

## JORNADA INTENSIVA O PARTIDA

# ¿DEMASIADA SOBREMESA?

Cerca del 45% de los españoles trabaja con jornada partida, según el INE. Un elevado número de personas, por tanto, comienza su actividad laboral por la mañana, **interrumpe su jornada para la comida** (normalmente de 14.00 a 16.00), y luego continúa con su actividad, que a menudo se alarga hasta casi el anochecer. Pero **cada vez más empresas concentran el horario** en jornadas intensivas.

**S**e trata de una polémica tan antigua como el derecho al trabajo. La jornada partida es aquella en la que hay una interrupción de al menos una hora a mediodía para comer, aunque muchas veces se extiende durante dos o más. Por el contrario, la intensiva lo reduce a una pausa breve de no más de 30 o 45 minutos.

### A FAVOR DE NO PARAR.

La jornada intensiva, sostiene una investigación del Centro Internacional Trabajo y Familia de la Universidad de Navarra, hace que seamos más productivos y aumente la motivación y el bienestar. Según este estudio, realizado en 23 países y con más de 30.000 personas, el rendimiento (producción en relación con el tiempo) se incrementa un 19% cuando se promueve la flexibilidad y se posibilita la jornada continua habitual. Pero es que, además, el absentismo cae un 30%.

Para sus defensores, trabajar de manera concentrada y disponer de más horas libres al final del día tiene muchas ventajas. De hecho, según el informe *Bienestar y motivación de los empleados en Europa*, de Edenred e Ipsos, nueve de cada diez encuestados afirman que uno de los factores más importantes al escoger una empresa es la posibilidad de conciliar la vida laboral y personal. También citan el ahorro energético para las empresas, que se plasma en un menor gasto en luz, calefacción y aire acondicionado. Y afirman que mantener la jornada intensiva continuada todo el año puede incluso tener beneficios para

la salud, como hacer que vivamos menos estresados y facilitar la práctica de deporte. El horario de trabajo también afecta a nuestra esfera personal: dice la *Encuesta del tiempo*, del INE, que la jornada partida deteriora la vida familiar en España. Mientras los padres con jornada continua dedican 90 minutos a las actividades familiares, los que tienen jornada partida dedican hasta 30 minutos menos al día.

El exceso de trabajo entraña riesgos para la salud. Pasar más de 55 horas semanales en la oficina puede dañar las arterias y aumenta el riesgo de ictus (accidente cerebrovascular) en un 33%, concluye un estudio publicado en *The Lancet*. También tendemos a cuidarnos menos y nos alimentamos peor, ya que el estrés puede hacer comer más e ingerir alimentos de menor calidad.

### UN DESCANSO PARA COMER.

Pero la jornada laboral partida también tiene sus partidarios. Estos apuntan que hay determinados sectores como el comercial, los servicios sanitarios, el transporte de mercancías y viajeros e incluso los medios de comunicación o los que ofrecen un servicio al público, en los que es necesario mantener la jornada partida para atender a clientes, pacientes y proveedores.

Además, hay quien defiende la pausa de la comida como un buen momento para entablar amistad con otros compañeros, cuidar la salud, ir al gimnasio (que se llena de trabajadores de 14.00 a 16.00), leer e incluso dedicarse a una actividad de ocio o a dar un paseo por el parque. Hábitos para los que, de otro modo, puede resultar complicado sacar tiempo al final del día.



## Lo que trabajamos... y lo que trabajan

Empresas que fijan el horario de sus trabajadores

**95,3%**

**Letonia**

**88,2%**

**España**

**44,8%**

**Finlandia**

**9.30**

Hora de máximo rendimiento laboral

**18.30**

Hora con mayor frecuencia de accidentes

**Horas/año**

**2.257**

**México**

**2.024**

**Corea del Sur**

**1.687**

**España**

**1.419**

**Noruega**

**1.356**

**Alemania**

Personas estudiando o trabajando a las 18.00

**9% 24%**

**Noruega España**

Hora que concentra el mayor pico de empleados por la tarde

**14.00**

Reino Unido

**14.30**

Francia

**16.00**

Italia

**16.45**

España

Hora con más personas paradas para comer

**12.15**

**Alemania**

**14.15**

**España**

**12.15**

**Francia**

Fuente: Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE).

