



La búsqueda del bienestar personal, incluso por encima de una mayor remuneración económica, ha puesto en cuestión el modelo laboral actual basado en la presencialidad de lunes a viernes

## El trabajo no (siempre) lo es todo

ÁLVARO SÁNCHEZ GORKA R. PÉREZ, Madrid  
Las vacaciones pagadas cambiaron en el siglo pasado el modo en que el ciudadano se relacionaba con el trabajo y dieron un empujón definitivo a la idea de viajar por placer: el turismo. Ahora, la pandemia ha acelerado un nuevo replanteamiento de la conexión entre el empleado y la empresa basado en dos magnitudes: el espacio y el tiempo. Si la humanidad es tan vulnerable a la irrupción de un virus repentino, ¿no deberíamos dedicar más horas a lo que realmente nos gusta hacer? Si el cambio climático ocupa un lugar tan alto en las preocupaciones de la clase política, ¿no es lógico dar libertad para ejercer desde casa y aliviar los atascos? Si la tecnología ha avanzado tanto como para permitir, en muchos casos, hacer lo mismo desde cualquier sitio, ¿no debería ser la productividad, en lugar de la presencialidad, el criterio clave para evaluar el desempeño del trabajador?

En un entorno donde cada vez más la búsqueda de calidad de vida supera al salario como el factor clave a la hora de elegir uno u otro trabajo, estas y otras preguntas están alentando el debate en torno a dos grandes propuestas que pueden revolucionar el mercado laboral: el teletrabajo y la semana laboral de cuatro días. El primero se ha vuelto mucho más común. No se han cumplido los vaticinios de los que auguraban una implantación masiva, pero ha crecido el número de empresas flexibles que permiten a sus empleados, uno o varios días a la semana, encender el ordenador desde casa. Allí cocinan, conviven con sus mascotas y suelen estar lo suficientemente cerca del colegio como para hacer una pausa e ir a recoger a sus hijos. La segunda, la reducción de la semana laboral a cuatro días, ha vuelto estos días a un primer plano por la decisión de Bélgica de aprobarla, aunque en España se encuentra en una fase mucho más embrionaria.

Ambos modelos no son graníticos. El teletrabajo puede ser total, o como es más habitual, combinarse con la asistencia a la oficina uno, dos, tres o cuatro días. La reducción de la semana laboral a cuatro días se puede aplicar de muchas maneras. En el caso belga supone trabajar las mismas horas, solo que comprimidas en menos días. En el de la empresa textil Desigual implica

un día menos de trabajo, reducir la jornada de 39,5 horas, a 34,5 horas (un 13% menos), y una bajada de salario del 6,5%. Mientras que los empleados del Grupo CIB, dedicado a la tecnología, trabajan solo cuatro días a la semana con el mismo salario, aunque aumentaron de ocho a nueve las horas trabajadas diariamente, hasta las 36 semanas.

El líder de Más País, Íñigo Errejón, el dirigente que porta la bandera de la iniciativa de trabajar cuatro días, y que arrancó al Gobierno el compromiso de diseñar un programa piloto dotado con 10 millones de euros para que las empresas que lo soliciten puedan explorar esta nueva vía, está más cerca de este último modelo, aunque quiere ir más allá: pide una semana laboral de 32 horas. Errejón se ha mostrado crítico con la decisión belga de concentrar las horas en cuatro días por su impacto en la

conciliación con la vida privada.

Tampoco los sindicatos ven con buenos ojos una comprensión de la jornada semanal si esta viene acompañada por un aumento de las horas en el resto de días. "Este tipo de medidas en ningún caso favorecen la conciliación, y, además, pueden tener un impacto muy negativo para la salud de los trabajadores, tanto física como mental", recalca Carlos Gutiérrez, secretario de Estudios y Formación sindical de CC OO. "El gran debate por abrir tiene que ver con la reducción de la jornada laboral y con cómo se distribuye esta, porque solo así podremos avanzar en la mejora de la conciliación, de la calidad de vida de los trabajadores y en la posibilidad de repartir el tiempo de trabajo", añade. "Nada impide que se pueda reorganizar en España la jornada de trabajo y que se pueda hacer en cuatro días en lugar de cinco, para nosotros la asignatura es reducirla hasta las 32 horas semanales", refrenda Pepe Álvarez, secretario general de UGT.

La solución belga no convence a Paula Fernández-Ochoa, expresidenta del Instituto de Salud Mental de la Abogacía, una de las profesiones más exigentes en cuanto a horas trabajadas, sobre todo en los grandes despachos. "Si queremos prevenir el estrés laboral —que debemos hacerlo—, soy más partidaria de flexibilizar horarios que de concentrar el mismo trabajo en menos días". Para Fernández-Ochoa, también consultora de MoreThanLaw+, las prioridades están cambiando. "El concepto de éxito se ha transformado. Ahora el bienestar es la piedra angular del éxito. Queremos producir más, pero también vivir mejor, y esto pasa por tener un propósito vital, por realizarnos y disponer de tiempo y de salud", sostiene.

Dos tendencias parecen reforzar esa narrativa. Por un lado, hace años que los analistas predicen que el bum de la robotización, la nanotecnología y la inteligencia artificial hará menos necesaria la presencia de mano de obra para producir. Las profecías van desde camioneros y taxistas sustituidos por vehículos autónomos a teleoperadores reemplazados por contestadores digitales. En muchos casos, el relevo es ya una realidad: en España, más de 100.000 empleados han salido de la banca desde la Gran Recesión, mientras se dirige a los clientes a webs y aplicaciones, y los supermercados

están incorporando cada vez más el pago en máquinas, sin necesidad de cajeros. Un estudio de la consultora McKinsey mantiene que cerca del 50% de las actuales actividades laborales serán susceptibles de automatización antes de 2055.

### Hartazgo general

Por otro lado, fenómenos como la Gran Dimisión en Estados Unidos abundan en la idea de bienestar personal frente a opulencia económica. Millones de trabajadores, hartos de jornadas maratónicas y salarios bajos, han dejado su empleo voluntariamente aprovechando el alivio económico de los cheques entregados por el Gobierno y en busca de su verdadero lugar en el mundo laboral. La carencia de personal está elevando su poder de negociación, dado que muchas empresas son incapaces de cubrir todas las plazas que necesitan.

Diego Duque, de 33 años, empleado de una firma de *software*, está entre los que sitúa la flexibilidad en un plano muy importante a la hora de elegir su lugar de trabajo. "Para mí el teletrabajo es un requisito", explica. Solo acude a la oficina una vez a la semana, lo que le facilita cuidar de su hija Valentina, de la que fue padre hace solo unos meses. Además, le evita recorrer en coche los 25 kilómetros que separan su casa en Rivas-Vaciamadrid del centro de la capital, donde trabaja. Su fórmula ideal sería aún más flexible: "Lo mejor sería ir a la oficina cuando uno quisiera, si te apetece ir una vez al mes, pues vas".

Esa opción es una quimera en otras profesiones. La construcción seguirá necesitando de albañiles que coloquen los ladrillos. Y la sanidad de enfermeros que saquen sangre y cuiden a los pacientes. Pero en una economía donde lo digital gana peso, crecen las ocupaciones donde es factible la flexibilidad.

