de que esto es falso, hay que entrar en un nuevo paradigma, basado en una orientación a la consecución de objetivos como equipo, desatando la presencia y las horas formalmente trabajadas con el rendimiento de las personas y el hecho de alcanzar los resultados marcados.

Por tanto, hay un liderazgo diferente a las empresas y una nueva cultura donde los responsables de los equipos lideren y dirijan personas basándose en el seguimiento permanente del rendimiento de los trabajadores. Donde los mandos exijan a las personas en función de los objetivos estratégicos de la organización y donde se lleve a cabo una evaluación del rendimiento periódica, efectiva y realista.

En este nuevo paradigma, la Dirección debe establecer cuáles son las áreas críticas de la organización para así poder marcar los objetivos y evaluar sus posibles resultados. Se pueden tener en cuenta aspectos como la innovación, plan rentabilidad, el posicionamiento en el mercado, etc. Se trata de superar el antiguo esquema taylorista, donde se exige al trabajador que realice determinadas tareas, sin visualizar sus resultados ni los objetivos finales de su aportación.

La mejora en la productividad de las empresas en nuestro país debe llegar también gracias a la mejora continua de los procesos. Así, podremos compatibilizarlo con las aportaciones de los trabajadores. Las empresas, por tanto, han de medir las cargas de trabajo existentes para armonizarlas con el número de trabajadores y sus características –y de su posible rendimiento. En esta doble articulación encontraremos la flexibilidad necesaria pactada, tanto por la empresa como por parte de los trabajadores.

Cada vez se valora mucho más las personas con mentalidad abierta y capacidad de vivir plenamente, que equilibran la vida personal, familiar y pública –cívica– con la laboral.

Y es que a la hora de buscar trabajo, aparte de un buen currículum académico y profesional, parece interesante presentar una carta de presentación extra-académica con valor añadido que demuestre que hay vida más allá del trabajo y que una preocupación por otras cuestiones sociales, ciudadanas o políticas. Por lo tanto, tener dirigentes asociativos y personas implicadas socialmente a medio plazo genera un valor para la empresa. El reto de la organización es saber aprovecharse de las potencialidades que ofrecen sus trabajadores. Y eso pasa porque sea posible pactar que la persona tenga un horario flexible que le permita asumir responsabilidades con plenas garantías: una reunión en el ayuntamiento, una rueda de prensa o la participación en un evento internacional.

Las vivencias que genera la participación social alimentan la felicidad personal y la sensación de autorrealización, que a medio plazo, tiene una repercusión evidente en la productividad. Consecuentemente, las empresas que apuesten en los próximos años para trabajadores que tengan una agenda social bastante sólida, estarán apostando claramente por la atracción del talento, ya que habrán hecho el cambio de chip y tendrán apostado por un modelo competitivo basado en el capital humano. Efectivamente, es la apuesta por un recurso intangible ya que hace referencia al talento de las personas, a sus conocimientos más allá de lo estrictamente laboral, su capital relacional, su experiencia, etc. Por el contrario, una de las claves en este sentido será los esfuerzos que tendrán que hacer los departamentos de recursos humanos para evitar la fuga de personas cualificadas, con talento, capaces de responder ante situaciones límite y que sean reconocidas por su trayectoria más allá del sector profesional. Para evitarlo hay un cambio de cultura sobre el valor del tiempo.

La Reforma Horaria busca, apasionadamente, un nuevo marco a las empresas donde se valore a las personas según su rendimiento objetivo y efectivo y donde la flexibilidad laboral pactada busque los beneficios de todos los actores protagonistas, incluidos, por supuesto, los trabajadores.