## ESPAÑA 'VERSUS' EUROPA.

Los españoles trabajamos más horas que alemanes, franceses, noruegos y daneses. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE, datos de 2018), pasamos una media de 1.687 horas al año en el puesto de trabajo. Casi lo mismo que los empleados de Reino Unido, que dedican 1.681 horas anuales, pero muy por encima de alemanes (1.356 horas, unas 300 horas menos), franceses (1.514 horas, unas 200 menos) o noruegos (1.419 horas). También hay países que nos superan; es el caso de Grecia (con 2.018 horas) y Polonia (con 1.863).

El nuestro es un país muy peculiar en sus horarios. Los trabajadores salen como media a las 19.00 horas, entre una y dos horas más tarde que sus vecinos europeos, según la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios en España, integrada por 116 instituciones y entidades, ministerios, comunidades autónomas, empresarios y universidades. La jornada partida resulta una peculiaridad a nivel europeo, donde este lapso oscila entre 30 y 60 minutos. Permanecer pegado a la silla hasta que el jefe sale de la oficina es una práctica frecuente aquí —e incluso está bien vista—, pero que en países como Reino Unido y Holanda es sinónimo de ineficacia.

## El experto



### José Luis Casero

“Las jornadas interminables **no son buenas** para el trabajador ni para la empresa”

Licenciado en Derecho, dejó la abogacía para emprender. Su experiencia en el mundo de la empresa le ha hecho constatar que “a veces se valoraba, no la competencia ni el talento, sino el *presentismo*”. Una realidad que llevó a este madrileño, padre de dos hijas y amante de la montaña, a interesarse por los horarios laborales, a luchar contra las jornadas partidas e interminables e intentar prevenir el “perjudicial” hábito español de *calentar la silla*; es decir, no dejar la oficina hasta que el jefe sale por la puerta. Hoy preside la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles, una entidad que persigue las jornadas laborales flexibles, concentradas y eficaces. Un modelo que, afirma Casero, “nos beneficia a todos”.

#### ¿Qué es un horario laboral racional?

Un marco temporal en el que se desarrolla la prestación laboral donde el trabajador y la empresa encuentran satisfacción mutua. Pero hay que respetar la singularidad de personas y empresas, con horarios más flexibles. La clave es partir de un horario de entrada amplio (por ejemplo, de 7.00 a 10.00 horas) y marcar un



#### Una excusa para conciliar.

Dicen los defensores de la jornada continua que aporta calidad al tiempo familiar.

límite horario máximo de finalización, por ejemplo, las 18.00. No todo sector productivo es igual y, en consecuencia, también hay que tener flexibilidad para tratar las singularidades de campos como el comercio y la hostelería.

**Un estudio de la organización que preside dice que la jornada laboral concentrada, con una breve pausa para almorzar, aumenta la productividad entre un 11 y un 15%.** La curva de rendimiento de la persona trabajadora disminuye a lo largo del día. En consecuencia, cuando el horario laboral se concentra permite rendimientos más productivos, mientras que en un horario laboral excesivo o partido en dos jornadas, la desconexión mental del trabajador es inevitable. Además, una empresa con un horario racional y sensato tiene en cuenta el recurso personal, el capital humano; y los índices de satisfacción en las encuestas de clima laboral mejoran espectacularmente. Ello lleva aparejadas la retención y atracción del talento.

**¿La jornada intensiva hace más fácil conciliar la vida personal/familiar y laboral?** Lo hace más sencillo, natural y lógico. Concentrar nuestro trabajo repercute en el tiempo para conciliar de



## ¿Cuándo vamos al cole?

La jornada intensiva se ha generalizado en los colegios públicos, y ya es opción mayoritaria en Asturias, Andalucía, Madrid, Murcia, las dos Castillas, Extremadura, Cantabria, Canarias, Galicia y La Rioja, así como en los institutos públicos de ESO, Bachillerato y FP. Por el contrario, Navarra, País Vasco, Cataluña, Aragón o Comunidad Valenciana se resisten a instaurar el modelo de clase solo matinal. En la escuela privada y concertada, en cambio, se mantiene la jornada partida mayoritaria. El colegio con horario intensivo cuenta con detractores: Las asociaciones de padres y madres suelen reivindicar la jornada partida, porque hay muchas familias que no tienen la tarde libre para estar con los hijos. Además, dicen, el horario intensivo reduce las horas de patio y recreo, y la socialización resulta perjudicada.

las personas, independientemente de si tienen familia, también en la percepción de respeto y preocupación de la empresa por su vida.