Carlos Pardo, director general para la Península Ibérica de la empresa belga de recursos humanos SD Worx, cree que la batalla por el talento ha colocado al empleado en el centro, y eso hace que sus demandas de flexibilidad sean más audibles. Sin embargo, ve también peligros en una rápida transición hacia modelos menos presenciales. "El problema que le veo, sobre todo en compañías que parten de cero y captan personal, como la mía en España, es la cultura. Es un tema que preocupa: contratas gente que trabaja en su casa, y al final somos animales sociales. La forma de impregnar los valores de una compañía es con el contacto diario. Cuando teletrabajas cinco días a la semana vives en ese mundo virtual del Teams [la popular aplicación de



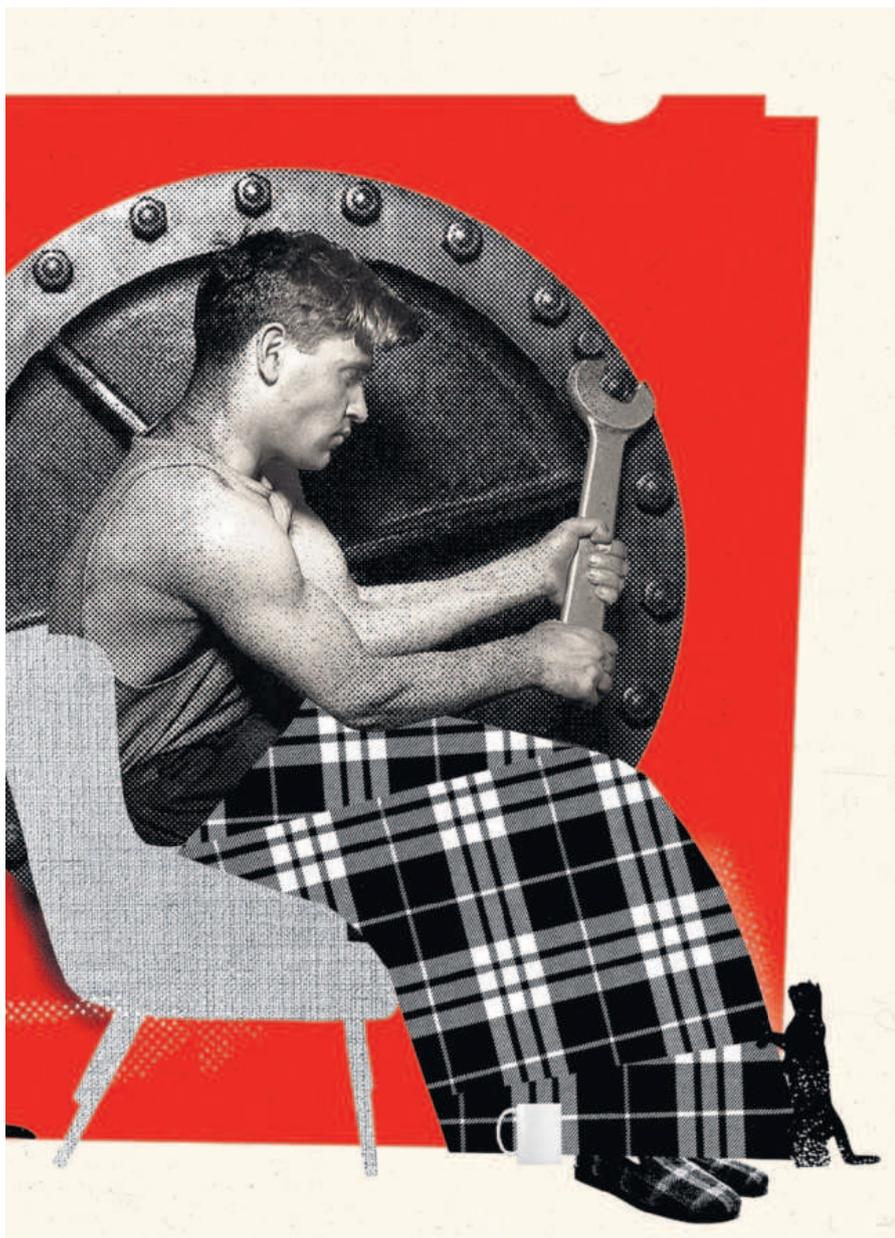
Una mujer teletrabaja en su domicilio. / VÍCTOR SAINZ

**"La asignatura es bajar la jornada laboral a 32 horas", dice el líder de UGT**

**España es un país de pymes y eso dificulta cualquier revolución**

videoconferencia]. Como si fueras un *freelance*. Y el alma de una compañía se construye con el contacto físico, por mucha pandemia que haya".

Mónica Peletier, responsable de recursos humanos en España de Qvantel, una empresa finlandesa que se dedica a la transformación digital de operadores de telecomunicaciones, considera que la dicotomía entre si los trabajadores prefieren una mayor flexibilidad o un salario más alto parte de una idea errónea. "Ganar en libertad para trabajar desde casa es, al mismo tiempo, una maniobra de ahorro. No tener que desplazarte al centro de trabajo, por ejemplo, hace que gastes menos gasolina; del mismo modo que esa flexibilidad te permite abarcar un espacio fuera de la jornada laboral para atender a tus hijos", señala. Eso sin olvidar que en ciertos sectores no existe ese debate: "En los servicios el salario siempre será el principal factor a tener en cuenta". Peletier ha extraído de su experiencia profesional el conven-



SR GARCÍA

cimiento de que la nueva apuesta por el bienestar no tiene vuelta atrás. “En el último año y medio se ha avanzado medio siglo en esta dirección. Y es una herencia que les dejaremos a nuestros hijos”.

Mírcia Las Heras, profesora de la escuela de negocios IESE en el Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones, ha realizado recientemente un estudio sobre el teletrabajo. En su opinión, existe una clara demanda social para trabajar desde lugares alternativos. No solo desde el hogar, sino desde oficinas satélites, *coworkings* y otros emplazamientos. También para hacerlo en horarios más flexibles, en los que cada uno se organiza del modo que más le conviene y puede compaginarlo más fácilmente con necesidades personales de salud, deporte, familia y compromisos sociales. No ve, en cambio, el mismo entusiasmo por la semana de cuatro días, máxime si supone reducciones salariales. “De momento, no hay una demanda

social por los cuatro días. Los sueldos en España son relativamente bajos, y se ha perdido poder adquisitivo por la inflación y las congelaciones de sueldo”.

Para Las Heras, el deseo de teletrabajar se enfrenta a la resistencia de muchas empresas, principalmente compañías medianas —las multinacionales están siendo más flexibles—, y con poca innovación. “El cambio que más está costando es el de mentalidad. Se sigue negando que se pueda trabajar igual de bien pese a que muchas empresas han visto cómo sus empleados han doblado su esfuerzo y han buscado los medios necesarios para trabajar en condiciones extremas, incluso cuidando de personas mayores o niños”.

A pesar de tratarse de un fenómeno global, la primacía de la calidad de vida sobre el salario es en España una tendencia constatable, como demuestran las encuestas, pero que todavía no ha doblegado las estructuras tradicionales del mercado de trabajo. Un estudio elaborado

**En España, un 71% prefiere una semana de cuatro días, según una encuesta**

**La ley permite cualquier forma de repartir la jornada máxima**

## El Gobierno, en contra del modelo belga

A pesar de que será en el mes de marzo cuando el Gobierno reactive el proyecto piloto para promover la reducción de la jornada laboral a cuatro días al que se comprometió hace un año, fuentes del Ministerio de Trabajo señalan que el objetivo de esta medida no pasa por “establecer mecanismos rígidos, sino herramientas que ofrezcan toda la flexibilidad posible para que los trabajadores puedan combinar las distintas facetas de su vida con el trabajo”. Por ello, en el departamento que dirige la vicepresidenta Yolanda Díaz no comparten la filosofía belga, ya que “podría dar lugar a una rigidez excesiva y provocar un sobreesfuerzo en determinados días a la semana para liberar otros”, además de resultar incompatible con el hecho de que los trabajadores “cuiden y disfruten del ocio no solo tres días a la semana”.

Al mismo tiempo, señalan que el Ministerio vela por que las jornadas actuales “se cumplan y se remuneren adecuadamente”. “Un objetivo inmediato es establecer mecanismos de control frente al uso abusivo del tiempo de trabajo, especialmente en los contratos a tiempo parcial, y el uso abusivo de las horas extraordinarias, para que no supongan un freno a la creación de empleo”, añaden. Desde esta concepción, añaden estas mismas fuentes, Trabajo busca hacer “un planteamiento mucho más amplio sobre los usos del tiempo que han de acomodarse con los ritmos vitales, con los cuidados, y con la racionalización de los horarios”.

en la segunda mitad de 2021 por Hays, una compañía dedicada a selección de personal, concluyó que el 71% de los empleados españoles prefiere una jornada laboral de cuatro días en lugar de cinco. No parece que sea un deseo a cualquier precio. La última Encuesta de Población Activa recoge que solo el 5% de los empleados estaría dispuesto a trabajar menos horas y rebajar su salario, aunque se trata de un porcentaje que no ha dejado de subir durante la última década.

El grueso del tejido empresarial en España, concretamente el 97%, está formado por empresas medianas (menos de 250 empleados), pequeñas (menos de 50) y micro (menos de 10), y la mayoría de ellas se orientan hacia el sector servicios. No serían, por definición, las más proclives a esta revolución laboral. Además, como sostiene la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), el debate sobre la implementación de la jornada laboral de cuatro días

semanales no solo “no está sobre la mesa de diálogo”, sino que, además, resultaría de aplicación voluntaria, por lo que sería cada una de las compañías “la que valoraría si encaja con su actividad y objetivos o no”.

Ante la falta de un marco regulatorio claro, las empresas optan por la estrategia de prueba y error para diseñar sus estrategias. José Luis Cabezas, vicepresidente de recursos humanos para España y Portugal de Schneider Electric, cuenta que su compañía ha llevado a cabo entre septiembre y diciembre un proyecto piloto en el que ha ensayado la semana laboral de cuatro días con 30 empleados de varias áreas. El experimento siguió las mismas normas que el ahora aprobado en Bélgica: concentrar las horas semanales en cuatro días, pero trabajar lo mismo en total. Ha dejado varias conclusiones. “Nos hemos encontrado con que cada persona tiene preferencias distintas. Para unos, cuatro días les resulta una carga de trabajo mayor, mientras que a otros les vendría mejor descansar un lunes o martes en lugar de un viernes. Estamos analizando los resultados con detenimiento”. La idea que sobrevuela la prueba es que un empleado contento es más productivo. Y por tanto, hará mejorar los resultados de la compañía.

### Sin trabas legales

Medir el impacto que una alteración de la jornada de trabajo causaría sobre la productividad es el quid de la cuestión. Sin embargo, como recuerda Jesús Lahera, catedrático de Derecho del Trabajo en la Universidad Complutense de Madrid, el Estatuto de los Trabajadores ya regula en su artículo 34 la posibilidad de que se adopten nuevas fórmulas de trabajo mediante la negociación colectiva. “Tenemos una regulación en el ordenamiento jurídico laboral que permite que bajo el respeto a la jornada máxima legal, de 40 horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual, se puedan emplear distintas fórmulas de distribución irregular del tiempo de trabajo”, señala el académico.

De acuerdo con esta transigencia legal, Lahera considera que la adopción de una regulación que delimite por decreto la jornada laboral en cuatro días no tendría sentido. “El debate hay que enfocarlo sobre la base de la voluntariedad, pero sin perder de vista la productividad. Si una empresa tiene capacidad para mantener la producción recortando la jornada y, además, puede hacerlo sin reducir salarios debería ser capaz de pactarlo con sus trabajadores, y no hacerlo por obligación”.

Tal vez, al mirar atrás dentro de algunas décadas, la idea de trabajar presencialmente en la oficina cinco días a la semana resulte tan agobiante y anticuada como lo es ahora imaginar un mundo sin vacaciones o sin fines de semana libres. Mientras el capitalismo no invente nada mejor para ganarse la vida, la renovación del modo en que los trabajadores interaccionan con su empleo bien puede servir de alivio.