**¿El horario laboral concentrado puede reportar beneficios para la salud del trabajador?** Almorzar en un tiempo adecuado y disponer de espacio tras la jornada es la mejor medida que puede poner en marcha una empresa para mejorar la salud de los trabajadores.

Hay que tener tiempo para trabajar, pero también para vivir.

**Pero también habrá alguna contraindicación.** No jugar con reglas claras, por ejemplo. Los modelos organizativos del futuro ya no responden a reglas generales del siglo pasado: ocho horas de trabajo, ocho horas de vida y ocho horas de descanso. Vamos a modelos en los que a veces la presencia no es decisiva, sobre todo teniendo en cuenta las nuevas tecnologías que pueden llegar a convertirse en un magnífico aliado. O también en un enemigo del tiempo cuando se convierten en un fin en sí mismos y no en herramientas para favorecer la operatividad. La clave es crear marcos claros donde las reglas de juego sean visibles y, sobre todo, se respeten por todos.

**La mitad de los empleados en España trabaja con horario partido y jornadas dilatadas, que finalizan hacia las 19.00. Todo ello con pausas largas para comer.** Obviamente, esto no es bueno para nadie, ni para el trabajador ni para la empresa. Las empresas deben buscar talento e innovación, no *calientasillas*. No somos máquinas y a medida que pasa el tiempo nuestros mecanismos internos no responden ni frente al trabajo ni fuera.

**¿Y por qué cree que el hábito español de calentar la silla hasta que el jefe sale por la puerta está tan arraigado?** Es una mala costum-

## “Ya no rigen las reglas del modelo de vida del siglo XX: ocho horas de trabajo, ocho de vida y ocho de descanso”.

bre, originada por un mal entendimiento de que el trabajo es el eje de nuestra vida. Y, en consecuencia, pensar que “cuantas más horas le dedique, mejor lo estaré haciendo”. Hay miedo a cambiar de hábito o a pensar que, si lo hace el jefe, está bien hecho. Es el momento de que los directivos lideren el cambio, ya que este lamentable paradigma no es bueno para la organización ni para las personas. Hay que ser honestos y, tanto si eres empresario como trabajador, procurar ser más eficiente en el uso del tiempo. Todo ello en aras de tener un tiempo para vivir y descansar.

**Entonces, ¿no cree que el horario partido, y más horas de trabajo, sea beneficioso para la empresa?** No. No es una cuestión de estar en el trabajo, sino de ser eficaces y eficientes en el desarrollo de nuestra prestación. Cuando dejamos de serlo pasamos a tener un absentismo mental que no beneficia a las organizaciones.

**El estudio La conciliación de la vida profesional, familiar y personal. España en el contexto europeo, del doctor de Economía José María Fernández-Crehuet, concluye que en España trabajamos más horas que en los países de nuestro entorno, con peores resultados.** La receta es la flexibilidad horaria combinada con teletrabajo parcial y *smart working* [trabajo inteligente, o metodología de trabajo basada en dar al trabajador las herramientas necesarias para alcanzar su máximo rendimiento profesional desde cualquier lugar]. Todo ello, combinado con un tiempo de almuerzo de entre 30 minutos y un máximo de una hora. Y, por supuesto, medidas de conciliación y corresponsabilidad de los varones, a los que les cuesta salir de su entorno laboral y entrar en el entorno doméstico a asumir sus obligaciones.

**El estudio La conciliación de la vida profesional, familiar y personal. España en el contexto europeo, del doctor de Economía José María Fernández-Crehuet, concluye que en España trabajamos más horas que en los países de nuestro entorno, con peores resultados.** La receta es la flexibilidad horaria combinada con teletrabajo parcial y *smart working* [trabajo inteligente, o metodología de trabajo basada en dar al trabajador las herramientas necesarias para alcanzar su máximo rendimiento profesional desde cualquier lugar]. Todo ello, combinado con un tiempo de almuerzo de entre 30 minutos y un máximo de una hora. Y, por supuesto, medidas de conciliación y corresponsabilidad de los varones, a los que les cuesta salir de su entorno laboral y entrar en el entorno doméstico a asumir sus obligaciones.

\*Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles.