
Presentación

¿Trabajamos para vivir o vivimos para trabajar? Hoy día nos hacemos esta pregunta con demasiada frecuencia. Resume una de las batallas cotidianas más frecuentes del individuo contemporáneo, hombre y mujer: la percepción que el esquema de distribución del tiempo no se corresponde con las necesidades reales.

Asistimos a un cambio de valores impulsado por fenómenos trascendentales. La incorporación de la mujer en todos los niveles de la vida laboral, económica y productiva, la terciarización, la revolución tecnológica y de las comunicaciones, la globalización, han transformado nuestra percepción del tiempo y la manera de relacionarnos con los demás. Hasta hace poco, el tiempo de trabajo era el eje central de la vida de los hombres y el tiempo familiar era el de las mujeres, cada día más, crece el deseo de compaginar, de manera equilibrada, el tiempo laboral, con el personal y el familiar.

Por ello hay que replantear y modificar la cultura del trabajo para construir entornos más abiertos. Sólo un cambio de modelo puede equilibrar y hacer sostenible la distribución entre trabajo, vida personal y vida familiar, sin perjudicar la productividad y la efectividad e, incluso, mejorarlas.

En este nuevo escenario, los agentes económicos y sociales y, sobre todo, las empresas, tienen un papel fundamental. Muchas ya están haciendo esfuerzos y aplicando propuestas innovadoras para favorecer la conciliación de la vida familiar, laboral y personal.

El Ayuntamiento de Barcelona, a través de la concejalía de Nuevos Usos Sociales del Tiempo en la Ciudad y el Consejo Económico y Social de Barcelona, iniciaron, hace aproximadamente un año, un trabajo conjunto sobre nuevas organizaciones del tiempo de trabajo en la ciudad. Se inició con un acuerdo de colaboración, siguió con un análisis prospectivo de la situación del tiempo de trabajo en Europa y ahora llega a buen puerto con la publicación de las conclusiones de un amplio estudio sobre la coyuntura en la ciudad de Barcelona.

Estamos ante un nuevo reto: difundir, crear red y extender la voluntad innovadora sobre las nuevas organizaciones del tiempo de trabajo entre las empresas y entidades de Barcelona, tarea que el Ayuntamiento continuará impulsando para favorecer el aumento en la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas de Barcelona.

Rosa Virós
Presidenta del CESB

Imma Moraleda
Regidora Nous Usos
Socials dels Temps a la Ciutat

Jordi Hereu
Alcalde de Barcelona



El grupo de trabajo que ha participado en el debate y propuestas para la realización del estudio ha estado formado por:

Olga Fernández, Comissions Obreres del Barcelonès
José Migel Beneroso, Fomento del Trabajo Nacional
Miguel Angel Fraile, Consejo de Gremios de Comercio, Servicios y Turismo de Barcelona
Núria Bonsons, Unió General de Treballadors
Antoni Fernandez, Nous Usos Socials del Temps de l'Ajuntament de Barcelona
Lucia Artaco, Agència de Salut Pública de l'Ajuntament de Barcelona
Neus Figueres, Associació per a la promoció del transport públic
Carme Turró, Consell Escolar de Barcelona
Fabià Mohedano, Consell de la Joventut
Desirée Garcia, Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya
Ana Ortonoves, gerència del sector de serveis generals de l'Ajuntament de Barcelona
Consuelo León, Centro Internacional Trabajo y Familia
Carme Vidal, regidoria Dona i drets civils de l'Ajuntament de Barcelona
Chelo Chacártegui, Universitat Pompeu i Fabra

Coordinado por:

Sara Berbel, secretaria técnica del CESB
José Antonio Fernández, secretario general del CESB

El estudio se compone de dos partes:

Tiempo de trabajo: balance de acciones en la UE,
dirigido por el grupo Quit de la Universidad Autónoma de Barcelo-

Experiencias innovadoras en empresas Barcelona,
dirigido por GPF.

Tiempo de trabajo: balance de acciones en la Unión Europea

Teresa Torns y Fausto Miguélez (coordinadores)
Vicent Borràs
Sara Moreno
Carolina Recio

Las opiniones, conclusiones y propuestas corresponden a los autores del estudio

Índice

1. Introducción	3
2. Cambios en el tiempo de trabajo: de la <i>jaula dorada</i> a la <i>libertad azarosa</i>	5
3. Marco de referencia de las acciones sobre el tiempo de trabajo	10
Estado de la cuestión en la UE	10
Marco normativo sobre el tiempo de trabajo	
Estudios de la UE sobre el tiempo de trabajo	
Estado de la cuestión en España y Cataluña	22
Estudios de las escuelas de negocios sobre tiempo de trabajo y conciliación	
Otros estudios sobre tiempo de trabajo y conciliación	
A modo de síntesis	
4. Balance de las acciones	32
Balance de acciones emblemáticas	32
Ley de las 35 horas, Francia	
6+6, Finlandia	
<i>Work and life balance</i> , Reino Unido	
Reorganización del tiempo de trabajo, Alemania	
Balance de las acciones de gobierno y resultados de la NC	45
Acción de gobierno, países de la UE	
Principales acciones en la negociación colectiva, UE	
Teletrabajo: un caso paradójico	
Balance de las acciones de conciliación en España y Cataluña	48
Instituto de la Mujer	
En la negociación colectiva	
Políticas empresariales <i>family friendly</i>	
Ejemplo de <i>buenas prácticas</i>	
Algunas propuestas de acciones de conciliación de última hora	53
Plan Concilia, Ministerio de Administraciones Públicas	
Acuerdo Estratégico para la internacionalización, la calidad del empleo y la competitividad de la economía catalana	
Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona	
Programa de Nuevos Usos Sociales del Tiempo del Ayuntamiento de Barcelona	
A modo de síntesis	
5. Una propuesta de actuación	62
6. Conclusiones	66
Sobre el marco de referencia de las acciones	
Sobre el balance de las acciones	
Consideraciones finales	
Glosario	72
Bibliografía: Ver versión en catalán	

1. Introducción

Este informe tiene, como primer objetivo, hacer balance de las modificaciones que el tiempo de trabajo ha sufrido las últimas décadas, contextualizado en el entorno europeo. Como segundo objetivo, traza las líneas maestras para una futura experiencia piloto en la ciudad de Barcelona, para promover buenas prácticas sobre el tiempo de trabajo en las empresas.

Algunos antecedentes

Hace algo más de cinco años, el **Consell Econòmic i Social de Barcelona** (CESB) encargó un estudio al Centre Especial de Recerca sobre Vida Quotidiana i Treball (QUIT) de la UAB sobre la importancia que adquiriría el tiempo en la vida de la ciudad. El estudio **Tiempo y ciudad** (Torns-Miguélez, 2000) ofreció una síntesis de las principales líneas de acción europeas. Constataba la importancia que el tiempo tiene en la organización de la sociedad, en la vida cotidiana de las personas y ponía de manifiesto que la centralidad de la jornada laboral es un elemento clave para la organización empresarial y para organizar la ciudad y el bienestar cotidiano de las personas. Añadía que las mujeres adultas que vivían en régimen de doble presencia eran el colectivo más consciente, dado que era el más perjudicado por esta organización social del tiempo. Desde entonces, ha aumentado la necesidad de hacer visible la importancia del tiempo de trabajo.

Premisas iniciales

El estudio parte de una doble premisa. Por un lado, se afirma que el tiempo de trabajo, como sinónimo de jornada laboral, se ha convertido en pieza básica del pensamiento y prácticas que rigen las relaciones laborales en la Unión Europea. Por otro, se observa, con relativa sorpresa, la necesidad de situar en este escenario las políticas de conciliación de la vida laboral y personal. Un conjunto de acciones que están abriendo nuevas expectativas. Parece oportuno conocer qué se está haciendo para ver qué se puede hacer.

Apartados del estudio

Este estudio presenta, en primer lugar, una breve reflexión sobre las implicaciones que los cambios del mercado laboral tienen en el tiempo de trabajo; en segundo lugar, se exponen las modificaciones que el tiempo de trabajo ha experimentado en los países europeos. El estado de la cuestión revisa el marco de referencia que ampara las acciones sobre tiempo de trabajo y conciliación de

“El tiempo de trabajo se ha convertido en pieza básica del pensamiento y prácticas que rigen las relaciones laborales en la Unión Europea”

los últimos años. Lo hace, fijándose en los referentes normativos y legales y en los principales estudios y análisis realizados. Un marco de referencia que, en última instancia, permite revisar el estado de la cuestión en España y en Cataluña.

En tercer lugar, se ofrece un balance de algunas acciones emblemáticas de la última década sobre el tiempo de trabajo en el escenario europeo. También se hace balance de algunas acciones conciliadoras en España y Cataluña, considerando la importancia creciente del entorno más inmediato.

El estudio concluye con una propuesta de creación de mesas cuadrangulares con participación de los agentes sociales e instituciones implicadas, para establecer acuerdos en torno a acciones ejemplificadoras sobre el tiempo de trabajo y/o de conciliación, para realizar una prueba piloto, en un sector, un grupo de empresas o un territorio. La propuesta incluye recomendaciones para facilitar su puesta en práctica.

Breve apunte metodológico

La metodología para cumplir los objetivos fijados implicó, en primer lugar, seleccionar las experiencias más emblemáticas y delimitar los actores sociales e institucionales más pertinentes, en un segundo lugar, el estudio de los casos elaborado a partir del análisis documental.

Agradecimientos

Llegados a este punto, hacemos constar nuestro agradecimiento a todas las personas que han apoyado nuestro trabajo. En particular, a los miembros del **Consell Econòmic i Social de Barcelona**, del Centre Especial de Recerca sobre Vida Quotidiana i Treball de la UAB y de la consultora GPF, que no figuran en la portada del estudio, sin ellos estas páginas no serían realidad.

“Se ofrece un balance de algunas acciones emblemáticas sobre tiempo de trabajo de la última década”

2. Cambios en el tiempo de trabajo: de la *jaula dorada* a la *libertad azarosa*

Los cambios que el tiempo de trabajo ha experimentado las dos últimas décadas es, hoy por hoy, una realidad que se extiende por la mayoría de los países europeos. Una realidad que llega a ser una premisa aceptada casi unánimemente por todos los agentes sociales implicados y estudiosos del tema. Esta realidad ha convertido el tiempo de trabajo en el centro de las preocupaciones y acciones de quienes se reúnen en torno del mundo laboral, especialmente, desde la última crisis del empleo como consecuencia de las transformaciones del sistema de producción fordista. Un sistema que, como se recordará, regulaba la jornada laboral según criterios pactados y establecidos capaces de disciplinar a la población trabajadora en el mundo laboral y en la vida cotidiana. Esta situación, que algunos especialistas han calificado de *jaula dorada*, hizo posible que la mayoría de la población asumiese las pautas horarias con criterios de naturalidad e inmutabilidad. Características que aún persisten, pese a que la realidad laboral y cotidiana ya no es la misma.

Las necesidades del nuevo sistema productivo han generado una fuerte crisis del empleo y mayor flexibilización del mercado de trabajo, lo que ha supuesto la rotura del modelo de *jaula dorada*. La flexibilización ha encontrado su mayor expresión en los cambios experimentados en la organización y reordenación del tiempo de trabajo. Estos cambios han supuesto nuevas modalidades temporales atípicas (franjas horarias, cuentas de tiempo, bancos de tiempo, etc.) y reforzamiento de las viejas jornadas laborales, actualmente, más desreguladas (trabajos de fin de semana, a tiempo parcial, turnos, temporales etc.). El inconveniente añadido es que estas modalidades se dan en un contexto contractual de falta de estabilidad y precariedad que alimenta la incertidumbre laboral, que acaba convirtiéndose en norma en lugar de excepción.

La norma horaria ha pasado de fijar la *jaula dorada* a generar inestabilidad producida por la *libertad azarosa*. En otras palabras, la confianza y la certeza de una vida laboral y cotidiana regidas por una jornada laboral fija y estable desaparecen a favor de un aumento de la variabilidad de horarios que, en el peor de los casos, pueden modificarse de un día para otro.

En este panorama sólo se benefician las personas con poder y autonomía para decidir sobre su horario. Acostumbran a ser las más cualificadas de las empresas, pero ésta no es la realidad de las personas menos cualificadas, con bajos salarios y/o peores condiciones laborales. Seguramente, en estos casos, los horarios son un

“Las necesidades del sistema productivo han generado una fuerte crisis del empleo y mayor flexibilización del mercado de trabajo”

agravio más, ya que en este grupo también suele haber desigualdades de género y etnia evidentes. Aun así, la *libertad azarosa* no tiene por qué ser estrictamente negativa, pero, parece claro, que requiere un cambio material y cultural importante. Algunas acciones impulsadas por los gobiernos europeos constituyen experiencias interesantes, no obstante, hasta las mejores chocan con falta de consenso social. Los cambios también se detectan en personas que, por su juventud o género, pueden, saben o aprenden a no tener la vida laboral como eje prioritario de su proyecto de vida. Son minoría, pero pueden ser consideradas pioneras en cuanto a respuestas alternativas a los retos que marcan los cambios del tiempo de trabajo. El cambio ni puede ser individual, ni debe afectar sólo al tiempo de trabajo, pero puede comenzar aquí dada la importancia que el tiempo de trabajo tiene sobre el único tiempo que tenemos: el tiempo vital.

Un poco de historia

Antes de conocer los cambios del tiempo de trabajo conviene recordar la historia. Una precisión obligada dado el olvido de las reivindicaciones para conseguir la jornada laboral que hizo posible las famosas 8x3 (8 horas de trabajo, 8 horas de vida personal y 8 de descanso), a finales del siglo XIX. Un olvido o, si se prefiere, un silencio que, incluso, ha permitido la apropiación del discurso por voces que reclaman como propio uno de los primeros hitos conseguidos por el movimiento obrero.

Desde la voz de los especialistas que analizan la historia de la jornada laboral (Espuny 1997), hay que recordar que la regulación de la jornada laboral española siguió las mismas etapas que las de la mayoría de los países industrializados. En España, en 1873, el diputado catalán Antoni Carné presentó una proposición de ley que fijaba el horario de trabajo de las fábricas de vapor y talleres. Era una reforma de carácter humanitario y fisiológico dirigida a asegurar la reproducción de la fuerza de trabajo. Fueron medidas que consolidaban la legislación protectora que redujo las horas de trabajo según las características de la población más débil: mujeres y niños.

Diez años más tarde, se creó la Comisión de Reformas Sociales con un programa legislativo en el que se vislumbraba la idea de una limitación genérica de la jornada laboral.

El 1 de Mayo de 1890 es el punto de partida de la jornada laboral de 8 horas, una demanda unánime para mejorar la calidad de vida y tener tiempo libre para el desarrollo de lo(a)s trabajador(a)s.

En 1919 se firmó el decreto que fijaba la jornada máxima legal en 8 diarias y 48 semanales para todas las actividades laborales.

“La libertad azarosa no tiene por qué ser estrictamente negativa, pero requiere un cambio material y cultural importante”

La II República reafirmó la jornada máxima legal con una regulación que introdujo el principio de reparto del trabajo. Posteriormente, tras la depresión económica de los años 30, se propuso la semana de 40 rechazada por el empresariado y aceptada por la clase trabajadora.

La aproximación histórica muestra el carácter paradójico que siempre rodeó el tiempo de trabajo en nuestras sociedades. No deja de sorprendernos que, a inicios del siglo XXI, las mismas ideas estén presentes en los debates sobre el tiempo de trabajo. Hay que recordar que, para defender el límite de 48 horas de trabajo semanal la Unión Europea, ha utilizado el artículo 137 del Tratado que establece la competencia de la Comunidad para apoyar y completar las acciones de los estados miembros para mejorar el entorno de trabajo. Es una mejora para proteger la salud y la seguridad de la población trabajadora. Las actuales políticas de reducción del tiempo de trabajo y de conciliación tienen, como después expondremos detalladamente, un trasfondo estrechamente relacionado con la baja natalidad (reproducción humana) y la necesidad de crear empleo repartiendo el existente.

El imaginario colectivo del fordismo-taylorismo

La irrupción de la sociedad industrial marcó un antes y un después en la concepción del tiempo. El origen de la jornada laboral, según los especialistas más reconocidos, Thompson (1979), comenzó cuando se generó entre los agricultores una relación de poder distinta basada en la contratación de servicios entre unos y otros. A partir de ese momento, la preocupación del primero fue controlar que el subordinado no perdiera tiempo. Posteriormente, la generalización de la revolución industrial, contemplada como producción en serie en las empresas manufactureras, hizo necesaria una mayor sincronización y racionalización del tiempo de trabajo.

Según otros especialistas, la nueva regulación temporal fue impulsada por la disciplina de la moral puritana que asociaba el tiempo de no trabajo (trabajo no asalariado) con pérdida de tiempo. Este binomio (puritanismo y capitalismo) fue esencial para conseguir la interiorización de las nuevas normas disciplinarias, en el mundo laboral y en la organización personal, familiar y social de las nuevas sociedades industriales. Desde entonces las normas del imaginario fordista-taylorista han conseguido modelar y cohesionar la vida de la mayoría de la población.

El éxito de este proceso de aculturación es, precisamente, el motivo por el que el tiempo de trabajo está, de nuevo, en el centro del debate. Para encontrar nuevas respuestas a las crisis del empleo o al hecho de que, cada vez más, las mujeres están presentes en el

“La aproximación histórica muestra el carácter paradójico que siempre rodeó el tiempo de trabajo de nuestras sociedades”

mercado laboral o al creciente proceso de envejecimiento de la población, hay que buscar, afrontar y cuestionar la actual organización socioeconómica del tiempo de trabajo. Una reordenación y reorganización que ponga en cuestión el imaginario colectivo de una sociedad que, mayoritariamente, en esta parte del planeta, ya no vive bajo la realidad productiva fordista-taylorista. Es preciso que se haga sin perjudicar a los más débiles (mujeres, jóvenes, inmigrantes). Por lo tanto, hay que afrontar el cambio de valores y realidades materiales que convierten el tiempo de trabajo, entendido como jornada laboral, en centro del proyecto de vida en sociedad y fuente de prestigio y de consideración social.

Numerosos estudios demuestran que los cambios en los horarios de las jornadas laborales implican cambios en la vida cotidiana de las personas y estos cambios perjudican en mayor grado a las mujeres, a las personas menos cualificadas y a los inmigrantes. Sabemos que la interiorización de un modelo de vida basado en el tiempo de trabajo provoca resistencias culturales, incluso, cuando las soluciones aportan mejoras. Estas resistencias se hacen evidentes cuando la población trabajadora no acepta o percibe como tiempo muerto, tiempo vacío o pérdida de tiempo, el resultado de acciones bien resueltas técnicamente. Asumir la linealidad y cuantificación de periodos continuos de tiempo de trabajo y tiempo de no trabajo parece, hoy por hoy, la mejor opción para aceptar los cambios. El rechazo de la reducción de la jornada laboral sincrónica y cotidiana es la otra cara de la moneda. Sólo las mujeres que tienen que asumir el cuidado de personas dependientes parecen estar de acuerdo.

La perspectiva de género interviene

El argumento anterior es el centro de las preocupaciones, saberes y demandas que las científicas sociales plantean, desde hace 30 años, en el espacio europeo. Mostraron la necesidad de cambiar la organización social y cotidiana de las sociedades industriales. Ellas eran conscientes por sus estudios, análisis y por la práctica de la vida cotidiana. Aun así, la voz y el saber de estas mujeres no ha tenido poder para influir en el núcleo de los que comandan el saber especializado y la realidad de la organización socioproductiva. Pese a todo, sus análisis continúan siendo imprescindibles.

Maruani (2005), en sus últimas aportaciones, recuerda que el tiempo de trabajo se ha convertido en elemento esencial para distinguir los empleos de hombres y mujeres y, en este momento, es clave para ver las diferencias y desigualdades entre géneros. Pone, como ejemplo, el trabajo a tiempo parcial que se convierte en la modalidad contractual que afecta, mayoritariamente, a las mujeres. Es, al mismo tiempo, la herramienta que el empresariado usa para

“Los cambios en los horarios de las jornadas laborales implican cambios en la vida cotidiana de las personas”

abaratando costes y el sindicalismo como contrapartida para no aumentar el paro. El resultado, en cualquier caso, es que las mujeres tienen peores salarios, peores condiciones laborales y marcan la aceptación de la derogación de la norma social de empleo. Esta norma sigue centrada en el trabajo a tiempo completo, aunque esté altamente flexibilizado y desregulado.

Maruani recuerda también que el tiempo de trabajo es un filtro, una especie de hilo rojo para ver las mutaciones, jerarquías y segmentaciones del trabajo asalariado y para comprender las fronteras que hay entre trabajo femenino y masculino.

Como apunta Bouffartigue (2005), el tiempo se encuentra en el centro de los conflictos, visibles o invisibles, que conforman la vida social y personal. Conflictos que no son ajenos a las desigualdades de género que persistentes en las sociedades del bienestar y que sitúan a muchas mujeres en posiciones desiguales dentro y fuera del mercado laboral. En este sentido, el autor señala que los procesos históricos sobre reducción del tiempo de trabajo han quedado al margen de la división sexual del trabajo y de la liberación efectiva de tiempo. Este último aspecto colisiona con el aumento de disponibilidad temporal de las personas hacia la esfera laboral en un contexto dominado por la representación cuantitativa y lineal del tiempo. El peso social de esta representación oculta cuestiones como calidad, contenido y pluralidad del tiempo. A continuación se exploran, con mayor detenimiento, los aspectos que configuran el trasfondo de las tensiones y de los conflictos que se generan alrededor del tiempo de trabajo.

“Las mujeres tienen peores salarios y condiciones laborales y marcan la aceptación de la derogación de la norma social de empleo”

3. Marco de referencia

En este capítulo repasamos el marco de referencia que ampara las acciones sobre el tiempo de trabajo desarrolladas en la UE las últimas décadas. En este entorno de referencia destaca el enorme interés que el tiempo de trabajo ha despertado entre lo(a)s especialistas para analizar el mundo laboral. El tiempo de trabajo, entendido como sinónimo de jornada laboral, ha sido pieza básica en el pensamiento y en las prácticas que rigen las actuales relaciones laborales en la UE. Un escenario en el que hay que situar los estudios relativos a la conciliación de la vida laboral y familiar, dada la importancia adquirida por este tipo de acciones los últimos cinco años.

El apartado empieza con las normas legales europeas. A continuación, se resumen los principales estudios y análisis realizados sobre el tiempo de trabajo en Europa, bajo el patrocinio de la *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* y finaliza con un breve repaso al estado de la cuestión en España y Cataluña.

Estado de la cuestión en la UE

Marco normativo

Una de las responsabilidades de la UE es definir las normas legales que orientan las políticas de los estados miembros. Aunque los estados adoptan leyes y regulaciones laborales en función de estas recomendaciones, hay que tener en cuenta la tradición social, histórica y cultural de cada país. Aspectos que, sin duda, influyen en la adopción y alcance de estas medidas.

En el caso que nos ocupa, el punto de referencia lo encontramos en el Consejo Europeo Extraordinario sobre Empleo celebrado en Luxemburgo (1997) que, en materia de regulación del tiempo de trabajo, adoptó la Estrategia Europea para el Empleo (EEO). En el apartado de las políticas de igualdad (cuarto pilar), que reconocía la necesidad de promover políticas de conciliación.

Estrategia Europea de Empleo (EEO)

Uno de los principales objetivos de la Estrategia Europea de Empleo (EEO) es combatir el paro. A partir del Consejo Europeo de Luxemburgo (1997), la EEO se convirtió en marco de referencia básico de las políticas de empleo de los estados miembros. Este marco, con el paso de los años, se actualiza en función de las nuevas prioridades y objetivos en materia laboral.

Las modificaciones del tiempo de trabajo, estas últimas década-

“Hay que tener en cuenta la tradición histórica y cultural de cada país”

das, han dado lugar a un aumento de las directivas sobre regulación horaria. El trabajo atípico, trabajo a tiempo parcial o teletrabajo¹ son buenos ejemplos.

A partir del Consejo Europeo de Lisboa (2000)², se incorporó como prioridad de la EEO el fomento de la productividad y la competitividad. Esta prioridad supone, en la práctica, mantener equilibrio entre flexibilidad y seguridad *de* y *en* el empleo. Criterios que requieren velar por la calidad del empleo. La organización del tiempo de trabajo es básica para lograrlo. La documentación analizada insiste en la necesidad de crear mejor empleo a partir de una organización del tiempo de trabajo satisfactoria, para los empresarios y para la población trabajadora.

Las principales líneas de actuación que se derivan de esta prioridad están relacionadas con: cualificación de la mano de obra; estándares óptimos de empleo; seguridad y salud laboral y/o medidas para facilitar la movilidad geográfica y ocupacional. La adopción de estas líneas por los gobiernos de los estados miembros supone buscar formas de organizar el tiempo de trabajo que permitan mejorar, simultáneamente, flexibilidad y calidad. El cómputo anual de horas de trabajo, la reducción del tiempo de trabajo, la reducción de las horas extras, el fomento del trabajo a tiempo parcial o la flexibilización del ciclo de vida laboral son algunas de las posibles vías de acción señaladas.

Estas medidas, no sólo están pensadas para mejorar las condiciones de trabajo, sino que se plantean como medidas para incrementar la productividad de las economías nacionales y para conseguir una economía europea más competitiva.

Directiva 2003/88/CE

La principal referencia en materia de organización del tiempo de trabajo es la Directiva 2003/88/CE, aprobada el año 2003 en el Consejo Europeo de Bruselas, tiene como objetivos prioritarios:

- ✓ Paliar las consecuencias negativas que el tiempo de trabajo tiene sobre la salud y la seguridad del empleo.
- ✓ Buscar el equilibrio entre seguridad y salud de lo(a)s trabajador(a)s y ordenación flexible del tiempo de trabajo.

La idea de fondo de la Directiva es disponer de un tiempo de descanso adecuado que garantice las condiciones de salud y seguridad en el trabajo. Estos períodos de descanso han de ser lo suficientemente largos y continuos para evitar que trabajador(a)s, por cansancio o por ritmos de trabajo irregulares, se autolesionen, o lesionen a sus compañero(a)s, o a terceras personas. Para conseguirlo, las personas trabajadoras de los estados miembros deben disfrutar de periodos de descanso diario, semanal y anual, mini-

“Buscar nuevas formas de organizar el tiempo de trabajo que permitan mejorar, al mismo tiempo, flexibilidad y calidad”

mos. Los objetivos generales de la directiva son:

- ✓ Duración máxima del tiempo de trabajo: 48 horas semanales incluidas las horas extras³.
- ✓ Tiempo de descanso mínimo: 11 horas por día y un período mínimo de descanso interrumpido de 24 horas cada siete días de trabajo.
- ✓ Limita el trabajo a 8 horas diarias para lo(a)s trabajador(e)a(s) del turno de noche.
- ✓ En los casos en que la duración del trabajo diurno sea superior a 6 horas, lo(a)s trabajador(e)a(s) tienen derecho a una pausa.
- ✓ Garantizar un período de, como mínimo, 4 semanas de vacaciones anuales retribuidas, de conformidad con las condiciones de obtención y concesión establecidas en las legislaciones y/o prácticas nacionales.

Conciliación de la vida laboral y familiar en la UE

Las políticas de conciliación son uno de los resultados del Consejo Europeo Extraordinario sobre Empleo celebrado en Luxemburgo en 1997, concretamente, en el apartado de Políticas de Igualdad (cuarto pilar). Este Consejo reconoce que la UE tenía que afrontar una nueva estrategia en la política de empleo, orientada a conseguir la igualdad de hombres y mujeres en el mercado de trabajo. Una de las propuestas es garantizar la conciliación de la vida laboral y profesional.

Las políticas de conciliación surgen de la promoción del empleo para la población femenina en términos de igualdad de oportunidades. Por lo tanto, no son la respuesta a una demanda social⁴. Hay que tener en cuenta las voces que ponen de manifiesto que éstas políticas son deudoras de una lógica productivista que es difícil que repercuta, positivamente, en términos de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (Rubery-Maier, 1995; Lewis, 1998; Turnos, 2005).

Los siguientes episodios respecto a las políticas de conciliación se encuentran en el Consejo de Lisboa (2000) en el que la UE emite una resolución a favor de la igualdad de hombres y mujeres en el trabajo remunerado y en el trabajo familiar. Un año más tarde, se aprueban, como objetivos, la necesidad de diseñar y promover políticas *family-friendly*; incrementar los servicios y remover los obstáculos para volver al mercado de trabajo después de un período de ausencia.

Directiva 92/85/CE y Directiva 96/34/CE

Desde una perspectiva estrictamente legal, hay que hacer referencia a las directivas que se ha dado paso a la actual legislación

“Las políticas de conciliación surgen de la promoción del empleo para la población femenina en términos de igualdad de oportunidades”

sobre conciliación: Directiva 92/85/CE sobre la seguridad y salud laboral de las mujeres embarazadas, que acaban de tener hijos o en periodo de lactancia y Directiva 96/34/CE que regula el permiso parental y las ausencias laborales por razones de fuerza mayor.

La primera Directiva trata de prevenir y evitar riesgos y discriminaciones laborales por maternidad y establece el derecho de las mujeres a disfrutar de un permiso de maternidad mínimo de 14 semanas antes y después del parto y la obligatoriedad de garantizar 2 semanas de baja por maternidad antes y después del parto. La segunda Directiva contempla el acuerdo marco sobre permisos de paternidad⁵ y ausencia del trabajo por razones de fuerza mayor⁶. El objetivo es mejorar la conciliación entre vida profesional y vida familiar, medidas basadas en el principio de igualdad de oportunidades.

Estudios de la UE sobre el tiempo de trabajo.

La *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, desde su creación en 1975, evalúa y analiza las condiciones de vida y trabajo en los países miembros de la UE para mejorarlas. Para ello, toma como referente el marco político y legal de la UE, al que enriquece con los datos científicos y técnicos de sus estudios. El tiempo de trabajo ocupa, estos últimos años, un lugar preeminente en sus análisis, ya que es un indicador básico de las condiciones de vida y trabajo de la población trabajadora. Las principales líneas de investigación se orientan al estudio de las diferentes dimensiones del tiempo de trabajo remunerado:

- ✓ Relaciones laborales y tiempo de trabajo.
- ✓ Prioridades del tiempo de trabajo.
- ✓ Duración e intensidad del tiempo de trabajo.
- ✓ Ciclo de vida laboral y tiempo de trabajo.

Observatorio Europeo de Relaciones Industriales

El Observatorio Europeo de Relaciones Industriales (EIRO) es un proyecto de la *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* que se inició en 1997 para analizar las relaciones industriales europeas. Los estudios publicados por este observatorio acostumbran a ser pequeños recopilatorios de prácticas nacionales relacionadas con el mundo del trabajo. Habitualmente evalúan, comparativamente, del estado de la cuestión en los países miembros, lo cual no excluye otros estudios. Analizan el grado de aplicación de las directivas y recomendaciones europeas en materia laboral y la posición y margen de maniobra de los actores sociales implicados. La revisión de los documentos relacionados con el tiempo de trabajo, publicados por el EIRO, estos últimos años, permiten las siguientes consideraciones:

“La Directiva 96/34/CE regula el permiso parental y la ausencia del trabajo por razones de fuerza mayor”

✓ En primer lugar, constata la creciente presencia de aspectos relativos a nuevas formas de organización del trabajo en las agendas y negociaciones de los estados miembros. Si bien, es una cuestión negociada en todos los ámbitos (nacional, intersectorial, sectorial y de empresa), se detecta una tendencia creciente a tratarla en los convenios de empresa.

✓ En segundo lugar, se observa que las acciones emprendidas en relación al tiempo de trabajo en los países no son homogéneas, sino que dependen, en gran medida, del sistema nacional de relaciones laborales. Hay países en los que forman parte de la agenda política y en otros juega un papel central el sistema nacional de relaciones laborales.

✓ A pesar de compartir un marco europeo común, éste, a menudo, queda reducido a nivel de discurso. En la práctica, los países divergen en la adopción, contenido y alcance de las acciones⁷. Hay que destacar algunas características comunes a todos los países: trabajo a tiempo parcial, cuentas de tiempo, bajas por razones familiares, períodos sabáticos, *flexitime*, teletrabajo y jubilación flexible.

Estudios sobre la Directiva 2003/88/CE

Un ejemplo de los estudios específicos del EIRO son los dedicados a la directiva 2003/88/CE relativa al tiempo de trabajo. Los estudios evidencian falta de homogeneidad en la aplicación y adopción de esta directiva por los estados miembros. En primer lugar, se observa que los acuerdos sobre tiempo de trabajo están, en la mayoría de los casos, relacionados con las normas, lo que significa que se respeta la directiva, pero esta directiva permite el incremento del horario laboral en un período que no exceda de 4 meses. En la práctica se permite reajustar e incrementar las horas de trabajo.

En segundo lugar, se aprecian diferencias entre lo que estipulan los acuerdos y las horas reales de trabajo semanales. En algunos estados miembros, la diferencia entre el acuerdo y el tiempo de trabajo real sobrepasa 2 horas la media (Chipre, República Checa, Dinamarca, Francia y Lituania) y Reino Unido, excede en 5,9 las horas de trabajo estipuladas. En estos países, especialmente, en el Reino Unido, no se aplica la norma europea y se recurre a la cláusula del *opt-out* que prevé aumentar el tiempo de trabajo establecido por la Directiva (superar las 48 horas semanales) permitiendo al trabajador(a) decidir trabajar, voluntariamente, más de 48 horas semanales.

Esta cláusula no contempla mecanismos de control eficientes para detectar si el incremento de la jornada es un acto realmente voluntario del trabajador(a). En los países en los que ésta práctica es habitual existe un importante número de personas que superan

“Las acciones sobre tiempo de trabajo en los países no son homogéneas, dependen del sistema nacional de relaciones laborales”

las 48 horas semanales por razones, supuestamente, de carácter voluntario. En Francia, España y Alemania, la cláusula *opt-out* sólo se aplica en sectores específicos, sobre todo, en el sector sanitario y en el de la restauración. En sanidad el debate se sitúa en la contabilización de las horas de guardias hospitalarias, en si se reconoce o no, como tiempo de trabajo efectivo las horas de presencia en el puesto de trabajo sin una tarea específica⁸.

Estudios sobre recuento anual de horas de trabajo

El EIRO también ha estudiado el recuento anual de horas de trabajo. Esta forma de contabilización del tiempo de trabajo es una novedad que, cada vez más, está adquiriendo mayor importancia en los países europeos. Es una tendencia al alza basada en la política y recomendaciones europeas en materia de empleo⁹.

Los datos recopilados por el EIRO muestran, sobradamente, que la anualización es una práctica que aumenta en todos los países, aunque las horas semanales continúan siendo el criterio principal para contabilizar las horas de trabajo. En la mayoría de los países la ley proporciona mecanismos suficientes para anualizar las horas de trabajo en los convenios y acuerdos colectivos. A menudo, esta contabilización se asocia a la firma de acuerdos entre los agentes sociales, a nivel sectorial o de empresa. Acuerdos que tienen por finalidad, al menos a nivel teórico, consensuar mayor flexibilidad. En este sentido, Dinamarca, Francia, Alemania y España son los estados miembros en los que esta modalidad es más habitual, seguidos por Bélgica, Finlandia, Italia, Luxemburgo y Reino Unido. En Austria, Irlanda, Holanda, Noruega y Suecia su aplicación es minoritaria, y en Grecia y Portugal, casi inexistente. Por sectores, se observa que se trata de acuerdos más frecuentes en la industria que en los servicios y, en algunos países, el sector público es el que más los utiliza.

En cualquier caso, los datos del EIRO demuestran que no hay evidencias que avalen la suposición que ésta formula reduce las horas extras y favorece la estabilidad y la seguridad del trabajo. En cambio, existen datos que indican que esta modalidad reporta más ventajas a lo(a)s empresario(a)s que a la población trabajadora. De hecho, los empresario(a)s son los más interesados en promover esta medida, mientras que los sindicatos son contrarios a la introducción y extensión del recuento anual del tiempo de trabajo.

El recuento anual de horas de trabajo se presenta como fórmula para negociar la flexibilidad laboral, no obstante, parece ser que, en la práctica, la medida favorece el control empresarial de la distribución anual de las horas pactadas.

“La anualización es una práctica que aumenta en todos los países, no obstante, las horas semanales son, aún, el criterio principal para contabilizar las horas de trabajo”

Sobre las preferencias del tiempo de trabajo remunerado

Desde 1998, la Fundación de Dublín elabora una encuesta (*Employment Options Survey*), para recoger datos de las preferencias de la población trabajadora sobre el tiempo de trabajo. De los estudios realizados, destacamos, el dirigido por Fagan (2001) como contribución al *gender mainstreaming* requerido por las políticas laborales europeas.

El estudio *Gender, employment and working time preferences in Europe*, muestra que las diferencias de género respecto a las condiciones laborales también se dan en las preferencias relativas al tiempo de trabajo. Lo más destacable es que, mientras las preferencias masculinas son relativamente homogéneas, las femeninas reflejan, bastante bien, las diferencias existentes en los países europeos.

Los hombres trabajan, remuneradamente, más horas que las mujeres. Así lo demuestran los datos de la media europea (UE15 + Noruega). En la tabla 1, se observa que el 44% de hombres trabaja de 40 a 49 horas semanales, sólo el 28 % de mujeres se encuentra en la misma situación y mientras el 25% de hombres trabaja más de 50 horas semanales, únicamente, lo hace el 7% de las mujeres. Esta tendencia coincide en el caso español, la mayoría de los hombres trabaja entre 40 y 49 horas y las mujeres están más presentes en la jornada laboral reducida, menos de 34 horas.

Horas semanales trabajadas según género (%)

EU15 + Noruega. 2001

Horas	↯ 20	20 - 34	35 - 39	40 - 49	↗ 50
Mujeres	14%	25%	26%	28%	7%
Hombres	3%	6%	22%	44%	25%

Fuente: Elaboración propia basada en Fagan (2001)

En lo referente a las preferencias de tiempo de trabajo, las mujeres europeas prefieren trabajar menos horas que los hombres, como como puede verse en la tabla 1. El 44% de mujeres manifiesta su voluntad de trabajar entre 20 y 34 horas semanales, frente al 19% de los hombres. El colectivo masculino, por el contrario, es mayoritario en las categorías que las preferencias superan las 35 horas semanales. Estas diferencias quedan recogidas, perfectamente, en la media relativa de la jornada laboral preferida: la femenina se sitúa en 30 horas semanales; la masculina, en 36 horas. Estos datos reflejan el peso del modelo *male breadwinner*: hombre, cabeza de familia y principal proveedor de ingresos; mujer, ama de casa al

“Las diferencias de género respecto a las condiciones laborales también se dan en las preferencias sobre el tiempo de trabajo”

ciudadano del hogar y la familia. Es el modelo que preside el contrato social entre géneros en el actual Estado del bienestar y que más allá de las cifras explica la menor presencia de las mujeres en el mercado de trabajo y la mayor dedicación femenina a las tareas doméstico-familiares, como evidencian otros estudios (Eurostat News Release, 2006).

Preferencias de horas semanales, según género (%)

EU15 + Noruega. 2001

Horas semanales	Mujeres	Hombres
- 20	11%	3%
20-34	44%	6%
35-39	26%	22%
40-49	17%	44%
≥ 50	2%	25%

Fuente: Elaboración propia basada en Fagan (2001)

El argumento anterior se refuerza si se toman en consideración las razones aducidas para justificar las preferencias: ellas, recurren, más que ellos, a las responsabilidades familiares. El estudio relaciona estas preferencias con el tipo de trabajo y situación laboral y con las desigualdades de género que sitúan a las mujeres en peores condiciones laborales y de sueldo. En cualquier caso, el estudio refleja que la cantidad de horas trabajadas por hombres y mujeres tienen gran influencia en sus preferencias: las personas que trabajan la llamada *short part time* quieren incrementar las horas de trabajo y las que trabajan bajo el régimen *long full time* son las que querrían trabajar menos horas. Esto explica por qué los hombres españoles prefieren una reducción mayor (5,2 horas semanales) que las mujeres (2 horas).

El estudio también destaca la importancia del contexto social de cada país. En este sentido, se tiene en cuenta el peso del modelo *male breadwinner* y el tipo de Estado de bienestar. En el caso español se habla de la existencia del modelo *male breadwinner/limited part-time*, a partir del que se explican las preferencias menores por el tiempo parcial, especialmente, entre las mujeres. Las preferencias españolas respecto a la jornada a tiempo parcial son inferiores a la media europea. Entre las personas con jornada completa sólo el 21% de mujeres y el 18% de hombres españoles preferiría tiempo parcial. Además, únicamente, el 8% de las mujeres que trabajan a tiempo parcial no querría trabajar a tiempo completo, frente a la media europea que es del 22%. Este rechazo muestra que en España, el trabajo a tiempo parcial responde más, probablemente,

“Las preferencias españolas respecto a la jornada a tiempo parcial son inferiores a la media europea”

a la lógica de organización de determinados sectores (servicios a las personas, mayoritariamente) que a una opción personal. Esta misma situación se repite en otros países del sur de Europa: Italia, Grecia y Portugal.

A pesar de las diferencias nacionales respecto a las preferencias femeninas, el estudio demuestra que, en general, las personas se alejan de las opciones extremas: trabajar muchas horas o trabajar muy pocas. Las preferencias de reducción del tiempo de trabajo son más notables en los países en los que, de alguna manera, existen experiencias de regulación en esta dirección: Noruega, Bélgica, Francia, Holanda y Dinamarca. Las conclusiones del estudio en relación a las políticas laborales relacionadas con el tiempo de trabajo en la UE van en tres direcciones: reducir colectivamente el tiempo de trabajo¹⁰; mejorar la calidad del tiempo parcial y combinar políticas laborales con más y mejores servicios de atención a las personas y permisos laborales.

Estudios sobre duración e intensidad del tiempo de trabajo

La Fundación ha realizado estudios y análisis de la organización del tiempo de trabajo desde la perspectiva de duración, ritmo e intensidad del trabajo. Consta que la reducción progresiva del tiempo de trabajo los últimos veinte años, en países europeos, con excepción del Reino Unido, no implica, directamente, mejorar las condiciones de vida de lo(a)s trabajador(a)s, básicamente, porque la reducción se compensa aumentando la flexibilidad e intensidad del tiempo de trabajo. Aspectos que no afectan a todas las personas del mismo modo y, por lo tanto, pueden contribuir a polarizar el mercado de trabajo.

La investigación dirigida por Boisard (2003) es un ejemplo. El objetivo es analizar la influencia de la jornada en las condiciones de vida y trabajo, prestando especial atención a la salud. El análisis de la duración del tiempo de trabajo se aborda desde tres dimensiones: horas de trabajo, tipo de horarios y relación con la intensidad.

Respecto al horario, se observa que en el período 1995-2000 disminuyó 1 hora la media europea (36h 40 minutos y 39h y 55 minutos lo(a)s trabajador(a)s a tiempo completo). Una disminución relacionada con el menor porcentaje de personas que trabajan más de 40 horas semanales y con el mayor porcentaje de las que trabajan 29 horas semanales o menos. Más allá de las medias, los datos del estudio evidencian diferencias según:

Categoría profesional: Los cargos directivos y lo(a)s trabajador(a)s manuales son los que registran más horas trabajadas.

Género: las mujeres trabajan menos horas que los hombres, por la mayor presencia femenina en el trabajo a tiempo parcial.

“Las preferencias de reducción del tiempo de trabajo son más notables en los países en los que existen experiencias de regulación ”

Edad: No existen diferencias por edad, contrariamente, a lo que se acostumbra a pensar.

Existen diferencias entre países. España está en el grupo de media superior a 40 horas semanales, junto a Grecia, Luxemburgo, Portugal y Suiza. A continuación, Bélgica, Dinamarca, Alemania y Grecia tienen una media de 36 a 39 horas por semana.

Respecto al tiempo parcial, nuevamente, aparecen diferencias entre los países del Mediterráneo y los países del centro y norte de Europa. El porcentaje de personas empleadas a tiempo parcial es bajo en el primer grupo y alto en el segundo. Además, en Europa hay que destacar las preocupantes cifras de horarios atípicos que afectan las condiciones de vida y trabajo de lo(a)s trabajador(a)s, aunque estas cifras se han mantenido estables entre 1995- 2000.

Media europea de horarios atípicos

Según tipo (%). 2000

Tipo de horario	Porcentaje
Trabajo por turnos	22%
Trabajo con una noche al mes, mínimo	19%
Trabajo con un sábado al mes, mínimo	47%
Trabajo con domingo al mes, mínimo	24%
No se trabaja el mismo número de días a la semana.	22%
Cambio de horario a lo largo de un mes	24%
Cambio en el número de horas trabajadas cada día.	37%

Fuente: Elaboración propia basada en Fagan (2001)

El estudio de Boisard (2003) también analiza las diferencias por países en relación a los horarios atípicos. En España destaca el mayor porcentaje de trabajo por la tarde (el 36% de las personas trabajan más de 15 tardes al mes, lo que confirma cierta rareza del horario laboral español, en contraste con el europeo en el que no es habitual alargar la jornada hasta tarde). En la distribución de trabajador(a)s según tipos de horarios atípicos, los datos españoles indican mayor concentración en los cambios de horas diarias y en el trabajo por turnos.

Trabajadore(a)s según tipo de horario atípico (%)

España. 2003

Horas variables	Días variables	Horarios variables	Trabajo por turnos	Dos turnos	Tres o más turnos	No- día
26,5%	18,2%	22,3%	26,6%	8,0%	10,6%	17,6%

Fuente: Elaboración propia basada en Fagan (2001)

“España está en el grupo de media superior a 40 horas semanales, junto a Grecia, Luxemburgo, Portugal y Suiza”

Respecto a la relación entre duración e intensidad del tiempo de trabajo, el estudio formula una hipótesis contraria a la inicial: La relación entre duración del tiempo de trabajo e intensidad es más positiva que negativa. Algunas explicaciones que ayudan a entender esta relación positiva tendrían que ver con:

- *A menudo, el aumento de la demanda a corto plazo se traduce en horas extras de alta intensidad.*

- *Uno de los colectivos que más intensidad registra es el los directivos acostumbrados a trabajar en épocas de mucho trabajo acumulado.*

- *El factor subjetivo explicaría que las horas de trabajo más pesadas se vivan con sensación de mayor intensidad.*

El estudio analiza la influencia de aspectos relativos a la intensidad del tiempo de trabajo sobre la salud de las personas trabajadoras. Las conclusiones a las que llega son muy interesantes. En particular, destaca que el aumento de horas y horarios atípicos tienen consecuencias negativas para la salud de lo(a)s trabajador(a)s, especialmente, el trabajo nocturno, jornadas superiores a 10 horas diarias y cambios constantes de horario tienen relación con insomnio, estrés, cansancio e irritabilidad. Estos factores revierten en el rendimiento en el trabajo. Conviene recordar que en España el 20% de personas tienen un horario laboral que incluye, como mínimo, una noche al mes. Este porcentaje se repite en las personas que trabajan, como mínimo, una vez al mes, más de diez horas diarias. En este punto, hay que mencionar que, tal y como muestra la tabla 4, el cambio diario de horas laborables es una de las características de los horarios atípicos españoles.

Estudio sobre el ciclo de vida laboral y tiempo de trabajo

Como consecuencia de los objetivos fijados en el Consejo Europeo de Lisboa (2000)¹¹, la Fundación de Dublín inició una investigación centrada en la organización del tiempo de trabajo a lo largo del ciclo de vida. Un concepto que se presenta como posible respuesta a los problemas relacionados con el tiempo de trabajo que, hasta el momento, se han abordado desde la óptica del *management*.

La primera investigación la dirigió Krieger (2003) bajo el título *Time Use and a New Organisation of Time over working life*. El objetivo principal fue explorar vías para buscar soluciones a las nuevas necesidades surgidas de las transformaciones del ciclo de vida teniendo en cuenta la reorganización experimentada por el tiempo de trabajo.

Parte de la hipótesis de la existencia de un cambio originado por el paso de un modelo de ciclo de vida presidido por una secuencia de tres fases consecutivas **educación-trabajo-jubilación**, a un modelo

“El aumento de horas y horarios atípicos tiene consecuencias negativas para la salud de lo(a)s trabajador(a)s”

en el que estas fases se intercalan simultáneamente. Estas transformaciones van acompañadas por una tendencia de reducción de la vida laboral, en la medida en que se extiende el periodo de educación, se adelanta el periodo de jubilación y aumenta la esperanza de vida.

El estudio propone una tipología de estrategias comprendidas entre el modelo industrial de ciclo de vida y las tendencias de futuro. Estas estrategias difieren en cada país. De España, se describe el escenario laboral que marcó el final del siglo XX, en el que las transformaciones son aumento de la temporalidad que, cada vez afecta a mayor número de personas, especialmente, mujeres, que, al mismo tiempo, presenta largos periodos de desempleo. Por el contrario, la tendencia mayoritaria entre los hombres se caracteriza, aún, por el ciclo laboral tradicional.

Bajo esta tesis, el estudio sugiere la necesidad de orientar las políticas laborales en función del nuevo modelo de ciclo de vida laboral, lo que significa impulsar políticas que ofrezcan opciones más flexibles para redistribuir el tiempo de trabajo a lo largo del ciclo de vida. El estudio sugiere aumentar la edad de jubilación siempre que se asegure mejor oferta y acceso a permisos pagados durante las etapas del ciclo de vida con más carga de trabajo. Es una propuesta que plantea renovar la estructura de la Seguridad Social, si se desea una nueva organización del tiempo de trabajo relacionada con cada una de las fases del ciclo de vida.

Recientemente, se ha publicado la investigación *Working time options over the life course: changing social security structures*, coordinada por Anxo y Boulin (2005) que pone el acento en la influencia del contexto institucional para estudiar las opciones del tiempo de trabajo, teniendo presente cómo repercuten en el sistema de seguridad social. Este análisis pone de manifiesto la necesidad de diferenciar las causas y consecuencias de las diversas opciones de tiempo de trabajo. Recuerda que las interrupciones de la carrera profesional o el tiempo parcial están más condicionadas por el tipo de actividad que por las necesidades personales, por lo que se han de diseñar sistemas que ofrezcan mayor libertad y flexibilidad a las personas para definir su trayectoria laboral. Éste es el caso de los países escandinavos, en los que la flexibilidad laboral no se vehicula a través del mercado, ni responde, principalmente, a los intereses del empresariado, sino que es el Estado el que regula la flexibilidad del tiempo de trabajo a través del sistema de seguridad social, lo hace teniendo presente la definición de derechos individuales y universales. El estudio critica la opción de los países que vinculan los derechos a un estado civil: el de las personas casadas.

“Hay que renovar la estructura de la Seguridad Social, si se desea una organización del tiempo de trabajo unida a cada una de las fases del ciclo de vida”

En estas circunstancias, se mide la influencia del régimen de bienestar en la definición de las opciones de tiempo de trabajo de las personas, a partir de los efectos que tiene la regulación sobre el ciclo de vida. Observa que el contexto institucional español está menos desarrollado que el de otros países, aún cuando el abanico de regulaciones españolas va más allá del marco anglosajón.

Una de las principales conclusiones del estudio es la necesidad de ofrecer un contexto institucional que facilite la organización flexible del tiempo de trabajo a lo largo del ciclo de vida, aspecto que pasa por la definición de un nuevo balance entre derechos vinculados al mercado de trabajo y derechos que no están vinculados. Los autores reclaman redefinir en qué circunstancias y fases de la vida hay que dar cobertura a los períodos en los que las personas están ausentes del mercado de trabajo.

Estado de la cuestión en España y Cataluña

En este apartado se revisan algunos estudios sobre el tiempo de trabajo en los escenarios próximos español y catalán. En primer lugar, se presentan estudios elaborados por las principales escuelas de negocios. La elección de los estudios se realizó según la importancia y el poder del discurso que elaboran y por el impacto mediático que conllevan. En segundo lugar, se analizan estudios realizados en el mundo académico, en concreto sociología, para poder disponer de enfoques y perspectivas diferentes sobre la cuestión del tiempo de trabajo y la conciliación.

Estudios de las escuelas de negocios

Las escuelas de negocios ESADE, IESE y la Fundación Independiente son las tres instituciones que más han analizado el objeto de estudio que nos ocupa. Sus análisis e informes han aumentado los últimos años haciendo buenos los argumentos aducidos sobre el interés que la organización del tiempo de trabajo tiene para quienes comandan las organizaciones empresariales.

Estos estudios tienen una característica común: analizar el tiempo de trabajo y la conciliación, al mismo tiempo, buscan mejorar la productividad y la competitividad de las empresas. Su horizonte inmediato es combatir el absentismo laboral y los problemas que genera la rotación de mano de obra cualificada. Este planteamiento prioriza, igual que la mayoría de los estudios comentados hasta ahora, una concepción del tiempo lineal y cuantitativa que presupone la existencia de personas trabajadoras con plena disponibilidad. Estos estudios subrayan la importancia del ámbito familiar, consideran a la familia la institución clave para garantizar la reproducción y fidelización de la mano de obra, especialmente, la

“Redefinir las circunstancias y fases de la vida en que hay que dar cobertura a los períodos en los que las personas están ausentes del mercado de trabajo”

más cualificada. La cualificación, generalmente, supone una fuerte inversión que la empresa no quiere perder.

Estudios de ESADE

ESADE a través del Instituto de Estudios Laborales (IEL) elabora informes sobre cuestiones de actualidad del mercado de trabajo. Para la elaboración de estos estudios cuenta con el patrocinio de la empresa de trabajo temporal Randstad, de hecho, la publicación de estos informes toma el nombre de la citada empresa¹². Hay que destacar, como relevantes para nuestro estudio, el *III Informe Randstad sobre Políticas de conciliación* (2003) y, especialmente, el *V Informe Randstad Tiempo de trabajo* (2005). El V Informe recoge datos de las características del tiempo de trabajo en España comparándolos con los demás países europeos. Tiene como punto destacable el hecho de profundizar en el papel que juega el tiempo de trabajo en la negociación colectiva.

Los resultados más significativos de este informe sobre tiempo de trabajo apuntan a tendencias similares a las señaladas en los estudios europeos revisados en el apartado anterior. El informe sólo pone énfasis en la dimensión horaria del tiempo de trabajo y obvia aspectos como intensidad, control, etc. De España destaca el elevado número de horas trabajadas¹³ y las diferencias entre mujeres y hombres. Apunta también que, según las preferencias de las personas, se trabajan más horas de las que se querría. Paradójicamente, cuando se pregunta por la cantidad de horas extras realizadas se obtiene una cifra inferior a la media europea. Se observa que las horas extras son una práctica cada vez más frecuente entre las mujeres que trabajan a tiempo parcial, las cuales ven cómo se alarga la jornada, a menudo, sin remuneración extra.

El informe reafirma el escaso éxito del tiempo parcial en España con incidencia muy baja y altamente feminizada. Mientras que los horarios flexibles, también con baja incidencia, se dan más entre la población masculina. Una de las características más frecuente del tiempo de trabajo en España, es que es el empresario(a) quien decide, unilateralmente, la hora de entrada y de salida del trabajo. Además queda patente la dificultad de conocer el número real de horas trabajadas cada día. Esta dificultad se agrava por el aumento progresivo de elementos que *obligan* a trabajar más horas de las pactadas. Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, la individualización de las relaciones laborales, el trabajo por objetivos o el trabajo en el puesto de trabajo del cliente son elementos que dificultan la contabilización del tiempo de trabajo y del tiempo de no trabajo.

El informe realiza aportaciones, especialmente interesantes,

“La familia es la institución clave para garantizar la reproducción y fidelización de la mano de obra, especialmente, la más cualificada”

en el terreno de la negociación colectiva. Pone de manifiesto que la flexibilidad es, cada vez más, una pieza clave del pacto sobre horarios de trabajo. A criterio de los autores, esto satisface la mayor demanda de flexibilidad por parte empresarial, pero también se ha de entender como válvula de seguridad para lo(a)s trabajador(a)s. Se observa que los pactos en torno a la escala salarial ven crecer la importancia de las cláusulas y complementos relacionados con el tiempo de trabajo, pocos convenios establecen que lo(a)s trabajador(a)s deben ser coprotagonistas de la organización del tiempo de trabajo. Por otra parte, perdura la tendencia según la cual el horario es fijado unilateralmente por la empresa. Una consecuencia de esta situación es que los convenios colectivos usan, mayoritariamente, el cómputo anual como medida del tiempo de trabajo.

Respecto a la delimitación de la jornada laboral, los convenios analizados, sectoriales y de empresa, fijan la jornada entre el momento de entrar y salir del centro de trabajo. La mayoría de los convenios que regulan la jornada irregular, lo justifican porque las características del trabajo implican que se debe trabajar *para satisfacer al cliente*, así se asume que *hay que hacer* estas jornadas. Pocos convenios contemplan un procedimiento formal para establecer la irregularidad de la jornada. La compensación económica es habitual y suele estar fijada en convenio. Son excepción los convenios que dan opción a disfrutar de horas libres al trabajador(a). Sólo el 36% de los convenios estudiados recogen la existencia de un complemento de disponibilidad horaria y señala, como novedad, la aparición de cláusulas de flexibilidad horaria a la entrada y salida del trabajo (20% de los convenios estudiados). También apunta el aumento del número de convenios que recogen la necesidad de hacer desaparecer, progresivamente, las horas extras. En los casos en que se regulan las horas extras, éstas se pueden intercambiar por dinero o por días libres proporcionales a las horas extras. Aunque la remuneración económica por las horas extras es la práctica más extendida, las opiniones estudiadas muestran que aumenta la acogida del intercambio por horas o días libres.

Estudios de IESE

IESE creó el Centro Internacional Trabajo y Familia para promover políticas empresariales familiarmente responsables. Desde 2003 elaboran un informe anual sobre empresas familiarmente responsables en el Estado español, objetivo prioritario de la formación de alto nivel que la escuela ofrece, con carácter pionero, desde hace bastante tiempo.

Estos informes se enmarcan en la línea de acción de IESE, que trata de analizar y ofrecer soluciones a los conflictos entre trabajo

“La flexibilidad es, cada vez más, pieza clave del pacto sobre horarios de trabajo”

y familia para que la productividad, el absentismo o la rotación de empleado(a)s no afecten negativamente las empresas. O, lo que es lo mismo, tratan de retener y fidelizar en el trabajo al personal altamente cualificado. El centro incluye, entre los intereses y preocupaciones empresariales, el impacto de los cambios sociodemográficos de las últimas décadas en la institución familiar. El descenso de la natalidad o la pérdida de valores de la familia tradicional también están en el trasfondo de estos estudios y acciones.

IESE ha diseñado el índice IFREI (*Family-Responsible Employer Index*) como instrumento de medida. Es una herramienta para evaluar la oferta de medidas favorables de la conciliación de la vida laboral y familiar por la empresa y el uso que la población trabajadora hace de ellas. Los estudios sobre *Políticas de conciliación trabajo-familia* en 150 empresas españolas (2003) y EFP, *Empresas familiarmente responsables* (2004), realizados por Chinchilla-Poelmans-León, recogen los resultados de las dos primeras ediciones¹⁴.

Los datos obtenidos de la muestra de empresas y personas encuestadas ponen en evidencia el perfil priorizado. Más del 90% de las empresas pertenecen al sector privado y casi el 50% de las personas encuestadas tienen estudios universitarios. Respecto a las políticas empresariales evaluadas, su orientación incluye acciones vinculadas a la formación y fidelización del personal, más que a solucionar aspectos relacionados con las necesidades cotidianas generadas por la conciliación.

Los datos anuales varían en función del número y tipo de empresas que responden a la encuesta, pero apuntan tendencias que se repiten en las tres ediciones del índice IFREI. En primer lugar, pocas empresas implementan medidas favorables para la conciliación, pese a la importancia que está adquiriendo este discurso en el ámbito empresarial, es más, podría afirmarse que las empresas que se consideran familiarmente responsables (el 60% el 2004) no traducen esta responsabilidad, necesariamente, en medidas concretas. La evidencia de esta tendencia se constata con los datos que indican sobrevaloración de la oferta por los directivos de recursos humanos y subestimación de estas prácticas por lo(a)s trabajador(a)s. Otro dato que hay que remarcar es que estas medidas quedan fuera de la negociación colectiva, localizándose, mayoritariamente, en la sede central de las empresas y son promovidas, principalmente, por el consejo de dirección y los departamentos de personal y de recursos humanos.

Un caso especial: La Fundación Independiente

El año 2002 la Fundación Independiente, integrada por representantes del mundo empresarial, impulsó un proyecto para ra-

“Ofrecer soluciones a los conflictos entre trabajo y familia para que la productividad, el absentismo o la rotación de empleado(a)s no afecten negativamente a las empresas”

cionalizar los horarios españoles. Encabezada por su presidente, Ignacio Buqueres, la Fundación promueve la normalización de los horarios españoles tomando como referencia los horarios laborales de los países de la UE, especialmente, nórdicos y centroeuropeos. Las razones tienen un carácter marcadamente económico y están pensadas bajo una estricta lógica productiva. Los objetivos del proyecto son:

- *Mejorar la competitividad y productividad de las empresas en un contexto globalizado.*

- *Mejorar de la calidad de vida para favorecer la vida familiar y aprovechar el tiempo.*

Es un proyecto en el que la fundación coincide con las perspectivas de las escuelas de negocios¹⁵, especialmente, IESE. La fundación ha realizado una intensa campaña de difusión de sus planteamientos, que estos últimos dos años se ha visto incrementada por el eco obtenido en los medios de comunicación, este parece ser el hito principal conseguido por la Fundación. Además, creó la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles, integrada por representantes de diferentes sectores sociales, su objetivo es la normalización de los horarios españoles siguiendo la pauta de los países de la UE.

Ha publicado tres libros en los que justifica, bajo una lógica estrictamente productiva, la necesidad de normalizar y racionalizar los horarios españoles. Se trata de publicaciones que recopilan documentos de trabajo de jornadas organizadas por la Fundación y las conferencias dictadas por su presidente. La primera publicación *España en hora* recoge los primeros trabajos elaborados por la Comisión, posteriormente y, como continuación de la anterior, considerado el libro verde, editaron el libro blanco, *España en hora europea*. Finalmente, el presidente de la Fundación y de la Comisión publicó *Tiempo al tiempo*, en el que reflexiona sobre estas cuestiones, haciendo suyas las reivindicaciones del famoso 8x3 que tantas luchas y esfuerzos costó al movimiento obrero a final del siglo XIX.

Plantea la normalización de los horarios como instrumento básico para conciliar de la vida laboral y familiar, dado que esta normalización es fundamental para el funcionamiento de las estructuras socioeconómicas del país. Desde su punto de vista, mejor horario implica más rendimiento en el trabajo; más y mejores relaciones sociales; la familia (parece tener una visión próxima al modelo tradicional) saldrá beneficiada y se ahorran los gastos por problemas derivados de una mala gestión del tiempo, sin decir quiénes serán los beneficiados. Un ideario que hay que reseñar por la relativa sorpresa que ha causado al llevar el tema a la agenda pública y por los aplausos y silencios conseguidos.

“La Fundación promueve la normalización de los horarios españoles tomando como referencia los horarios laborales de los países de la UE”

Otros estudios sobre tiempo de trabajo y conciliación

El Centro Especial de Investigación sobre Vida Cotidiana y Trabajo (QUIT) de la Universitat Autònoma de Barcelona, se dedica, desde hace más de quince años, a investigar sobre el trabajo y sus implicaciones en la vida cotidiana. Este interés les ha llevado a estudiar la relación entre tiempo y trabajo. Los estudios realizados desde una perspectiva sociológica, constatan que el trabajo es algo más que empleo y que el tiempo es bastante más que jornada laboral.

Los últimos cinco años, el estudio de la relación entre tiempo y trabajo les ha llevado a tratar cuestiones relacionadas con la conciliación. Tres han sido los estudios realizados este último periodo.

El primero, *Tiempo y ciudad*, mencionado en la introducción, realizado el año 2000 por encargado del Consejo Económico y Social de Barcelona. Los resultados del estudio destacan que la tensión producida por la desincronización de los tiempos de vida (tiempo de trabajo remunerado y tiempo de trabajo no remunerado), derivada de la modificación de los horarios laborales, comienza a explicitarse entre los colectivos más afectados por la variabilidad de los horarios de trabajo. Estos colectivos empiezan a tener conciencia de la desincronización del tiempo y, al mismo tiempo, del alcance de las consecuencias de este fenómeno. En estos colectivos encontramos a las personas directamente afectadas por la variabilidad de los horarios (trabajadore(a)s que trabajan por turnos y trabajadore(a)s del comercio y hostelería) y las mujeres que trabajan doble jornada. En definitiva, la progresiva desaparición de *horarios de trabajo buenos*, ante la que no puede hacer otra cosa que resistir al cambio de organización temporal de la actividad productiva.

El segundo, una investigación financiada por el Instituto de la Mujer, realizada por Torns-Carrasquer-Borrás-Roca (2002). El objetivo del estudio era doble. Por un lado, analizar la heterogeneidad que preside la doble presencia femenina en España; por otro, explorar las dificultades socioculturales del trasfondo de las políticas de conciliación que dificultan su aplicación.

Estas dificultades se evidencian a través de la fuerte asimilación del modelo *male breadwinner*. Este modelo ve al hombre como máximo responsable en la provisión de ingresos y a la mujer como responsable máxima de las tareas domésticas y del cuidado de las personas. La persistencia de este modelo marca la tradición familiar vigente en este país y, de alguna manera, amaga la necesidad de reclamar políticas sociales para el cuidado cotidiano de las personas. Políticas de conciliación basadas en permisos laborales y en servicios de atención en la vida diaria que no existen a nivel material y que casi no se echan a faltar.

El tercero, una investigación financiada por el Ministerio de

“La tensión producida por la desincronización de los tiempos de vida y por la modificación de los horarios laborales, se explicita en los colectivos más afectados por la variabilidad de los horarios”

Ciencia y Tecnología, ha finalizado recientemente (2002-2004). El objeto del estudio es la relación entre conciliación y negociación colectiva¹⁶. Se analizan los discursos y estrategias que giran en torno a la gobernabilidad de la conciliación en el ámbito de las relaciones laborales. Los objetivos específicos se han centrado en dos campos de análisis:

- ✓ El primero, el desarrollo de la ley española sobre conciliación (39/1999) y su implantación mediante la negociación colectiva.
- ✓ El segundo, se ha interesado por las denominadas *buenas prácticas*, capaces de traspasar la legislación vigente.

Los resultados de la investigación muestran un escenario no exento de controversia y confusión. Los aspectos más significativos señalan la inclusión de la conciliación en la agenda de la negociación colectiva como simple transposición de la existencia de las directivas europeas. Una inclusión que, lejos de ser mayoritaria, sigue una doble vía: la de la igualdad de oportunidades y la relativa a los riesgos laborales. Esta doble vía y la falta de claridad y precisión que la acompañan permiten explicar las razones por las que la conciliación no tiene un ámbito concreto en la negociación colectiva y, cuando aparece, lo hace de manera excesivamente fragmentada¹⁷.

Finalmente hay que citar el estudio de la Universidad Complutense de Madrid *Tiempo de trabajo negociado y temporalidades sociales vividas en el marco de las transformaciones en curso de la norma temporal del empleo: convergencias y conflictos* finalizado recientemente. La investigación, realizada en el periodo 2002-2005, dirigida por Carlos Prieto, tiene como objeto estudiar y analizar las consecuencias que los actuales cambios en la configuración del tiempo de trabajo tienen sobre el tiempo dedicado al trabajo doméstico y familiar. El estudio se puede dividir en dos partes:

La primera, analiza las percepciones sobre la tensión que produce la articulación del tiempo de trabajo profesional y el tiempo de trabajo doméstico, teniendo en cuenta la posición laboral de las personas y la posición en la unidad de convivencia.

La segunda, distingue los modelos en que se expresa y concreta esta tensión.

Todo ello se relaciona con los cambios, en términos de norma temporal, de los diferentes sectores de actividad estudiados (profesionales de banca, cajeros de supermercados, enfermeras del sector público y trabajador(a)s de producción directa en el sector público).

A modo de síntesis

En este apartado se ha presentado el marco de referencia de las acciones sobre el tiempo de trabajo. Los escenarios escogidos han

“El modelo *male breadwinner* ve al hombre como responsable en la provisión de ingresos y a la mujer como responsable de las tareas domésticas y del cuidado de las personas”

sido dos: en primer lugar, se han revisado los principales aspectos normativos y las líneas de investigación centrales en materia de tiempo de trabajo a nivel europeo; en segundo lugar, se ha tratado el estado de la cuestión en los escenarios más próximos: español y catalán, en este caso, se optó por exponer las diferentes perspectivas de análisis que se encuentran en el trasfondo de los estudios más recientes en torno al tiempo de trabajo y la conciliación.

Expuesto este marco de referencia, se constata, la importancia creciente del tiempo de trabajo en el ámbito de las relaciones laborales. A nadie se le escapa que se trata de una cuestión que marca, de nuevo, las relaciones entre empresario(a)s y trabajador(a)s. Si bien, el control del tiempo de trabajo ha sido, desde el inicio de la industrialización el centro de las reivindicaciones sociolaborales, el escenario actual ha hecho emerger la duración y distribución del tiempo de trabajo como elemento clave en la organización del trabajo. Algunos especialistas apuntan que en el actual contexto de globalización económica, en el que las empresas europeas han perdido o disminuido el control sobre los mercados y con el uso de la tecnología al límite, sólo les queda la gestión intensiva del tiempo de trabajo como factor susceptible a través del cual asumir las incertidumbres y los costes de la producción.

Queda claro que las últimas acciones en materia de tiempo de trabajo y conciliación no son la respuesta a una demanda social. Así lo prueban las directivas y recomendaciones europeas que se desprenden sucesivamente de la EEO. Queda fuera de duda la preocupación de la UE por el tiempo de trabajo, tal y como evidencia el impulso del estudio de este tema en su complejidad (duración, intensidad, preferencias o ciclo de vida). Es imprescindible considerar los estudios que alertan de los elevados costes que las prácticas empresariales actuales, en materia de tiempo de trabajo, tienen sobre las condiciones de vida y trabajo de la población trabajadora.

Nuestro entorno inmediato, no podía ser de otra manera, también se caracteriza por conceder una importancia creciente al tiempo de trabajo. Los estudios de las escuelas de negocios parecen marcar el sentido del discurso. A través de sus aportaciones y, más allá de los estudios europeos, se hace evidente la tendencia a reducir esta cuestión a un problema de horarios, obviando o, subestimando, el coste que algunas prácticas temporales (horarios atípicos, horas extras...) tienen sobre la salud y vida de las personas trabajadoras. Por otro lado, el discurso y la falta de respuesta que obtienen de los otros agentes sociales, hacen que se vincule de manera nebulosa el tiempo de trabajo, una cuestión de larga historia en las relaciones laborales, con la conciliación, tema más reciente.

“El tiempo de trabajo marca, de nuevo, las relaciones entre empresario(a)s y trabajador(a)s”

Sin duda hay que reconocer que la presencia mediática de estos estudios ha contribuido a abrir el debate en torno al tiempo de trabajo y conciliación. Precisamente, porque se trata de un debate abierto, es necesario explicitar las diferentes posibilidades a la hora de abordar sus contenidos. En este sentido, hay que precisar, de nuevo, que los agentes sociales no participan por igual y resulta clamoroso lo que podríamos denominar *silencio sindical*.

Los estudios sociológicos reseñados aportan elementos para la reflexión crítica. Su enfoque ofrece una mirada amplia que permite reconocer las relaciones de poder e intereses que hay detrás de la organización social del tiempo de trabajo. Por un lado, se insiste en la necesidad de considerar las desigualdades relativas a las condiciones materiales de existencia, en las que clase social y género devienen en variables clave. Por otro, se reclama atención sobre la importancia de los aspectos simbólicos cuando se analiza una organización sociolaboral que favorece y reclama disponibilidad laboral absoluta. Disponibilidad que, si bien, en principio, beneficia a las empresas, tiene límites determinados por las insostenibilidad de las condiciones de vida y de trabajo de la mayoría de la población. La necesidad de cambio parece evidente.

“Se reclama atención sobre la importancia de los aspectos simbólicos cuando se analiza una organización sociolaboral que favorece y reclama disponibilidad laboral absoluta”

Notas

¹ Estas regulaciones se recogen en las directivas de 1993, 1997 y 1999.

² En ese momento la EEO se denomina La Estrategia de Lisboa.

³ Se trata de una medida que contiene una cláusula específica denominada opt-out (en la que entraremos con más detalle más adelante), que permite superar este límite de tiempo.

⁴ Las voces más críticas hablan de la necesidad de disponer de mano de obra femenina como reserva susceptible de ser empleada en los servicios emergentes y sustituta de la mano de obra no comunitaria (Maginnes, 2005).

⁵ El permiso de paternidad por motivo de nacimiento o adopción de un hijo o hijas se considera un derecho individual de hombres y mujeres. Se puede disfrutar durante un período mínimo de tres meses y se puede solicitar hasta que los niños tienen 8 años. Se considera como un derecho intransferible. Las leyes nacionales y/o los convenios colectivos deben velar para que las personas acogidas a este permiso no sean despedidas y a la vez que puedan reincorporarse a su puesto de trabajo o a un trabajo equivalente al que tenían en el momento del permiso. Se deja cierta libertad para decidir cuales deben ser las condiciones de acceso y las modalidades que puede tener el permiso, que deben ser definidas por ley y/o convenio colectivo.

⁶ Respecto a la ausencia laboral por motivos de fuerza mayor, la Directiva establece que los estados miembros y los interlocutores sociales deben buscar las medidas necesarias para autorizar la ausencia laboral por razones de carácter familiar urgentes como consecuencia de una enfermedad o accidente. Los estados pueden limitar el derecho, estableciendo cual debe ser la duración del permiso en el período de una año y/o analizando cada caso en concreto.

⁷ Un ejemplo: a pesar de la directiva del 200, algunos países fomentan el aumento de la jornada laboral mediante acuerdos específicos entre empresas y trabajadores (Austria, Bélgica, Holanda y Eslovenia).

⁸ Muchas de estas ideas provienen de las conferencias de Alejandro Cercas, ponente de la Comisión Europea en la Directiva sobre tiempo de Trabajo, realizada en el marco de la Jornada sobre Nuevas Organizaciones del Tiempo que el CESB y la Concejalía de los Nuevos Usos del Tiempo del Ayuntamiento de Barcelona organizaron el 28 de octubre de 2005 en la Ciudad Condal.

⁹ La directiva de 1993 sobre la organización del trabajo abrió la puerta a la fórmula de la anualización. En este mismo sentido, los últimos informes sobre la Estrategia Europea de Empleo Promueven la flexibilidad del tiempo de trabajo incluyendo el cómputo anual de horas de trabajo.

¹⁰ En este sentido, aquellos casos donde las reducciones de tiempo de trabajo se han negociado exitosamente, mediante los convenios colectivos, son aquellos en donde se contempla la reorganización del trabajo y la introducción de la flexibilidad (Boulin-Hoffmann, 1999; Peltola, 2000).

¹¹ Básicamente se trata de los objetivos que plantean la necesidad de definir estrategias de apoyo al envejecimiento activo, revisando los regímenes de tiempos de trabajo remunerado y los sistemas de la Seguridad Social.

¹² Los informes Randstad se pueden consultar en:
<http://www.randstad.es/content/randstad/publicaciones/>.

¹³ En concreto, es el segundo país dentro de la UE, en donde más horas se trabaja después de Grecia. Datos que se repiten en la contabilización de las horas pactadas anualmente en los convenios, como las realizadas semanalmente en el puesto de trabajo. Contrariamente, España se encuentra, a la cola de los países con menos porcentaje de jornada a tiempo parcial.

¹⁴ Los resultados de la edición del 2005 ofrecen una comparativa de los tres años en
http://www.IESE.edu/se/hilas/5_16735.pdf.

¹⁵ De hecho, la Comisión Nacional tiene un convenio firmado con el Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE para la elaboración conjunta de algunos documentos de trabajo.

¹⁶ Se trata de una investigación DGICYT (SIENTO 2001-2543) financiada por el Ministerio de Ciencia y Tecnología durante el período 2002-2004.

¹⁷ Los resultados de este estudio se comentan con más detalle en el apartado 4.2.

4 Balance de las acciones

Este apartado ofrece, en primer lugar, un balance de las acciones realizadas en la UE respecto al tiempo de trabajo los últimos años. En segundo lugar, incorpora la valoración de algunas acciones sobre políticas de conciliación en España y Cataluña.

El balance destaca los cuatro casos más emblemáticos surgidos en la UE sobre gestión y reorganización del tiempo de trabajo: la jornada laboral en Francia y la ley de las 35 horas; el modelo 6+6 de Finlandia; las medidas de *Work and Life Balance* (WLB) en Reino Unido y las modalidades de flexibilidad y reordenación de la jornada laboral en Alemania. Las cuatro experiencias son interesantes, pero las características del proceso de desarrollo condicionan el balance. Las diferencias respecto al contexto social, institucional y normativo en que se han realizado explican por qué ha sido más fácil evaluar las 35 horas francesas y el modelo 6+6 finlandés; los otros dos casos, el inglés y el alemán, se remiten a realidades dispersas más difíciles de evaluar.

Este balance se completa con un repaso a las acciones de gobierno sobre reorganización o regulación de la jornada de trabajo en los países europeos. Ha sido posible mediante el análisis de la información aportada por el observatorio EIRO, se destaca, particularmente, el papel de la negociación colectiva en los procesos de reducción y reorganización del tiempo de trabajo y se añaden unas consideraciones breves relativas al desarrollo del denominado teletrabajo, como ejemplo paradójico de lo que representa la flexibilización del sistema productivo. Un ejemplo que, en principio, destaca por ser una herramienta útil para regular el proceso de gestión del tiempo fuera del ámbito de la empresa.

El balance se hace eco de las acciones conciliadoras. Estas no están centradas ni fijadas en la regulación u ordenación del tiempo de trabajo, pero, como se ha comentado en el capítulo anterior, son consideradas relevantes por las consecuencias que tienen sobre el tiempo, el trabajo y la vida cotidiana de la población trabajadora.

Por último, hacemos referencia a propuestas de acciones conciliadoras de última hora, en los escenarios español y catalán.

Balance de acciones emblemáticas

Ley de las 35 horas, Francia

Para crear empleo, el gobierno francés, instauró en 1996, a partir de la ley Robin, un sistema de ayuda a las empresas que redu-

“Se destaca, particularmente, el papel de la negociación colectiva en los procesos de reducción y reorganización del tiempo de trabajo”

jeran el tiempo de trabajo (RTT). Dos años más tarde, en 1998, se fijó la duración legal de la jornada laboral en 35 horas semanales (ley Aubry I). La duración de la jornada laboral debía ser efectiva a partir del 1 de enero de 2000 para las empresas de más de 20 trabajador(e)s y a partir del 1 de enero de 2002 para el resto de empresas. El año 2000, la ley Aubry II, fijó la jornada de trabajo en 1.600 horas anuales. Por último, a partir del año 2003, la ley Filon, abrió la posibilidad de realizar entre 180 y 300 horas suplementarias anuales, con modalidades de pago a determinar en cada empresa. Es, a partir de este momento, a través de sucesivas leyes, sobre todo los años 2004 y 2005, cuando se inició la ampliación de las horas de trabajo, ya fueran horas extras, horas elegidas, con contabilidad anual o semanal, desvirtuando la ley de las 35 horas.

Hay que precisar que la propuesta de reducción de jornada laboral nació del debate sobre la crisis de empleo que se produjo en la UE los años 70. Tiene por objetivo intercambiar tiempo de trabajo para crear empleo y luchar contra el paro. Se aleja, de esta manera, de las demandas y reivindicaciones históricas entorno al tiempo de trabajo. Unas demandas que, desde el inicio de la industrialización hasta el fin de la etapa dorada del empleo, habían reivindicado la disminución del tiempo de trabajo para mejorar la calidad de vida.

La ley francesa planteó reducir la duración legal del trabajo a 35 horas semanales ofreciendo ayudas a las empresas. La ley prevé su aplicación en cada empresa y sector teniendo en cuenta las características productivas específicas, así como su concreción a través de la negociación colectiva. La reducción no implica una distribución igual del tiempo de trabajo semanal para todos los trabajador(e)s. Muchas empresas utilizan el cómputo de anual para hacer efectiva la reducción del tiempo.

Consecuencias de la aplicación de la RTT

Las implicaciones que la aplicación de las 35 horas tuvo sobre el empleo varían según el tipo de población trabajadora y empresa en la que se aplican. En esta conclusión coinciden diversos estudios y análisis que, desde el primer momento de la reducción del tiempo de trabajo (RTT), han intentado demostrar su impacto. Las principales evaluaciones tratan de evidenciar los resultados en la creación de puestos de trabajo, analizar los cambios en las condiciones laborales y estudiar las repercusiones de la RTT en la vida cotidiana.

Uno de los primeros estudios que trata de establecer las implicaciones de la RTT en las condiciones de trabajo es realizado por Estrade y Ulrich (2002)¹⁸. Los autores demuestran que la aplicación de la ley de las 35 horas aumentó la flexibilidad en términos de

“La propuesta de reducción de jornada laboral nació del debate sobre la crisis de empleo que se produjo en la UE los años 70”

distribución horaria y temporal, manteniendo la jerarquía ocupacional. Lo que significa que cuadros y profesionales mantienen horarios más regulares que el resto de la población asalariada. Según este estudio, la RTT introdujo mayor variabilidad de horarios que la diferenciación de la jornada laboral por razón de género o categoría socioprofesional. Esta variabilidad es mayor en la población trabajadora menos cualificada, particularmente, las mujeres. Se puede decir que la RTT ha polarizado, todavía más, la población ocupada: los más cualificados y estables mejoran, los precarios y menos cualificados pierden al quedar sometidos a ritmos de trabajo irregulares e imprevisibles. Se refuerza, por lo tanto, la heterogeneidad de la población asalariada y de los mecanismos de diferenciación preexistentes.

El estudio de Meda y Orain (2002) llega a conclusiones similares. Para estos especialistas, los cambios más visibles de la RTT están relacionados con el refuerzo y aumento de la flexibilidad horaria. Son lo(a)s trabajador(e)a(s) menos cualificados los que señalan, mayoritariamente, un empeoramiento de las condiciones de trabajo. El regreso a la norma fordista (jornadas laborales organizadas de lunes a viernes, de manera regular y continúa) se convierte en el modelo que la población trabajadora de baja cualificación se resiste a cambiar.

Este estudio detalla cómo se ha llevado a cabo la RTT. El análisis muestra que una persona asalariada de cada tres redujo la jornada medio día o un día entero, normalmente el viernes; una proporción similar obtiene días de permiso, con una media de 16 días más de vacaciones al año; una persona de cada cinco, disminuyó la jornada de trabajo. Por lo tanto aumentó el tiempo de no trabajo, mayoritariamente, durante un periodo continuo y lo más largo posible. En otras palabras, la jornada laboral diaria y cotidiana mantuvo el mismo número de horas y trabajó con más intensidad para tener un fin de semana más largo o disfrutar de más vacaciones. Una vez más, se pone de manifiesto cómo la aplicación de la RTT, sin una redefinición de los objetivos, favoreció a los más cualificados y se consiguió a cambio de mayor intensidad en el trabajo cotidiano. La reducción de objetivos individuales fijos anuales¹⁹ es una de las formas utilizadas para mejorar las condiciones de trabajo de los profesionales.

Hay que añadir que estos estudios indican que las nuevas formas de flexibilidad que facilita la RTT aumentan la dificultad de la acción colectiva. En un contexto de poco peso de la acción sindical, como el francés, la ley de 35 horas no consiguió 35 horas semanales de trabajo, sino reducir el cómputo anual de las horas trabajadas.

**“Son lo(a)s
trabajador(e)a(s)
menos
cualificados los
que señalan,
mayoritariamente,
empeoramiento
de las
condiciones
de trabajo”**

Las implicaciones de la RTT en los otros tiempos

Las transformaciones en la organización, distribución y cantidad de horas de trabajo tienen, como han demostrado otros estudios, por ejemplo, Torns-Miguélez (2000)), efectos inmediatos en los demás tiempos que afectan la vida cotidiana de las personas. En otras palabras: cambiar la jornada laboral significa alterar la vida cotidiana de los individuos y de sus familias.

Bouffartigue señala que el uso del tiempo liberado por la RTT se traduce en acentuación de prácticas anteriores, existentes fuera del ámbito del trabajo. Estas prácticas varían según la clase social y el género. La RTT no modifica el aspecto fuertemente sexual de la distribución del trabajo doméstico-familiar. Aún así, conviene destacar que, según Meda y Orain (2002), lo que parece haber mejorado a raíz de la instauración de RTT para hombres y mujeres, es el tiempo dedicado a lo(a)s niño(a)s. Padres y madres hacen más actividades y con más frecuencia con lo(a)s hijo(a)s, esta mejora no parece homogénea, ya que hay trabajador(a)s que tienen más dificultades para conciliar la vida profesional y familiar.

El balance muestra resultados ambiguos. Para una mayoría importante, mujeres y hombres profesionales, mujeres y hombres con hijos, mujeres que trabajan a tiempo completo y parejas con doble ingreso, la situación ha mejorado. Afirman disponer de más tiempo de libre disposición personal para estar con la familia, descansar, actividades de ocio, etc. Se trata de personas que consiguen acumular medio o un día libre semanal. La mejora está más relacionada con acumulación de tiempo de no trabajo continuo que con la reducción diaria y sincrónica del tiempo de trabajo. Este grupo de población es el que parece desarrollar más actividades de ocio.

El éxito de esta modalidad de RTT se confirma si, además, se observa que las personas que consideran que las cosas no han cambiado, son las que aseguran que la disminución de la jornada diaria es una medida poco utilizable. O, de manera similar, se aprecia cómo las jornadas de trabajo más cortas parecen no tener repercusión en la vida cotidiana de la población trabajadora o, al menos, en la valoración que hacen. Hay que recordar que muchas mujeres con trabajo a tiempo parcial (30 horas semanales) no se han podido beneficiar con la RTT prevista por esta ley, ya que al trabajar menos horas de las reducibles de horario, continúan con la misma jornada y los mismos salarios bajos.

Valoración de los resultados la ley francesa de las 35 horas

Las transformaciones en el tiempo de trabajo provocadas por la aplicación de la ley francesa de 35 horas en la jornada laboral son diversas y contradictorias. En resumen podemos decir:

“Las transformaciones en la organización, distribución y cantidad de horas de trabajo tienen efectos inmediatos en los otros tiempos de la vida cotidiana de las personas”

✓ Se ha producido una disminución del tiempo de trabajo, pero, en algunos casos, se endurecieron las condiciones laborales. Sobre todo, en los puestos de trabajo menos cualificados, ocupados, mayoritariamente, por mujeres, en los que aumentó la flexibilidad entendida como mayor disponibilidad laboral del trabajador(a).

✓ Las empresas no han perdido productividad, ni competitividad por la aplicación de estas medidas, incluso, en algunos casos, se han creado nuevos puestos de trabajo, aunque sin cifras precisas.

✓ La población más cualificada, principalmente profesionales, consideran que la RTT aumentó el tiempo de ocio. Tiempo conseguido a cambio de mayor intensidad de trabajo. Una situación que sólo implica mejora real de las condiciones de trabajo, si se reducen los objetivos anuales fijados por la empresa.

✓ Los cambios y disminuciones horarias ha supuesto mejoras para los individuos con cargas familiares, particularmente, las que tienen que ver con hijo(a)s. Esta mejora se traduce en disfrutar de fines de semana más largos y más días de vacaciones.

✓ La RTT topa con la lógica del trabajo industrial y la distribución horaria y temporal de esta, fuertemente arraigada en la población. La población trabajadora encuentra sentido y percibe mejoras por la aplicación de la RTT cuando acumula periodos continuos de tiempo libre. No valora positivamente la reducción sincrónica y cotidiana del tiempo de trabajo. Una valoración ante la que hay que precisar que muchas mujeres con trabajos a tiempo parcial han quedado al margen de esta ley. También hay que recordar la lentitud de los cambios socioculturales necesarios para entender que las reducciones del tiempo de trabajo tienen repercusiones en los otros tiempos. Los modelos tradicionales de reparto y distribución del tiempo de trabajo están fuertemente arraigados en la población, razón por la que, probablemente, deba transcurrir un largo período de tiempo para que modelos alternativos más igualitarios aparezcan y tengan relevancia estadística.

6+6, Finlandia

Orígenes

El antecedente del modelo 6+6 se sitúa el año 1967. Se trata de una propuesta del profesor de sociología finlandés Paavo Seppänen que prioriza la amortización del capital invertido en la vida diaria, a la consecución de un día libre a la semana. La propuesta, despreciada por utópica, implicaba revisar una de las instituciones más sólidas de la sociedad industrial: el tiempo de trabajo. Han tenido que pasar 30 años para que Finlandia viva una situación favorable para la implantación de la sugerente propuesta de Seppänen.

“La población trabajadora encuentra sentido y percibe mejoras por la aplicación de la RTT, cuando acumula periodos continuos de tiempo libre”

A principios de la década de los 90 coincidieron dos elementos clave para poner en marcha el modelo 6+6: El debate europeo sobre la necesidad de reducir y reorganizar el tiempo de trabajo y la crisis del empleo en Finlandia.

Por otro lado, como reflejo de las crisis nacionales, la UE se encontraba en pleno debate sobre el tiempo de trabajo. En estas circunstancias uno de los argumentos que parecía imponerse era la necesidad de aplicar, simultáneamente, la reducción y reorganización del tiempo de trabajo. Esta es la mejor estrategia para dar respuesta a la preocupación de crear empleo y mantener la competitividad de las empresas (Cette y Taddei, 1993).

En este contexto, Finlandia vivía una fuerte crisis económica y una caída del empleo con una tasa de paro del 17%. La reducción del tiempo de trabajo emergió como solución a la crisis. Se debe tener en cuenta que la historia finlandesa, en materia laboral, pone de relieve los efectos negativos del trabajo a tiempo parcial, cuando se debe a razones involuntarias y del trabajo compartido²⁰. La aplicación de estas dos modalidades implicó disminución de la tasa de paro en puestos de trabajo temporales pero, en ningún caso, supuso creación de puestos de trabajo estables. Paralelamente, la preocupación de las empresas para amortizar la fuerza de trabajo conduce a prolongar la jornada laboral. Todo ello se tradujo en disminución de las jornadas laborales *normales*, es decir, las de 8 horas al día y 5 días a la semana. Como apunta Peltola (1998), Finlandia presentaba un escenario marcado por un tiempo de trabajo flexible e individualizado.

La propuesta

En este contexto se recuperó la propuesta del profesor Seppänen, con dos objetivos. Primero, reorganizar los tiempos de trabajo para conseguir mayor flexibilidad, competitividad y productividad; segundo, reducir la jornada laboral diaria como estrategia para la creación de empleo estable con la finalidad de dibujar una alternativa al tiempo parcial a la prolongación de la jornada.

Es una propuesta que va más allá de la simple reducción de horas de trabajo semanales o anuales, no es posible aplicarla sin repensar todo el proceso de trabajo.

El modelo 6+6 establece horarios de trabajo de doce horas, repartidas en dos turnos de seis horas, o bien, horarios diarios de seis horas y un único turno (Torns-Miguélez, 2000), aunque se contempla la posibilidad de alargar o reducir la duración de estos turnos, se mantiene el máximo de 30 horas semanales.

La reorganización y reducción del trabajo mediante turnos permite alargar el tiempo operativo de las máquinas, con mayor

“Reorganizar los tiempos de trabajo para conseguir mayor flexibilidad, competitividad, productividad y reducir la jornada laboral ”

respuesta productiva y ampliar los horarios de servicios, con mejor oferta de atención a lo(a)s usuario(a)s. Se reduce el tiempo de trabajo sin perjudicar la productividad y se obtiene, al mismo tiempo, más flexibilidad con efectos positivos para la competitividad. Por esta razón se dice que, a diferencia del tiempo parcial involuntario y el trabajo compartido, la reducción diaria de la jornada facilita una organización del trabajo más flexible, cubriendo las necesidades de la población trabajadora y las de la producción y oferta de servicios (Peltola, 1998).

La implantación

La aplicación del modelo 6+6 hay que situarlo en el marco del Programa sobre el empleo 1996-1999 del Ministerio de Trabajo del gobierno finlandés encabezado por Peca Peltola. Este programa tuvo financiación de la UE para experiencias piloto. En total se realizaron 37 pruebas, en el sector público y privado, que afectaron a 2.080 personas.

En el sector privado participaron doce empresas pequeñas y medianas, de entre 10 y 20 trabajadore(a)s, de la industria del metal y de química, en diferentes lugares de Finlandia. Los participantes fueron, mayoritariamente, hombres y no contó con financiación pública. La implantación se realizó en un marco ausente de nueva legislación y al margen de la negociación colectiva. El ajuste entre tiempo de trabajo y salario depende de acuerdos de empresa. Las experiencias realizadas evidenciaron que el aumento en la intensidad del tiempo de trabajo, resultado del modelo 6+6, posibilita el mantenimiento de los salarios e, incluso, en algún caso, su incremento. En este sentido Peltola (1998) señala que la clave del consenso en las empresas pasa por el acuerdo de los actores sociales respecto a la división de los resultados finales de la empresa. Es decir, se pacta el reparto de ganancias, en el caso que existan, entre lo(a)s trabajadore(a)s, en forma de incremento salarial y el empresario, en forma de beneficios para la empresa.

En el sector público la prueba piloto se realizó en servicios sanitarios y sociales de diecinueve municipios, que aceptaron el compromiso de incorporar personas desempleadas. En este caso, las participantes fueron, mayoritariamente, mujeres y contaron con subsidios públicos del Gobierno finlandés y del FSE.

El modelo se aplicó en cinco oficinas de empleo distribuidas por todo el territorio y fueron receptoras de ayudas.

Valoración de los resultados

Los objetivos de la reforma laboral (crear de empleo y mejorar de la competitividad en las empresas a través de la flexibilidad) hay

“El modelo 6+6, posibilita el mantenimiento de los salarios e, incluso, en algún caso, su incremento”

que analizarlos por separado, además se ha de diferenciar la experiencia en el sector público y privado.

Los datos de las pruebas en el sector privado manifiestan aumento de la competitividad de las empresas, medida en términos de flexibilidad. La reducción de la jornada laboral se compensa con el aumento de la intensidad del tiempo de trabajo y la abolición de las pausas lo que supone mayor compresión de la jornada laboral. Ahora bien, en este caso, los efectos positivos sobre el empleo son, prácticamente, inexistentes.

En cambio, el sector público presenta un escenario inverso a los datos del sector privado. Es difícil hablar de efectos sobre la producción, pero se constata la creación de nuevos empleos²¹. Hay que tener en cuenta dos elementos:

1. Dificultad para medir el aumento de la productividad en sectores como sanidad y servicios sociales. En estos sectores, la reducción del tiempo de trabajo no se puede compensar con aumento de intensidad, ya que dicha intensidad podría repercutir negativamente en la calidad del servicio. La experiencia nos dice que los puestos de trabajo intensivos en mano de obra, no se pueden flexibilizar con el uso del tiempo, ni acumular en días u horas concretas porque responden a demandas cotidianas.

2. Crear nuevos puestos de trabajo es posible, desde una perspectiva estrictamente económica, gracias a las subvenciones públicas destinadas a la implantación de la experiencia de reducción de jornada laboral. A pesar de esto, la aplicación del modelo 6+6 en el sector servicios, a diferencia de la industria, pocas veces supone una mejora de la cuenta de resultados que posibilite el mantenimiento de salarios y la creación de nuevos empleos.

Más allá de los efectos técnicos del modelo sobre el empleo y la competitividad de las empresas, hay que tener en cuenta los efectos sociales del modelo dentro y fuera del mercado laboral.

Aquí hay que precisar que, desde la perspectiva laboral, los cambios de intensidad, distribución y regulación del tiempo de trabajo, para mantener o aumentar la productividad, afectan a las relaciones personales y de poder, en doble sentido:

- ✓ Disminuye la relación e interacción entre las personas trabajadoras, que en principio son compensadas con tiempo libre.
- ✓ Aumenta la autonomía del puesto de trabajo en las categorías más bajas y disminuye en las más altas, ya que los turnos suponen mayor rigidez.

Por otro lado, siguiendo la acertada reflexión de Antilla (2004), el modelo 6+6 se basa en una concepción del tiempo de tipo lineal y cuantitativa que ignora la dimensión sincrónica y cualitativa del tiempo, lo que explica la débil acogida social del modelo por lo(a)s

“La reducción de la jornada laboral se compensa con aumento de la intensidad del tiempo de trabajo y abolición de las pausas”

participantes en las pruebas piloto. A pesar de que la reducción diaria del tiempo de trabajo, obviamente, supone mejorar la calidad de vida en términos de tiempo libre, la mayoría de las personas prefiere trabajar más horas al día para acumular días enteros de vacaciones. Ganar dos horas al día se vive como pérdida en la medida en que no se sabe a qué dedicar un tiempo que, hasta ahora, estaba destinado al trabajo remunerado. Esta situación refleja la fuerte interiorización del modelo temporal industrial centrado en la jornada de trabajo. Sólo las mujeres con hijo(a)s y personas dependientes a su cargo, así como las más jóvenes, valoran positivamente tener más tiempo libre al día.

El modelo 6+6 tiene beneficios para las personas cuya vida cotidiana no gira, exclusivamente, alrededor de la jornada de trabajo. El resto ni tan siquiera valora los efectos positivos del modelo, como creación de empleo o mejor oferta de servicios. Es una visión individualista que no contempla la distribución equitativa de las responsabilidades y de las tareas domésticas y familiares. En este sentido, el modelo 6+6 no altera la división sexual del trabajo.

Cuando analizamos los efectos sociales, observamos que la concepción lineal y cuantitativa del tiempo que hay detrás del modelo 6+6 topa con dos obstáculos:

- ✓ Fuerte interiorización de un modelo temporal que condiciona la percepción de lo que se ha de hacer cada día, en términos de duración, distribución y ritmo de trabajo y tiempo.
- ✓ Falta de conciencia colectiva a partir de la cual valorar las mejoras en términos de creación de empleo.

La aplicación del modelo evidencia la importancia de tres elementos clave de la reducción y reorganización del tiempo de trabajo en la vida cotidiana:

- ✓ Impacto de la reducción de tiempo de trabajo en la percepción y vivencia del tiempo de no trabajo.
- ✓ Impacto de la distribución del tiempo de trabajo remunerado, en turno de mañana o tarde, en el uso del tiempo.
- ✓ Impacto positivo en la vida cotidiana, en términos de mejora de la *confiabilidad, regularidad y predictibilidad* del tiempo de trabajo.

The work and life balance, Reino Unido

Al principio del gobierno laborista, año 1997, la preocupación sobre el tiempo de trabajo fue un tema muy importante en Reino Unido y se centró en el llamado *work and life balance* (equilibrio entre la trabajo y vida no laboral). Esta preocupación estuvo motivada por la existencia de estudios que mostraban el descontento creciente en la población ocupada en relación al número de horas trabajadas y su impacto en el equilibrio de la vida.

“El modelo 6+6 tiene beneficios para las personas cuya vida cotidiana no gira, exclusivamente, alrededor de la jornada de trabajo”

El tiempo de trabajo, en este país, siempre favoreció la realización de horas extras y jornadas atípicas, viables, en parte, por el modelo familiar vigente. La existencia de sistemas familiares fragmentados y la carencia de una comunidad fuerte, favorecen que no exista oposición a la realización de jornadas de trabajo atípicas. La extensión de la jornada laboral está vinculada a la presión para acabar las tareas, una lógica que rompe la duración de la jornada laboral considerada y hace que las horas atípicas (*unsocial hours*) y las horas extras sean horario normal (Rubery, 1998).

El primer gobierno de Blair, a través del Ministerio de Comercio e Industria, puso en marcha medidas legislativas y fiscales para facilitar el WLB:

- ✓ Creación de un grupo de 22 empresas destacadas para promocionar ejemplos de buenas prácticas laborales.
- ✓ Fondo para financiar el empleo por empresas asesoras en cuestiones de WLB.
- ✓ Creación de materiales de información y asesoramiento.
- ✓ Financiación de la investigación de este tema.
- ✓ Énfasis en la acción del gobierno como buen empleador.

Al mismo tiempo, impulsó otras medidas para facilitar el WLB: Mejorar el derecho por baja maternal, derecho a solicitar un trabajo flexible, derecho a no trabajar por causas familiares (sin cobrar) y créditos para financiar el cuidado de lo(a)s hijo(a)s.

El objetivo fue mejorar las condiciones de trabajo y vida de lo(a)s trabajador(a)s, ante el descontento por la cantidad de horas trabajadas y su impacto en otros ámbitos de la vida.

Valoración de resultados

Los diferentes análisis realizados en relación al WLB centran el problema en las horas extras. Consideran que el grupo más vulnerable son los padres y las madres, que la solución es el trabajo flexible y este no es problema para el mundo empresarial. En un contexto sociocultural que considera que la decisión de tener hijo(a)s es un problema individual, al que cada trabajador(a) ha de hacer frente, ni las empresas, ni la economía, ni la sociedad tienen nada que ver. Es una preocupación totalmente privada (Rigby, 2004).

Los dos grupos más vulnerables del WLB son los dos extremos de la clasificación de empleo: Personal técnico y profesional y población trabajadora no cualificada. El primer grupo es el más estudiado, muchas personas, de este grupo, han ampliado las horas de trabajo a cambio de aumentar el salario. Este aumento les ha permitido comprar servicios domésticos para resolver sus responsabilidades en el hogar. Pero, una vez más, las mujeres profesionales con hijo(a)s son las que tienen más dificultades para desarrollar

“Las horas atípicas (*unsocial hours*) y las horas extras pasan a ser horario normal”

su carrera profesional y romper el techo de cristal. Pocos estudios se han realizado sobre el impacto del WLB en los grupos de rentas más bajas.

Respecto a las empresas, la sensibilidad hacia el tema es escasa. Sólo el 22% de las empresas ofrece posibilidad para ausentarse del trabajo por razones familiares y, sólo el 19% considera positivas estas medidas para su organización. Por otro lado, la pequeña y mediana empresa es la que muestra menor interés por el tema y las que lo muestran, no saben qué estrategias o medidas aplicar. Consideran que es un problema que sólo afecta a trabajador(e)l(s) con hijo(a)s. Cualquier consideración del WLB más allá de las grandes empresas no acaba de reconocer el alcance real del problema.

Los sindicatos británicos destacan que los cambios en el tiempo de trabajo se han presentado, a menudo, como estrategias empresariales para reducir el poder de los sindicatos, intercambiando seguridad en el empleo por *desregulación* del tiempo de trabajo. Los cambios han estado, más o menos regulados, en función del poder de los sindicatos en el sector, así en sectores de fuerte tradición sindical, la jornada laboral se ha desregulado menos.

Si la valoración incluye la cuantificación de las horas trabajadas, se observa que estas han aumentado: Un triunfo de la cultura de alargar del tiempo de trabajo y hacer horas extraordinarias. Tras estas horas se esconde gran variedad de prácticas no laborales de la población trabajadora que dependen de la calidad y del significado que el trabajo tiene para lo(a)s empleado(a)s. La prolongación u horario más flexible pueden significar huida del entorno familiar, o falta de tiempo para estar con lo(a)s hijo(a)s. Un buen análisis del WLB tiene que ser sensible a los aspectos cualitativos del trabajo y la vida no laboral y no centrarse, únicamente, en el análisis de las horas trabajadas.

Otro inconveniente para esta valoración es que no existe perspectiva comparada. Los incipientes análisis han sido realizados a través de simples comparaciones entre Gran Bretaña, EE.UU, por una parte y Europa occidental, por otra. En esta se aprecia mayor solidaridad y responsabilidad familiar y un papel más activo de los estados y de los gobiernos respecto al cuidado de lo(a)s hijo(a)s; en Reino Unido y EE.UU., los gobiernos consideran que se trata de responsabilidades individuales, por lo tanto, hay un poca intervención y/o apoyo a las familias.

Fundamentalmente, como apunta Rigby (2004), hay que dar más importancia a la vida no laboral para llegar a una comprensión global de los problemas del WLB. Así, hemos de valorar la incidencia del WLB en:

- ✓ Dobles jornadas de las mujeres

“Sólo el 22% de las empresas ofrece posibilidad para ausentarse del trabajo por razones familiares y sólo el 19% considera positivas estas medidas”

- ✓ Dejar el cuidado de lo(a)s hijo(a)s y de las personas mayores al mercado o a la familia.
- ✓ En Reino Unido y EE.UU. el trabajo ocupa un lugar preeminente y desplaza a la familia y a la comunidad.
- ✓ El éxito de una familia se mide en términos de capacidad de consumo. Estos estándares presionan para aumentar las horas de trabajo, los ingresos y la capacidad de consumo.
- ✓ Para muchas personas hogar-familia sólo significa obligaciones, trabajo, presión financiera, etc, dejando de ser un lugar de relaciones personales y satisfactorias. El deterioro de la vida familiar hace más difícil el éxito del WLB.

Reorganización del tiempo de trabajo, Alemania

En Alemania, desde 2001, existe una medida legislativa que obliga a empresas de más de 15 trabajadores a reducir el tiempo de trabajo para facilitar la conciliación de la vida profesional y familiar. Pero, lo más destacable, es la tendencia, cada vez mas fuerte, a implantar en las empresas el denominado *flexitime* y diferentes modelos de flexibilidad laboral.

Las primeras fórmulas de *flexitime* aparecieron los años 60 siguiendo una tipología diversa: horas extras, cuentas del tiempo (las diferencias entre tiempo trabajado y tiempo pactado se pagan con una cuenta de tiempo) y modelos franja (la negociación colectiva permite que la jornada semanal fluctue entre límites acordados). Otros modelos distinguen cuentas de tiempo corto, tiempo largo y tiempo de vida (laboral). Esta diversidad tiende a pactarse en convenios colectivos y/o empresas, así, lo correcto es hablar de flexibilidad concertada.

Hay que pensar que esta flexibilidad ha sido impulsada por criterios de eficiencia económica, sin tener en cuenta las *necesidades* (ocio, familia, etc.) de lo(a)s empleado(a)s.

Los estudios realizados, hasta 2005, demuestran que las empresas y lo(a)s trabajador(a)s afectados por esta flexibilidad en el tiempo de trabajo, oscilan entre el 30% y el 70%, incrementándose los últimos años (Berndt; Seifert 2005). Hay que destacar, como hecho significativo, que la flexibilidad, en la mayoría de países, ha significado mayor individualización de las relaciones laborales dadas las dificultades para negociar el detalle de estas variaciones. En Alemania, esta tendencia ha sido menor, ya que la mayoría de las empresas tienen acuerdos de empresa y negociación colectiva.

Entre las medidas utilizadas por las empresas destacamos:

- ✓ Las horas extras son la cuenta del tiempo más utilizada, seguida del *flexitime* y, a gran distancia, las franjas de tiempo negociadas colectivamente.

“En Alemania, existe una legislación que obliga a las empresas de más de 15 trabajadores a reducir el tiempo de trabajo para facilitar la conciliación de la vida profesional y familiar”

- ✓ Los períodos de compensación son la segunda medida más utilizada (un mes, tres meses, medio año, un año, sin concretar el plazo final).

- ✓ La tercera medida son los límites que fijan los balances entre créditos y déficits de tiempo acordado (máximo de 90 horas de crédito y 60 de déficit, por año).

- ✓ Otras medidas son opciones para usar créditos de tiempo (de formación principalmente) y los procedimientos para usarlos (en las empresas con NC). Estos créditos están, mayoritariamente, acordados con el jefe y no suele haber acuerdos entre compañero(a)s. No obstante, la discrecionalidad depende más del trabajador(a) que del jefe.

Los estudios resaltan que, en las pequeñas empresas o en las que no tienen comité, el panorama es peor que en las empresas en las que los pactos superan la NC. La clave del éxito de esta flexibilidad horaria parece residir en el derecho de los trabajador(e)s para disponer de los créditos de tiempo acumulados. En definitiva, pueden disfrutar de mayor soberanía sobre su tiempo de trabajo.

Valoración de resultados

Los estudios realizados en Alemania demuestran que las principales discrepancias están relacionadas con el tiempo deseado y el tiempo de trabajo efectivo, por ejemplo, existe rechazo a trabajar de noche o en fines de semana. Los estudios indican que el aumento de flexibilidad supone restricciones o pérdidas de soberanía sobre el tiempo, pero, al mismo tiempo, la ausencia de alternativas hace que la población trabajadora ajuste sus preferencias de tiempo a la realidad. Una realidad limitada por las necesidades técnicas de la producción continua o por servicios de 24 horas en sectores como sanidad o seguridad. Esta situación sería la causante de que las personas trabajadoras no entrevean posibilidades de cambio y tampoco lo reclamen.

Los estudios señalan que la aplicación de estas variaciones, introducen tiempos muertos o pérdida de tiempo en la organización del tiempo de los individuos. Los especialistas no encuentran diferencias significativas de género y cuando existen son debidas a la categoría profesional y a la organización del trabajo. El personal directivo trabaja más horas, pero con más autonomía y, los que trabajan en turnos tienen tiempos de trabajo más rígidos.

Estudios recientes evidencian que las personas con hijo(a)s y obligaciones de cuidado, son las que aprecian más la flexibilidad adicional de las cuentas de tiempo. La valoración final es que la solución tiene que llegar mediante una negociación colectiva capaz de tener e idear alteridad por parte de los trabajador(e)s.

“Las principales discrepancias están relacionadas con el tiempo deseado y el tiempo de trabajo efectivo”

Balance de las acciones de gobierno y resultado de la NC

Acción de gobierno en los demás países de la UE

Para completar las acciones emblemáticas comentadas en el apartado anterior, el observatorio EIRO ofrece la posibilidad de complementar la información con otros países europeos. Desde medidas generales, centradas en reducción del tiempo de trabajo para todos los empleado(a)s, a las del tipo particular como bajas, permisos y tiempo parcial, pasando por diversas formas de desregulación y flexibilidad. Detallamos algunas de estas medidas:

- ✓ En Bélgica, siguiendo los pasos de la ley Aubry, el Consejo de Ministros, el año 2001, aprobó la semana de 38 horas e incentivos fiscales para los empresario(a)s que promoviesen las 35 horas. También se promovió el fomento de la semana laboral de 4 días, las cuentas de tiempo, el incremento de los días de baja por paternidad y la reducción de horas de trabajo para los mayores de 50 años.

- ✓ En referencia a bajas, permisos y trabajo a tiempo parcial, el número de países y gobiernos implicados, es mayor. En Grecia, en 1998, se reforzaron los derechos de lo(a)s trabajador(a)s doméstico(a)s, autónomo(a)s, a tiempo parcial y teletrabajo.

- ✓ En Holanda la *Working Hours Act* permitió a trabajador(a)s alargar y/o acortar el tiempo de trabajo. En este país, el Estado intenta favorecer la calidad del empleo incidiendo en aspectos que relacionan la idea de seguridad y flexibilidad y la posibilidad de combinar trabajo remunerado con el cuidado de las personas. A pesar de estas iniciativas, los empresarios muestran reticencias en la aplicación de estas medidas, por lo que algunas no se han puesto en marcha.

- ✓ En Italia, el año 2000, se introdujeron medidas que permitían la distribución flexible del tiempo de trabajo en sectores y empresas con convenio colectivo. Se incrementó el período de bajas, sobre todo, para formación. Finalmente, se incentivó a las empresas para impulsar acuerdos colectivos sobre tiempo parcial.

- ✓ En Dinamarca, a partir del Plan Nacional de Empleo de 1997, se propusieron medidas para reforzar e impulsar la flexibilidad del tiempo de trabajo, basadas en mejoras de la conciliación, impulso de acuerdos a nivel local y fomento del tiempo parcial mediante la negociación colectiva.

Principales acciones en la negociación colectiva en la UE

En los países europeos, generalmente, las estrategias seguidas por sindicatos y empresarios sobre el tiempo de trabajo en los procesos de negociación colectiva han sido diversas, aunque hay medidas comunes en casi todos los países. Son acciones en torno a la desregulación y descentralización de la negociación colectiva. Se

“En Bélgica, el año 2001, se aprobó la semana de 38 horas e incentivos fiscales para los empresario(a)s que promoviesen las 35 horas

trata de medidas que en cada país diversifican las condiciones de trabajo e introducen diversidad en la nueva organización del tiempo de trabajo y en la calidad del empleo.

Los sindicatos no han liderado este tema, su postura, más bien, ha sido defensiva ante contratos atípicos, introducción de la jornada a tiempo parcial y diversas formas de flexibilidad de la jornada de trabajo. Flexibilidad de tiempo y jornada que responden más a la lógica de los que dirigen la organización empresarial que a las necesidades y demandas de lo(a)s trabajador(a)s.

El aspecto más importantes de esta negociación es que los sindicatos adoptan la fórmula de intercambiar flexibilidad laboral por seguridad en el empleo, aceptan cambios en la organización del tiempo de trabajo para recibir garantías de mantenimiento de los puestos de trabajo. Respecto a las medidas de conciliación, hay que precisar que responden a una estrategia empresarial para fidelizar a sus trabajador(a)s, más que a iniciativas de este grupo de población.

La postura de los empresarios es, muchas veces, poco clara y homogénea. Su estrategia se ha centrado en la promoción de la desregulación y en la descentralización de la negociación colectiva. En la negociación de empresa las medidas introducidas se basan en tres criterios principales: Búsqueda de competitividad por la empresa, impulso de la conciliación y negociación responsable con las necesidades de lo(a)s trabajador(a)s. Este último criterio no es frecuente, lo más habitual es encontrarlo en lo(a)s trabajador(a)s del sector público. En el sector privado, encontramos *flexitime* y ampliación de las bajas por razones familiares.

Teletrabajo: Un caso paradójico

Las tecnologías de la información y de la comunicación han permitido la aparición del teletrabajo. Esta forma de trabajar, facilita, en cierta medida, liberar o dotar de más flexibilidad al trabajador(a), ya que ahorra su presencia física en la empresa. En principio, también implica mayor flexibilidad de tiempo favoreciendo al trabajador(a) y al empresario.

Los estudios realizados de esta modalidad de trabajo muestran un resultado agri dulce. Belzunegui (2002) explica que, en la práctica, la elección de horario flexible está restringida por razones directamente relacionadas con la organización del trabajo, la necesidad de asegurar la asistencia a clientes y/o conseguir los resultados esperados por la empresa mediante la dirección por objetivos. Esto hace que el teletrabajo, habitualmente, se convierta en jornadas más largas para conseguir el proyecto contratado. El resultado de esta prolongación de la jornada es la desaparición de las horas extras, ya que estas horas pasan a ser horas ordinarias por *necesidad*

“Los sindicatos adoptan la fórmula de intercambiar flexibilidad laboral por seguridad en el empleo”

dades del trabajo. Unas necesidades que sólo conceden a las personas más cualificadas la autonomía que requiere el teletrabajo.

Los menos cualificados son los más perjudicados, como indican los representantes de los trabajadores, ya que el teletrabajo supone desconocimiento de las horas efectivas de trabajo. Esto dificulta cualquier negociación (con la empresa) relacionada con tiempo, carga y remuneración de trabajo y abre la puerta a diversificar y fragmentar las condiciones de trabajo de los más débiles a la hora de negociar.

El teletrabajo significa, sobre todo, cambios en el control de los ritmos y del tiempo de realización del trabajo. Intensifica el ritmo de trabajo y alarga la jornada semanal. Introduce pequeños márgenes de autonomía en la distribución personal de la jornada, que pueden verse contrarrestados por una demanda de mayor disponibilidad por la empresa. En la mayoría de los casos, el teletrabajo provoca *incertidumbre* horaria, ya que lo(a)s trabajador(a)s, supuestamente, pueden modificar su horario, pero este siempre está sujeto a los requerimientos de la carga de trabajo.

Experiencias recientes, como la realizada por el Ministerio de las Administraciones Públicas, muestran un balance más positivo del teletrabajo. Este organismo puso a 30 funcionario(a)s a trabajar desde sus hogares durante tres meses, voluntariamente. La experiencia implicó intercalar trabajo en casa y períodos de asistencia al centro de trabajo. Las personas trabajadoras señalan que ganaron el tiempo del transporte y que tienen más tiempo para dedicarse a sus hijo(a)s y a la casa. Se debe puntualizar que el 84% de las personas a las que se ofreció esta experiencia fueron mujeres, el 96% casadas. Los responsables del ministerio han comprobado que el trabajo en casa no fomenta el incumplimiento de los objetivos, al contrario, en algunos casos aumentó el rendimiento.

Esta experiencia es un buen ejemplo de lo que se puede conseguir con la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en el trabajo para mejorar la gestión y la organización del tiempo. Además, muestra que la combinación de las dos formas de trabajo, en casa y en la empresa, comporta beneficios y ganancia cualitativa y cuantitativa de tiempo para el trabajador(a). Siempre que se tenga presente que, en realidad, esta nueva forma de trabajo en el domicilio refuerza la división sexual de la carga total de trabajo.

Esta situación de estabilidad laboral, seguridad y pacto entre trabajador(a)s y, en este caso, la administración pública, es una excepción más que un caso normal en el mundo del teletrabajo.

“En la mayoría de los casos, el teletrabajo provoca *incertidumbre* horaria”

Acciones de conciliación en España y Cataluña

Este apartado no se dedica a revisar acciones relacionadas con la gestión del tiempo, sino a políticas de conciliación. Dada la amplitud de estas políticas, se han elegido las desarrolladas en España y Cataluña los últimos cinco años.

En primer lugar, partiendo de un escenario general, se hace balance de las últimas acciones impulsadas por el Instituto de la Mujer, organismo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, uno de los organismos públicos de referencia en materia de conciliación. En segundo lugar, las acciones desarrolladas mediante la negociación colectiva. En tercer lugar, se revisan las políticas empresariales *Family Friendly*; entrando en un nivel concreto, igualmente en el ámbito laboral, pero fuera de las mesas de negociación. Finalmente, como ejemplo de *buenas prácticas*, se revisa el Proyecto Trévol, diseñado al margen de la negociación colectiva y con una filosofía cercana al *Work and life balance*.

Instituto de la Mujer

Las acciones más recientes impulsadas por el Instituto de la Mujer²² se concretan en un estudio en el que se diagnostica la realidad española en materia de conciliación (GPI Consultores, 2005). Se analiza el grado de conocimiento, el uso y las resistencias culturales de la población respecto a las medidas legales existentes. Un estudio que hay que entender como paso previo necesario para diseñar y planificar las nuevas políticas públicas dirigidas a mejorar la conciliación de la vida laboral y personal.

El punto de partida del citado diagnóstico incluye aspectos que se esconden en el trasfondo de la problemática conciliadora: mayor presencia de las mujeres en el mercado laboral; menor disposición de estas para el trabajo doméstico y familiar; aumento del estándar de consumo y límites de capacidad de la sociedad en general, y de las familias, en particular, para satisfacer las necesidades de atención de las personas dependientes, niños y adultos. Este diagnóstico remarca tres aspectos relevantes del caso español:

- Diferencias de percepción de los problemas de conciliación.
- Principales dificultades señaladas por lo(a)s trabajador(e)a(s).
- Carencias de conocimiento del marco legal.

1. Diferencias de percepción de los problemas de conciliación:

• Como han demostrado otros estudios, los problemas de conciliación son percibidos de manera diferente según género y categoría socioprofesional.

• Las mujeres que viven en hogares con cargas rígidas de ciudadado de hijo(a)s y personas mayores dependientes son las que más tensiones y conflictos tienen a la hora de conciliar.

“Mayor presencia de las mujeres en el mercado laboral; menor disposición de estas para el trabajo doméstico y familiar y límites en la atención a las personas dependientes”

- Las personas empleadas en categorías altas son las más dispuestas a externalizar el cuidado²³ de las personas a su cargo.

- Las mujeres empleadas en posiciones laborales precarias son las que tienen más dificultades para conciliar.

- Entre éstas últimas, algunas abandonan el mercado de trabajo, ya que el coste de oportunidad que les supone es menor en relación al del trabajo remunerado de su pareja.

- La persistencia de las desigualdades salariales y de estatus profesional en el mercado de trabajo no son fruto del azar, sino de la división sexual del trabajo.

2. Principales dificultades señaladas por lo(a)s trabajador(a)s:

- El fuerte peso cultural del patriarcado en la sociedad española genera sentimiento de culpa en las mujeres que trabajan fuera del hogar, sobre todo, porque sienten que no están cumpliendo con las expectativas de cuidadoras principales.

- La flexibilidad no tiene el mismo significado para los empresario(a)s que para lo(a)s trabajador(a)s. La flexibilidad que puede requerir la empresa se puede traducir en rigideces y restricciones para la conciliación. La cultura empresarial dificulta y condiciona las posibilidades de hacer frente al problema de conciliación en el ámbito de trabajo²⁴.

- Las insuficiencias de la red pública española de apoyo a la conciliación son reflejo del conflicto con la economía de mercado, una concepción restrictiva del gasto público y la política social vigente. Responsabilidad que se ve como conflicto del Estado en la resolución de los desequilibrios sociales provocados por la dinámica del mercado.

3. Carencias de conocimiento del marco legal:

- La población, en general, desconoce las medidas legales sobre conciliación. El uso de estas medidas es escaso, menos del 50% de las personas reconoce no haber usado las medidas legislativas.

- Las mujeres de nivel educativo alto, sobre todo, las de posiciones económicas y laborales acomodadas, son las que tienen mayor conocimiento de las medidas existentes y las que más las utilizan.

- Es recurrente no agotar todo lo que una política ofrece, como los días de baja por maternidad, para evitar consecuencias laborales no deseadas. Lo que expresa la vulnerabilidad y pocas facilidades de las mujeres para ejercer sus derechos legales en materia de conciliación.

- La extensión de medidas de conciliación por las empresas es escasa y éstas, a menudo, están restringidas a un grupo específico de trabajador(a)s: Los más cualificados.

- La medida más utilizada es la flexibilidad a la entrada y salida del trabajo. En segundo lugar, con menor frecuencia, escoger libremente el turno de trabajo, intercambio de turnos de trabajo entre

“Los problemas de conciliación son percibidos de manera diferente según género y categoría socioprofesional”

compañero(a)s, trabajo a tiempo parcial con posibilidad de regreso al trabajo de jornada completa y la distribución flexible de la jornada durante la semana, el mes y el año.

- Finalmente, las medidas residuales son²⁵ ayudas económicas para el cuidado de personas dependientes, guarderías en los lugares de trabajo o posibilidad de hacer parte del trabajo en casa.

En la negociación colectiva

El referente legal español en materia de conciliación se remite a la ley 39/1999 aprobada el año 1999. Pasados siete años, es posible hacer un balance de la presencia e interpretaciones que esta ley ha suscitado en la negociación colectiva, pieza clave de las relaciones laborales²⁶. Las conclusiones más destacables:

- La importancia de las directivas europeas en la inclusión de la conciliación en la negociación colectiva. Una inclusión que se ha dado en doble vía: Igualdad de oportunidades y riesgos laborales.

- Esta doble vía permite explicar por qué la conciliación no tiene un ámbito específico en la negociación colectiva y aparece excesivamente parcelada, además de explicar la falta de concreción y coherencia a la hora de fijar el contenido.

- Parece que el insuficiente grado de desarrollo teórico y práctico de la conciliación entre los actores sociales es una de las principales dificultades para el éxito de estas políticas. Esta insuficiencia se explica, en buena parte, por el escaso interés que despiertan estas cuestiones en las mesas de negociación, ya que son percibidas como secundarias y propias de los problemas femeninos.

- A pesar de su inclusión en la agenda, la conciliación ocupa un lugar secundario en la negociación colectiva, el salario y el mantenimiento de los puestos de trabajo continúan siendo los ejes centrales de la negociación.

- Los mismos agentes sociales (sindicatos y empresarios) apuntan como factores que explican las dificultades de introducir medidas conciliadoras: insensibilidad empresarial, falta de cultura sindical, masculinización de las mesas de negociación y la necesidad de relevo generacional.

- Estos factores se han de completar con algunos obstáculos que surgen de lo(a)s trabajador(a)s. El freno que supone la demanda de medidas conciliadoras cuándo éstas pueden revertir contra el resto de la plantilla, básicamente, cuando no se preveen recursos para sustituir a las personas con permiso y la plantilla tiene que asumir mayor carga de trabajo. Este caso se da, principalmente, en las plantillas más feminizadas, como la del sector servicios.

- Se detectan diferencias según la estructura de la negociación y el ámbito de los convenios. Las estructuras centralizadas con con-

“La conciliación no tiene un ámbito específico en la negociación colectiva y aparece excesivamente parcelada”

venios de ámbito estatal, como el sector químico, permiten mayor traspaso de la legislación en materia de conciliación. En cambio, las estructuras descentralizadas, son un obstáculo para la articulación, coordinación y difusión de las medidas de conciliación en los convenios colectivos. Como ejemplo, se da la paradoja que uno de los sectores más feminizados, el comercio, padece los obstáculos de las estructuras descentralizadas.

- Otro obstáculo detectado son las concepciones diferentes de la conciliación en los agentes de la negociación colectiva. Diferencias que, sin duda, dificultan la negociación. Desde las empresas, la conciliación se entiende como un problema individual que hay que situar en el ámbito de la gestión de recursos humanos, por esta razón las direcciones de recursos humanos tienden a gestionar individualizadamente la conciliación. Por el contrario, los sindicatos parten del carácter social de la problemática y tratan de abordarla desde la acción colectiva.

- La gestión empresarial de la conciliación deviene en elemento importante para establecer políticas selectivas y individualizar las relaciones laborales mediante mecanismos de fidelización de las empresas. Lo contrario que los sindicatos, que ven cómo la organización del trabajo es un aspecto intocable que limita la posibilidad de alcanzar medidas favorables de conciliación, sobre todo, para las personas de categorías laborales bajas.

- Desde ambas partes se reconocen los límites de la negociación colectiva y la necesidad de intervención estatal mediante provisión de más y mejores servicios.

- Finalmente, en relación a las *buenas prácticas*, se observa que sólo constituyen cierta mejora de lo que contempla la ley, se trata de prácticas limitadas y restringidas a ciertas categorías laborales, o bien, son prácticas destinadas a mejorar la legitimidad e imagen pública de las empresas. Es decir, contribuyen más al dibujo de empresa socialmente responsable, que a la conciliación de lo(a)s trabajador(a)s.

Políticas empresariales de *Family friendly*

Como se ha comentado, la irrupción de los estudios de las escuelas de negocios en materia de conciliación ha condicionado el escenario español. Una de las estrategias difundidas por estas escuelas es política de *Family friendly*. Se trata de medidas pensadas e impulsadas desde los departamentos de recursos humanos. Para su evaluación sólo se dispone de los informes elaborados por las escuelas²⁷. En estos informes se observa:

- Los principales destinatarios de estas medidas suelen ser las personas más cualificadas²⁸. Según los datos, se trata de personas

“Las estructuras centralizadas con convenios de ámbito estatal permiten mayor traspaso de la legislación en materia de conciliación”

que, mayoritariamente, priorizan las responsabilidades laborales por delante de las domésticas y familiares. Las razones apuntan hacia un ámbito laboral más rígido en el que las normas son explícitas y los incentivos económicos claros.

- La mayoría de trabajador(a)s perciben el tiempo que pasan en el ámbito familiar como tiempo dependiente del tiempo de trabajo, en la medida que el primero se utiliza para descansar y recuperar fuerzas.

- Las medidas que las empresas ofrecen a este colectivo de trabajador(a)s son flexibilidad del tiempo de trabajo (días de permiso, ausencias por urgencia familiar, tiempo para formación, cursos de gestión del tiempo o excedencias para el cuidado de los hijo(a)s). Menos oferta y acogida tiene el teletrabajo, la semana comprimida o los bancos de tiempo libre.

- Es interesante subrayar que los permisos por maternidad que van más allá de lo que marca la ley tienen más éxito que los permisos de paternidad que superan la legislación actual.

- El abanico de medidas incluye beneficios extrasalariales que, dicho sea de paso, tienen poco a ver con las necesidades cotidianas que se desprenden del trabajo doméstico y familiar (cheques menú, descuentos en centros deportivos, aparcamiento gratuito...). En este sentido, la medida de más éxito es el seguro de vida.

- El sector servicios es el que más flexibilidad exige, por lo tanto, el más proclive a implementar medidas favorables para la conciliación. Aparte de las exigencias del sector, el porcentaje de mujeres trabajadoras deviene en el factor que mejor explica la existencia de medidas diseñadas e impulsadas por los departamentos de recursos humanos.

- Los últimos datos parecen confirmar un aspecto detectado en otras investigaciones de ámbito internacional que relacionan positivamente la cultura familiarmente responsable de la empresa con el aumento de la eficiencia y la competitividad.

Un ejemplo de buenas prácticas

En la misma línea de las políticas de *Family friendly* pero desde una lógica más cercana al *Work and life balance* encontramos el proyecto Trévol, impulsado por una multinacional del ámbito de la alimentación hace casi dos años. Se trata de un proyecto vehiculado por el departamento de recursos humanos a instancia de la dirección internacional de la empresa. Toma como imagen la hoja del trebol. El objetivo es facilitar una mejor armonía entre las tres dimensiones de la vida de una persona, en opinión de la empresa: personal/ laboral, social y familiar. El proyecto se articula en torno a cuatro ejes:

“Las políticas de *Family friendly* son medidas pensadas e impulsadas desde los departamentos de recursos humanos”

- El primer eje se propone aumentar la eficiencia y eliminar la burocracia del puesto de trabajo. Algunas de las acciones previstas son: no reunirse a primera o última hora del día, tipificar los correos electrónicos en función de la importancia, cursos de gestión del tiempo y elaboración de una base de datos de las tareas que se pueden simplificar o reducir.

- El segundo eje de actuación busca lo que, según la terminología de la empresa, es calificado como *mentalidad positiva y equilibrada* del trabajador(a). Una de las medidas que más éxito ha tenido es la que permite ir a trabajar con ropa informal los viernes. El objetivo es disminuir el grado de formalidad en las relaciones sociales de la empresa.

- El tercer eje prevé mejorar el entorno laboral en el ámbito social y de la comunidad. Entre otras medidas, se organizan salidas y excursiones. Además ofrece la posibilidad de hacer yoga o recibir masajes en la misma empresa.

- El cuarto eje es una oferta de recursos y servicios: catering de menú, descuentos para empresas de asistencia y cuidado de personas dependientes o la concesión de coches familiares.

- Para lo(a)s trabajador(a)s, el carácter de estas medidas es totalmente opcional. Es necesario decir que están dirigidas, exclusivamente, a las personas que trabajan en oficinas, quedando al margen lo(a)s trabajador(a)s de las plantas de producción. Son medidas pensadas para puestos de trabajo que no tienen nada que ver con las cadenas de producción.

- Los representantes sindicales critican numerosos aspectos de este proyecto. Por un lado, valoran positivamente las medidas que integran el Proyecto Trévol, pero negativamente la falta de negociación con la plantilla y, por descontado, el destino parcial de unas medidas que no afectan a la totalidad de la plantilla.

- Se critica que más allá de conseguir mejor armonía en la esfera personal, social y familiar de lo(a)s trabajador(a)s, el proyecto surge para responder a las necesidades del trabajo por objetivos. Una modalidad de trabajo que se aplica en las oficinas de la empresa y que supone un cambio en la organización del trabajo.

- Los sindicatos valoran negativamente el paso del control del tiempo por la empresa a la autogestión del tiempo por trabajador(a), ya que supone una nueva forma de control de la empresa.

Propuestas de acciones conciliadoras de última hora

A continuación exponemos tres propuestas surgidas en España y Cataluña de diferentes acciones conciliadoras. Son propuestas recientes, por lo que aún no se ha podido estudiar su impacto y aplicación. A pesar de ello, se incluyen por el interés que despiertan.

“Propone aumentar la eficiencia y eliminar la burocracia del puesto de trabajo”

Plan Concilia

El Plan Concilia se aprobó a final del año 2005, impulsa medidas de conciliación de la vida profesional y familiar para lo(a)s trabajadore(a)s de la función pública. Concilia se presenta con un doble objetivo: mejorar las condiciones laborales de trabajadore(a)s de la administración pública para conseguir más calidad en la prestación de servicios públicos y, por otro lado, se presenta como modelo para promover un cambio estructural en la sociedad.

El plan introduce flexibilidad horaria a la entrada y salida del trabajo y reduce las horas semanales de presencia obligada en el puesto de trabajo. Adicionalmente, se limita a las 6 de la tarde la hora máxima de salida del trabajo. En relación con los permisos, lo más innovador es la introducción de 10 días de permiso de paternidad por el nacimiento de hijo(a)s. Permite la acumulación del permiso de lactancia en cuatro semanas después de la baja por maternidad y se puede acumular al período de vacaciones con el de lactancia y/o baja por maternidad y paternidad, aunque haya expirado el año natural.

Otra de las novedades es la reducción de jornada para cuidar de lo(a)s hijo(a)s y se amplía a niño(a)s de hasta 12 años. También incrementa el derecho a excedencia de tres años para hacerse cargo de familiares dependientes. Además, ofrece facilidades para ausentarse del trabajo y para obtener excedencias para el tratamiento de reproducción asistida o para adopción internacional.

Otras ventajas hacen referencia a la ampliación de medidas para cabezas de familias monoparentales y para víctimas de violencia doméstica. Se entiende que las personas que se encuentran en estas situaciones tienen necesidades específicas. El plan garantiza el derecho de las personas en excedencia y con reducción de jornada a realizar cursos de formación impartidos por la empresa.

Aún es pronto para evaluar estas medidas. Es justo decir que una primera crítica a este plan es que no incorpora mecanismos, ni metodologías para evaluar la aplicación de las medidas. Asimismo, hay que celebrar su aplicación como herramienta pedagógica sobre conciliación, un hito que hay que considerar provechoso.

Acuerdo estratégico para la internacionalización, la calidad del empleo y la competitividad de la economía catalana

Este acuerdo se firmó en febrero de 2005, por la Generalitat de Catalunya, los representantes de las organizaciones de empresarios y las principales organizaciones sindicales de Cataluña. El eje central sobre el que se estructura es la necesidad de fomentar la competitividad mediante la mejora de la productividad de la economía catalana. Establece que se tiene que prever la introducción de

“El Plan Concilia aprobado a final de 2005, impulsa medidas de conciliación de la vida profesional y familiar”

medidas flexibilizadoras y estabilidad laboral, así como fomentar medidas de cohesión social, ya que una sociedad cohesionada es la mejor ayuda para conseguir una economía altamente productiva y competitiva.

El acuerdo se divide en áreas específicas de acción, propone medidas y establece una comisión de seguimiento. De las medidas específicas, destacamos las relativas a la mejora del empleo y la cohesión social, dado que es aquí donde se recogen las que hacen referencia al tiempo de trabajo y a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Las medidas sobre tiempo de trabajo apuestan por flexibilidad negociada para la organización del mismo, lo que significa que la negociación colectiva ha de regular los ciclos productivos (períodos con más o menos actividad productiva) de las empresas junto con la regulación de su impacto en el tiempo de trabajo (por ejemplo, introducción de cuentas de tiempo de trabajo anual, o bien cómputos temporales diferentes del periodo anual). La introducción de medidas flexibilizadoras del tiempo de trabajo tiene que ir acompañada de la regulación de garantías y/o contrapartidas personales (por ejemplo, preavisos suficientes de los cambios de tiempo, intercambio por periodos de descanso, reducción de la prolongación de jornada, etcétera).

Las propuestas que recoge el Acuerdo estratégico en materia de conciliación de la vida personal, familiar y laboral se consideran un elemento básico para mejorar la calidad del empleo y para conseguir la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Las medidas presentadas están relacionadas con el desarrollo del marco legislativo actual sobre conciliación y con la introducción en los convenios colectivos de los aspectos de la organización del tiempo de trabajo que facilitan la conciliación a hombres y mujeres, entendiendo que estos elementos han de permitir el reparto equitativo de las tareas domésticas y una planificación equilibrada del tiempo personal, familiar y laboral. No obstante, el Acuerdo presupone que las medidas introducidas ha de facilitar la armonía en la consecución de los *objetivos productivos de las empresas y ser conscientes de las necesidades familiares que correspondan*.

Finalmente, fomenta la creación de servicios que velen por la cohesión social. En este sentido, recoge la necesidad de crear y reforzar la red actual de servicios de atención a las personas (ayuda domiciliaria y plazas de residencia de orden preferente). Se ha puesto en marcha una comisión de estudio sobre conciliación que debe tener en cuenta los horarios escolares y laborales, los acuerdos de la negociación colectiva y las infraestructuras que inciden en la incorporación de la mujer al mercado de trabajo.

“Las medidas sobre tiempo de trabajo apuestan por flexibilidad negociada para la organización del mismo”

Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona

El año 2003, el Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (PEMB) encargó un estudio sobre conciliación de vida personal y laboral a IESE, que elaboró un informe²⁹ dirigido por Núria Chichilla y Steven Poelmans. Toma como marco de referencia la UE y el Área Metropolitana de Barcelona (AMB) como zona geográfica de actuación. Tal como afirma, la dimensión local, a la hora de tratar transversalmente la conciliación de la vida laboral y personal, deviene en perspectiva pionera en la UE.

El objetivo es explorar diferentes experiencias europeas en materia de conciliación para pensar posibles acciones para el AMB. Dado que la finalidad del PEMB es situar el AMB en el mapa del mundo, el informe apunta que los déficits, en materia de conciliación en el área metropolitana, dificultan la captación de sedes empresariales internacionales y son un punto débil para atraer y retener talento de países cercanos. El estudio toma la familia, la sociedad y la empresa como sujetos y objetos del análisis. Entiende la conciliación de la vida laboral, familiar y personal como eje clave para mejorar cada uno de estos ámbitos. Los autores consideran que la familia (entendida según parámetros tradicionales) es la institución central de este proceso.

El punto de partida del estudio es el análisis de las causas de los problemas que justifican la necesidad de políticas de conciliación. El descenso de la natalidad y el envejecimiento de la población se erigen, para los autores, en señales de alarma que demuestran que la actual organización del tiempo de trabajo no permite la conciliación de la vida familiar y laboral. Otros aspectos hacen referencia al desarrollo insuficiente de la red de transporte público, déficits de planificación urbanística y falta de desarrollo legislativo. Además, se citan, especialmente, los aspectos relacionados con la organización del tiempo y las condiciones laborales del mercado de trabajo español (temporalidad, precariedad, horarios inversamente proporcionales a la promoción de la conciliación). También señalan otras ideas interesantes: falta de responsabilidad social de las empresas, ausencia de reconocimiento social de las tareas domésticas y familiares, sobrevaloración del trabajo remunerado y confusión entre tiempo de presencia en la empresa y grado de compromiso con ésta.

En otro apartado el informe muestra los beneficios de la conciliación para el individuo, la familia, la empresa y la sociedad. Entre los beneficios encontramos los que gozan de consenso en los análisis sociológicos. El estudio explicita otros, que según nuestra opinión, tienen dudosa relación directa con la conciliación. Por ejemplo, afirma que la conciliación prevendría el fracaso escolar, la

“La dimensión local, a la hora de tratar transversalmente la conciliación de la vida laboral y personal, deviene en perspectiva pionera en la UE”

delincuencia, el consumo de drogas, los embarazos no deseados y el aborto, afirmaciones altamente opinables.

En relación a las buenas prácticas y recomendaciones, propone acciones sobre los factores causantes. En recomendaciones y buenas prácticas encontramos acciones relativas al tiempo de trabajo y condiciones laborales (implantación del horario europeo, flexibilidad en la distribución de la jornada laboral diaria, regulación de la jornada parcial, fomento del contrato indefinido, contratación de madres con hijo(a)s pequeños); acciones que giran alrededor de la necesidad de aumentar los servicios de atención a las personas (oferta de guarderías, escuelas y centros de día en polígonos industriales); cambios en la organización del trabajo (dirección por objetivos y misiones); incremento de las prestaciones públicas (servicios, transferencias y permisos)³⁰; mejora de la red de transporte público y, por último, mayor implicación del hombre en las tareas domésticas y familiares.

Finalmente, añade algunas evidencias empíricas. Analiza diversos estudios de especialistas del mundo empresarial y consultor que afirman que las medidas de conciliación permiten, entre otras cosas, más equidad entre los trabajador(a)s, reducción de la intención de cambiar de trabajo, reducción de los costes de rotación laboral, aumento de la productividad y disminución del absentismo.

Por otro lado, en el marco del PMB, destaca el informe de José Ramón Lausén (20005), *Lo sectores quinaris. Motor del desarrollo del área metropolitana de Barcelona*.³¹ En materia de tiempo de trabajo remunerado este estudio resulta interesante, ya que plantea la prioridad de los sectores quinaris para el desarrollo económico de Barcelona y de su entorno metropolitano. Estos incluyen, básicamente, servicios culturales, sanitarios, educativos, de investigación y para las empresas. Es conocido que el aumento de los sectores de servicios es uno de los factores que explican la falta de sincronización de los horarios de las ciudades y, simultáneamente, el aumento de los horarios atípicos. Por lo tanto, si la AMB deviene en escenario idóneo para la promoción del sector quinario, se deberá prever la dimensión relativa al tiempo de trabajo de esta propuesta de desarrollo económico o, lo que es lo mismo, plantear que estos servicios tengan presentes cuestiones relativas a la organización del tiempo para evitar los inconvenientes señalados en otros estudios.

Programa Nuevos Usos Sociales del Tiempo

El Ayuntamiento de Barcelona ha realizado una de las acciones más innovadoras del escenario español. Se trata del programa Nuevos Usos Sociales del Tiempo (NUST),³² en la legislatura 2003-

“La conciliación permite, más equidad entre los trabajador(a)s, reducción de los costes de rotación laboral, aumento de la productividad y disminución del absentismo”

2007. Es una experiencia pionera que tiene por objetivo aprovechar las posibilidades de la dimensión local para tratar las cuestiones directamente relacionadas con la organización social del tiempo, básicamente, como instrumento de planificación y ejecución de las políticas de tiempo en la ciudad de Barcelona. Un instrumento para impulsar, desde la transversalidad, acciones para mejorar la calidad de vida en general y el uso del tiempo en particular.

Una de las acciones realizadas el año 2005 fue la creación de la Red de Ciudades y Pueblos para Nuevos Usos del Tiempo, acción impulsada conjuntamente con el área de Igualdad y Ciudadanía de la Diputación de Barcelona. La Diputación deviene en marco competencial idóneo, en la medida que permite apoyar la iniciativa local. El objetivo de la red es aunar esfuerzos para realizar acciones y estudios en pro de la conciliación familia-trabajo. La red se basa en intercambio de experiencias, optimización de recursos y colaboración interinstitucional, para intentar resolver los obstáculos de los nuevos modelos de familia. Crea el banco de tiempo, servicios de apoyo a la infancia y estudiantes, etcétera. Entre los municipios que integran la red están los de Barcelona, Canovelles, Castelldefels, Cornellà, l'Hospitalet de Llobregat, Mataró, Molins de Rei, Rubí, Sabadell, Sant Cugat, Santa Coloma de Gramanet, Terrassa, Vilafranca del Penedès y Vilanova i la Geltrú.

A modo de síntesis

Este apartado se ha dedicado al balance de las acciones y propuestas realizadas en los países de la Unión Europea de reducción y/o reordenación del tiempo de trabajo. Siguiendo esta lógica, en este punto, parece conveniente aproximarse al abanico de acciones conciliadoras en España y en Cataluña. El objetivo no es una revisión exhaustiva, sino representativa en relación a las instituciones impulsoras, niveles de actuación y alcance de las medidas. No sería admisible acabar sin hacer mención a otras acciones que se citan sólo nominalmente. En el entorno más cercano son: el proyecto Tempora, coordinado por la Fundación Maria Aurèlia Campmany, el proyecto sobre bancos de tiempo de la Asociación Salud y Familia y las iniciativas lideradas por la agencia de desarrollo local Barcelona Activa. Se ha creído oportuno incluir algunas propuestas de acción recientes. El balance, contemplado en conjunto, pone de manifiesto una serie de aspectos que se detallan a continuación:

En relación con las acciones del tiempo de trabajo

- Tal como muestran estudios recientes (Bloom, Kretschmer, Van Reenen, 2006), las reducciones del tiempo de trabajo y la adopción de medidas conciliadoras no tienen efecto directo sobre

“Creación de la Red de Ciudades y Pueblos para Nuevos Usos del Tiempo”

la productividad. Según estos autores, que analizan los casos de Francia, Reino Unido, Alemania y EE.UU., parece claro que la productividad no empeora y son otros aspectos vinculados a la gestión empresarial los que influyen en la productividad y competitividad de las empresas. En la misma línea, especialistas europeos señalan el ejemplo del 6+6 de Finlandia, que pone de manifiesto que la reducción del tiempo de trabajo no repercute negativamente en la productividad. Al contrario, permiten mayor flexibilidad que, en última instancia, conduce a mejorar la competitividad de la empresa (Lehndorff, 1998).

- Los procesos de flexibilización de la jornada laboral pueden llevar, como muestra el caso francés, a una polarización la población ocupada siendo los más cualificados y estables del mercado laboral los que tengan mejores condiciones y jornadas tienen. Los menos cualificados, por otra parte, son los que acaban sometidos a mayor disponibilidad, ritmos de trabajo más irregulares y peores condiciones laborales.

- Las reducciones del tiempo de trabajo colisionan con la percepción del tiempo y de la jornada laboral basada en la tradición cultural industrial, de manera que, tanto en el caso francés como en la experiencia finlandesa, las reducciones sincrónicas y cotidianas del tiempo de trabajo no son percibidas positivamente por el trabajador(a). La población trabajadora encuentra sentido y ve mejoras cuando la RTT permite acumular periodos continuos de tiempo libre. Hay que decir que estos cambios topan con la organización de la vida cotidiana de las personas trabajadoras y de las que conviven con ellas. Parece claro que hace falta un período de tiempo más largo para ver las implicaciones que tienen estos cambios en la vida cotidiana de las personas.

- Las posiciones de los agentes sociales son diferentes. La estrategia de los empresarios ha sido promocionar la desregulación y la descentralización, mediante un proceso de flexibilización del tiempo de trabajo por exigencias de la producción. El tiempo se ha convertido en elemento clave para el control y el poder empresarial. En cambio, los sindicatos, ante los procesos de reorganización del tiempo de trabajo, están lejos de posiciones de liderazgo o alternativas. Su estrategia es intercambiar flexibilidad laboral por seguridad en el empleo, es decir, flexibilidad concertada.

- El teletrabajo ha significado, en la práctica, cambios en el control de los ritmos y tiempo de realización del trabajo. Estos cambios han llevado, en la mayoría de los casos, a un aumento de la carga de trabajo y a peores condiciones laborales. Sólo implica mejoras la combinación de trabajo en casa y en la empresa cuando se tienen en cuenta las necesidades de lo(a)s trabajadore(a)s, o bien, en los

“Las reducciones del tiempo de trabajo colisionan con la percepción del tiempo y de la jornada laboral basada en la tradición cultural industrial”

casos en los que el grado de autonomía y decisión sobre el propio trabajo son muy valorados por la empresa.

- Los cambios en la organización del tiempo de trabajo implican y tienen consecuencias directas en otros tiempos y espacios de la vida cotidiana. Por lo tanto, hay que dar más importancia a la vida no laboral para una mejor comprensión de los problemas que comportan los cambios de jornada.

En relación con las acciones conciliadoras

- Las resistencias culturales y la falta de conocimiento del marco legal por lo(a)s trabajador(a)s son un obstáculo para hacer uso de las medidas conciliadoras.

- Hay que destacar el escaso éxito de la conciliación en las mesas de negociación. Los sindicatos no la defienden como una demanda prioritaria y los empresarios prefieren trasladarla a los departamentos de recursos humanos.

- Las medidas de conciliación aplicadas evidencian que la mayoría están pensadas para momentos específicos y extraordinarios en la vida de las personas, quedan lejos de satisfacer las necesidades cotidianas de compatibilizar de tareas domésticas y familiares con la actividad laboral.

- A pesar de los numerosos estudios y propuestas impulsados, últimamente, por las escuelas de negocios, son las administraciones públicas las que lideran la realización y aplicación de políticas conciliadoras. Estas políticas parecen orientarse a superar los límites y las carencias de las primeras acciones conciliadoras teniendo presentes las necesidades de todo(a)s lo(a)s trabajador(a)s.

“Las mayoría de las medidas de conciliación están pensadas para momentos específicos y extraordinarios en la vida de las personas”

Notas:

¹⁸ Este estudio se hizo a partir de datos de la encuesta realizada por DARES *Reducción del tiempo de trabajo y formas de vida* realizada a 1.600 asalariados que han reducido su jornada laboral (Estrade M-A, Ulrich Y, 2002).

¹⁹ La empresa Expersoc ha previsto una reducción del 12% de los objetivos individuales fijos anuales con la obtención de 22 días de permiso al año. Se han creado 33 nuevos empleos (Bouffartigue P. Bouteiller 2000).

²⁰ Modalidad de tiempo de trabajo que permite el empleo de una persona en paro en el período que el titular disfruta de permiso de paternidad, formación, parental o sabático.

²¹ Los primeros datos indicaban la creación de 400 nuevos puestos de trabajo. (Peltola, 1998).

²² Se trata de un organismo autónomo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, a través de la Secretaría General de Políticas de Igualdad.

²³ No debemos olvidar que se trata de personas con más recursos materiales, a partir de los que es más fácil pensar estrategias de cuidado mixtas.

²⁴ En este sentido, otros estudios destacan el *presentismo* de la cultural laboral española y la paradoja entre realidad de condiciones de trabajo, predisposición para trabajar más horas y percepción subjetiva de esta realidad. Los trabajador(a)s dicen estar satisfecho(a)s con su trabajo, pero consideran que no disfrutan de buenas relaciones laborales (Capital Humano, 2005).

²⁵ En la misma línea, otros estudios apuntan que las medidas recogidas de la legislación laboral más utilizadas son las que contemplan la posibilidad de ausentarse en caso de necesidad por emergencias familiares y días para cuestiones personales. Se utiliza menos el cambio de jornada completa a parcial, horarios flexibles, ampliación del permiso de maternidad o de paternidad (Capital Humano, 2005).

²⁶ El balance que se presenta forma parte de una investigación realizada por el Centro Especial de Estudio sobre la Vida Cotidiana y el Trabajo (QUIT) de la UAB. Se trata de la investigación (SEC 2001-2543) financiada por el Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2002-2004 sobre gobernabilidad de la conciliación en la negociación colectiva.

²⁷ Los únicos datos disponibles son los que recoge el IFREI.

²⁸ De hecho, el Centro de Trabajo y Familia elabora un manual de recomendaciones para las empresas interesadas, para aplicar políticas socialmente responsables, que prevén medidas específicas para el personal directivo.

²⁹ El informe, *La conciliación de la vida laboral, familiar y personal* es un informe de prospectiva que se puede consultar en la página web: <http://www.bcn2000.es>

³⁰ Aunque, paradójicamente se apunta a la necesidad de acciones encaminadas a reducir impuestos.

³¹ Se puede consultar en la página web: <http://www.bcn2000.es>

³² El contenido del programa NUST se puede consultar en: <http://www.laboratorideltamps.org>

5. Un propuesta de actuación

El segundo objetivo de este estudio es una propuesta de experiencia piloto en Barcelona. Esta propuesta prevé:

- ✓ Trazar el detalle del tipo de sector, actividad o empresa más adecuada para el desarrollo de la experiencia piloto.
- ✓ Ofrecer recomendaciones sobre cuáles los puntos de partida y los objetivos mínimos a alcanzar.
- ✓ Hacer extensivas estas recomendaciones al papel de los agentes sociales implicados y los apoyos institucionales requeridos.

Líneas generales de la propuesta

La propuesta de acción que este estudio plantea, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, está regida por un mensaje central: conseguir que el tiempo de trabajo sea considerado pieza clave de las relaciones laborales por los agentes sociales e institucionales implicados. En otras palabras, fijar la jornada laboral diaria como uno de los ejes vertebradores básicos de la organización laboral de las empresas. Un hito que debe de ser capaz de atender la variabilidad de cada sector y proceso productivo y las necesidades de la población trabajadora.

Para conseguirlo, la propuesta aquí dibujada debe tener forzosamente carácter de prueba piloto, partir de experiencias y acciones innovadoras existentes y contar con una amplia colaboración y complicidad de los agentes sociales e institucionales implicados.

La propuesta debe empezar con la creación de mesas cuadrangulares que favorezcan, impulsen y tutelen el proceso de implantación de esta prueba piloto en el escenario escogido, ya sea un grupo de empresas, determinado sector de actividad y/o un territorio concreto en el entorno de la ciudad de Barcelona.

Las mesas cuadrangulares

Las mesas cuadrangulares deberían compuestas por:

- ✓ En primer y segundo lugar, agentes sociales del sector y/o territorio implicado: Asociaciones empresariales y sindicatos.
- ✓ En tercer lugar, agentes institucionales: CESB y/u organismo similar.
- ✓ En cuarto lugar, especialistas independientes aceptados por los agentes.

El objetivo de estas mesas debe ser negociar acuerdos que faciliten la realización de una prueba piloto que abarque un sector, empresas o territorio considerados idóneos por los agentes implicados. Este acuerdo debe intentar conseguir una gestión del tiempo de trabajo ejemplificadora basada en la promoción de lo que

“La propuesta debe tener forzosamente carácter de prueba piloto y partir de experiencias y acciones innovadoras existentes”

denominamos *confiabilidad* de los horarios. Es decir, esta ejemplificación debería tener en cuenta las experiencias existentes que garanticen la certeza horaria y cotidiana de la jornada laboral de las personas que trabajan en la empresa.

Esta *confiabilidad* y certeza deben hacerse viables a partir de la variedad de opciones horarias que comporta el tamaño, el sector o el tipo de actividad, servicio o producto elaborado. A la vez, la viabilidad se ha de conseguir mediante una gestión del tiempo de trabajo que no perjudique a las personas y a los colectivos con menos fuerza y capacidad negociadora. Personas y colectivos que, es preciso recordar, tienen diversas necesidades y posibilidades de cumplimiento del horario a lo largo de su ciclo de vida y, por lo tanto, han de afrontar su vida y horario laboral sin que disminuya su bienestar cotidiano o el de las personas con las que conviven.

Para que este hito sea posible, se detallan algunos puntos, a manera de recomendaciones, para orientar la negociación en las mesas cuadrangulares.

Recomendaciones generales

De manera básica y genérica, es preciso recordar que la regulación horaria diaria ha de tener presente que:

- ✓ Nunca ha existido un horario único y uniforme para todo el mundo.
- ✓ La cultura empresarial debe evitar el *presentismo* heredado de épocas pasadas.
- ✓ Existen culturas de gestión del tiempo de trabajo en sectores y puestos de trabajo en los que, hoy día, hay oferta de servicios de calidad con disponibilidad horaria máxima (24 horas x 7 días a la semana) en los que esta situación no supone perjuicios para las personas que trabajan (sanidad hospitalaria, bomberos, cuerpos de seguridad, etc.)
- ✓ Hay que promover, siempre y cuando sea factible, el uso de tecnologías de la información y la comunicación para favorecer la flexibilidad horaria de lo(a) trabajador(a) y conseguir los objetivos empresariales.
- ✓ Es un asunto que no se puede afrontar individualmente, sino una cuestión que afecta a toda la organización empresarial.
- ✓ Las necesidades de tiempo pueden variar según el ciclo de vida de las personas trabajadoras. Hay que romper los tópicos asociados al modelo convencional en el que se estudia como preparación para el trabajo remunerado y se trabaja con un mismo y único horario desde los 16 hasta los 65 años, es decir, hasta la jubilación. Este modelo sólo ha sido viable para los cabezas de familia masculinos y, en la actualidad, es inviable, incluso, para ellos.

“La viabilidad se ha de conseguir mediante una gestión del tiempo de trabajo que no perjudique a las personas y a los colectivos con menos fuerza y capacidad negociadora”

✓ La gestión del tiempo ha de afrontar la complejidad de la diversidad y variedad del ciclo de vida teniendo en cuenta los ritmos y calendarios de cada uno de los procesos productivos y/o realización de los servicios.

✓ Los acuerdos han de contar con el visto bueno de la negociación colectiva y de la gestión de recursos humanos. Dos instancias que devienen instrumentos básicos en el proceso de acuerdo.

✓ Las políticas de conciliación existentes pueden ser una buena solución siempre y cuando amplíen el marco legislativo y obliguen por igual (en cuanto a permisos laborales) a trabajador(a)s. Siempre que además tengan en cuenta que estos permisos son una medida necesaria, pero no suficiente, ya que sólo afectan a la regulación de periodos de tiempos excepcionales. La *confiabilidad* y certeza horaria sólo puede garantizarse regulando el tiempo de trabajo diario y cotidiano. Tampoco se ha de olvidar que la conciliación requiere de acciones, servicios e infraestructuras que corresponden a otras instituciones (transporte, servicios de atención a la vida diaria, horarios escolares, etc.)

Recomendaciones para los agentes sociales

A pesar de la osadía, de la que somos conscientes, con que se pueden interpretar este tipo de recomendaciones, se incluyen como indicaciones para facilitar el debate que han de acompañar al acuerdo. Los representantes empresariales y sindicales son los actores principales de la mesa cuadrangular. Han de conseguirlo:

✓ Mediante la negociación colectiva. Una negociación que supere los pactos convencionales sobre tiempo de trabajo, es decir, el cómputo anual de horas de trabajo, franjas horarias, cuentas de tiempo y regulaciones atípicas del horario de trabajo, incapaces de garantizar la *confiabilidad* y certeza horaria diaria y cotidiana.

✓ Recordando que el intercambio de tiempo de trabajo por dinero no es la única posibilidad, pese a su importancia y que las horas extra están lejos de ser una buena solución.

✓ Recordando que la *flexisecurity* tiene límites, cada vez más visibles, en un mercado de trabajo inseguro y precario. Intercambiar tiempo de trabajo por seguridad en el empleo es una herramienta válida, pero con un techo evidente.

✓ Subrayando que los estudios sobre regulación y reordenación del tiempo de trabajo que incluyen reducción diaria y cotidiana del tiempo, no muestran incidencia directa en la productividad. Ésta depende de una gestión empresarial eficiente.

✓ Siendo conscientes que el futuro del mercado laboral está más a cercano a procesos productivos en los que la presencia de mano obra cualificada es una necesidad creciente. Lo que significa

“Las políticas de conciliación existentes pueden ser una buena solución siempre y cuando amplíen el marco legislativo”

que los horarios de trabajo requieren pautas de flexibilidad similares a las propuestas y predicadas por las escuelas de negocios.

- ✓ Tratando de adaptar, como criterio general, los horarios laborales a la diversidad del ciclo de vida de las personas trabajadoras, cuyas necesidades han de presidir la negociación de los horarios y no ser subsidiarias, como sucede ahora.

- ✓ No haciendo recaer en el colectivo femenino y/o juvenil los horarios atípicos como válvula de seguridad que garantiza la plena disponibilidad laboral propia de los proyectos de vida de los cabezas de familia masculinos.

- ✓ Hacer lo posible para adoptar medidas y estrategias horarias existentes que tratan de reducir la jornada laboral diaria y cotidiana. La experiencia del 6+6 finlandés parece una opción interesante.

- ✓ Promoviendo cambios en la cultura empresarial y laboral que eviten el *presentismo*, capaces de poner en evidencia que más horas de trabajo no suponen mayor rentabilidad.

Recomendaciones para los agentes institucionales

Las recomendaciones para los agentes institucionales están orientadas a recordar su papel como promotores y tutores de la prueba piloto. Implica que son garantes del inicio, seguimiento y evaluación de un proceso que tiene el punto de partida en el establecimiento de las mesas cuadrangulares. Las recomendaciones son de carácter general:

- ✓ Promover la constitución de las mesas cuadrangulares, procurando la infraestructura necesaria para que sean viables.

- ✓ Facilitar el seguimiento de la prueba piloto y evaluación.

- ✓ Promover la colaboración de otras instancias y entidades ciudadanas necesarias para el éxito de la prueba.

- ✓ Promover bonificaciones, en forma de lema, premios, reconocimiento públicos y/o similar para las empresas, sectores y población trabajadora que participe en el proyecto.

- ✓ Difundir los resultados de la prueba e impulsar seguir los éxitos conseguidos en empresas de la ciudad.

- ✓ Alentar, especialmente, a las empresas municipales para que sigan las *buenas prácticas* conseguidas en la prueba piloto.

- ✓ Realizar campañas de sensibilización de la opinión pública respecto al proyecto para que Barcelona presuma de ser una ciudad en la que los horarios laborales garantizan la *confiabilidad* y la certeza horaria y cotidiana de la población trabajadora.

“Promoviendo cambios en la cultura empresarial y laboral que eviten el *presentismo*”

6. Conclusiones

El estudio ha tenido dos objetivos: Hacer balance de las modificaciones que el tiempo de trabajo ha experimentado las últimas décadas y dibujar las líneas maestras de una futura experiencia piloto en la ciudad de Barcelona.

El segundo objetivo se expuso en el capítulo anterior. Este, recopila, a modo de síntesis, las conclusiones principales respecto al primero. En primer lugar, se revisan los rasgos más destacados del marco de referencia de las acciones sobre tiempo de trabajo y conciliación; en segundo, se exponen las principales conclusiones del balance de las acciones realizadas los últimos años. Un balance que ha observado el escenario europeo, también, el español y el catalán. El estudio finaliza con unas consideraciones pensadas para subrayar los aspectos más destacados del contenido de las páginas anteriores.

Sobre el marco de referencia

La exposición del marco de referencia de las acciones hace evidente la creciente importancia que el tiempo de trabajo tiene en el ámbito de las relaciones laborales. A nadie se le escapa que se trata de una cuestión que marca, nuevamente, las relaciones entre empresario(a)s y trabajador(a)s. Si bien el control del tiempo ha sido, desde el inicio de la industrialización el centro de las reivindicaciones sociolaborales, el escenario actual ha hecho emerger la duración y distribución del tiempo de trabajo como elementos clave en la organización del trabajo. Alguno(a)s experto(a)s apuntan que, en el actual contexto de globalización económica, las empresas europeas han perdido o disminuido su control sobre los mercados y que el uso de la tecnología está al límite, únicamente, les queda la gestión intensiva del tiempo de trabajo como factor a través del que asumir las incertidumbres y los costes de producción. Las ideas más destacadas de este marco de referencia señalan:

- ✓ Las últimas acciones en materia de tiempo de trabajo y conciliación no son la respuesta a una demanda social explícita. Así lo prueban las directivas y recomendaciones europeas que se desprenden sucesivamente de la EEO y el creciente interés por estudiar este tema en toda su complejidad (duración, intensidad, preferencias o ciclo vital). Estos estudios alertan de los elevados costes que las prácticas empresariales usadas actualmente, en materia de tiempo de trabajo, tienen en las condiciones de vida y de trabajo de la población.

- ✓ Nuestro entorno más inmediato se caracteriza por conceder una creciente importancia al tiempo de trabajo. En este caso, la

“Las empresas europeas han perdido o disminuido el control sobre los mercados y el uso de la tecnología está al límite”

irrupción de estudios de las escuelas de negocios parece marcar el sentido del discurso. A través de sus aportaciones y, más allá de los estudios europeos, se hace evidente la tendencia a reducir esta cuestión a un problema de horarios, obviando o despreciando el coste que algunas prácticas temporales (horarios atípicos, horas extra) tienen en la salud y vida de las personas trabajadoras.

- ✓ Por otro lado, el discurso y la falta de respuesta que obtienen de los otros agentes sociales hacen que se vincule, de manera nebulosa, el tiempo de trabajo, una cuestión de larga historia en las relaciones laborales, a la conciliación, un tema reciente.

- ✓ Hay que reconocer que la presencia en los medios de información de estos estudios ha contribuido a abrir el debate entorno al tiempo de trabajo y la conciliación. Quizás porque se trata de un tema abierto, es necesario hacer explícitas las diferentes posibilidades a la hora de abordar los contenidos. En este sentido hay que precisar, nuevamente, que no todos los agentes sociales participan de igual manera y es clamoroso, lo que podríamos llamar silencio sindical.

- ✓ Los estudios sociológicos reseñados aportan algunos elementos de reflexión crítica. Su enfoque ofrece una mirada amplia que permite reconocer las relaciones de poder y los intereses que hay detrás de la organización social del tiempo de trabajo.

Sobre el balance de las acciones

El balance de las acciones europeas más emblemáticas respecto a la reducción y/o reordenación del tiempo de trabajo y su aproximación al abanico de acciones conciliadoras en España y Cataluña, conduce a un escenario de luces y sombras. Algunas pistas que ayudan a interpretar este escenario son:

- ✓ La reducción del tiempo de trabajo y/o adopción de medidas conciliadoras no tienen efecto directo en la productividad. Los especialistas europeos señalan que el 6+6 de Finlandia pone de manifiesto que las reducciones de tiempo de trabajo no repercuten negativamente en la productividad. Al contrario, permite más flexibilidad y ésta se traduce en mejora de la competitividad de la empresa.

- ✓ Los procesos de flexibilización de la jornada laboral pueden llevar, como nos muestra el caso francés, a una polarización de la población ocupada, de manera que son los más cualificados y estables en el mercado laboral son los que mejores condiciones y jornadas tienen. Los menos cualificados acaban sometidos a mayor disponibilidad, ritmos de trabajo más irregulares y, en definitiva, a peores condiciones laborales.

- ✓ Las reducciones del tiempo de trabajo chocan con una percepción del tiempo y de la jornada laboral basada en la tradición

“La reducción del tiempo de trabajo y/o adopción de medidas conciliadoras no tienen efecto directo en la productividad”

cultural industrial. En el caso francés y en la experiencia finlandesa, las reducciones sincrónicas y cotidianas del tiempo de trabajo no son percibidas positivamente por lo(a)s trabajador(e)a(s).

- ✓ Las posiciones de los agentes sociales son diferentes. La estrategia de los empresarios ha sido promocionar la desregulación y descentralización, en un proceso de flexibilización del tiempo de trabajo según las exigencias de la productividad. El tiempo se ha convertido en un elemento clave de control y poder empresarial. Los sindicatos, ante los procesos de reorganización del tiempo de trabajo, están lejos de posiciones de liderazgo o alternativas. Su estrategia ha sido intercambiar flexibilidad laboral por seguridad en el empleo, lo que se denomina flexibilidad concertada.

- ✓ En el terreno de las políticas de conciliación, hay que señalar resistencias culturales y déficit de conocimiento del marco legal por lo(a)s trabajador(e)a(s), sin duda, obstáculos difíciles de superar a la hora usar las medidas conciliadoras.

- ✓ Hay que destacar el escaso éxito de la conciliación en las mesas de negociación. Los sindicatos no la defienden como demanda prioritaria y los empresarios prefieren trasladar las medidas conciliadoras a los departamentos de recursos humanos.

- ✓ Las medidas aplicadas a la conciliación evidencian que la mayoría están pensadas para momentos puntuales y extraordinarios de la vida de las personas y, por lo tanto, no satisfacen las necesidades cotidianas de compatibilizar tareas domésticas y familiares con actividad laboral.

- ✓ A pesar de los numerosos estudios y propuestas que han impulsado las escuelas de negocios, han sido las administraciones públicas las primeras en realizar, concretar y aplicar políticas de conciliación. Estas últimas parecen orientarse a superar los límites y carencias de las primeras acciones conciliadoras teniendo presentes las necesidades de lo(a)s trabajador(e)a(s).

Consideraciones finales

Este último período hemos visto que el tiempo de trabajo se ha convertido en uno de los ejes que configuran la opinión pública. Cada vez son más las voces que aparecen en los medios de comunicación opinando como expertos. A modo de ejemplo, hay que destacar el leve cambio que traspasan estas voces, en relación con los tópicos que siempre han rodeado los horarios laborales. Desde una visión inicial reafirmadora del tópico de falta de afección al trabajo de la población española, se ha llegado a proclamar que esta misma población es una de las que más horas trabaja en la UE. Esta afirmación se basa en estudios y, a veces, recuerda que las jornadas de trabajo más largas no suponen sueldos más elevados.

“Del tópico de falta de afección al trabajo de la población española, se ha llegado a proclamar que es una de las que más horas trabaja en la UE”

Otro tipo de voces, también presentes en la opinión pública, incluso, desde hace más tiempo, recuerdan con insistencia que mujeres y hombres no tienen los mismos horarios. Avaladas por numerosos estudios, ponen en evidencia que los horarios más largos de trabajo corresponden a las mujeres, cuando éstas tienen actividad laboral. Mujeres que, a manera de consecuencia lógica casi todo el mundo coincide, necesitan medidas conciliadoras. La controversia está servida, aunque las quejas sobre los horarios laborales no parecen encontrarse, por ahora, en el centro de las reivindicaciones sindicales o ciudadanas. La mayoría de las mujeres que tienen actividad laboral no se quejan, ni en público ni en privado, para mantener el trabajo.

Las impresiones del repaso hecho en este estudio son:

- ✓ La primera, el interés por el tiempo de trabajo irrumpió, hace más de una década, en el seno de la Unión Europea, como demuestran los estudios y acciones realizadas. La consecuencia más clara es la creciente heterogeneidad de los horarios laborales y la sensación de azar que ésta produce en la población empleada.

- ✓ La segunda, bajo el concepto de tiempo de trabajo se incluyen cuestiones diversas que no siempre remiten a la jornada laboral diaria en el trabajo sino que, al contrario, priorizan regulaciones del tiempo de trabajo relacionadas con cómputos anuales, franjas horarias y otras variaciones atípicas del horario laboral.

- ✓ La tercera, las acciones sobre el tiempo de trabajo difícilmente ponen en tela de juicio la jerarquización a que está sometida la organización del trabajo en las empresas. Una jerarquización que, además de las relaciones de poder que implica, se puede explicar mediante los valores y prestigios dominantes del tiempo de trabajo remunerado en la población asalariada, particularmente, en la población masculina.

- ✓ La cuarta, las acciones sobre el tiempo de trabajo impulsadas por instancias públicas y privadas chocan con una fuerte falta de sensibilidad social, independientemente de si son buenas soluciones desde el punto de vista técnico.

- ✓ La quinta, la falta de sensibilidad social es reflejo del éxito conseguido por la aculturación del proceso de industrialización. Un éxito que ha hecho aceptar como natural un tiempo construido en torno a la idea de linealidad, en la que lo importante es acumular períodos continuos de tiempo de trabajo y de ocio. Y en el que la sincronía de un tiempo que combine, diaria y cotidianamente, tiempo laboral, personal y familiar sólo tiene sentido para las mujeres *atrapadas* en el modelo de *éxito* de tiempo y trabajo.

- ✓ La sexta, algunas acciones impulsadas por empresas e instituciones públicas polarizan la población empleada. Por ejemplo, entre

“Mujeres y hombres no tienen los mismos horarios. Los horarios más largos corresponden a las mujeres”

funcionario(a)s y el resto de población asalariada; entre el personal altamente cualificado y la población menos cualificada, etc. La percepción general parece ser de rechazo, en lugar de aceptación.

- ✓ La séptima, los análisis que evalúan las medidas reguladoras del tiempo de trabajo que comportan reducción horaria y cotidiana no muestran influencia determinante en la productividad. Al contrario, la productividad depende de la eficiencia de la gestión empresarial.

- ✓ La octava, todas las acciones y estudios remiten a una concepción del tiempo de trabajo en la que sólo se considera el trabajo remunerado. No obstante, empiezan a aparecer discursos y prácticas que tratan de hacer frente a las *dificultades* que algunos colectivos tienen con el tiempo de trabajo: mujeres, jóvenes, prejubilados. La percepción general es que el problema son estos colectivos y no la organización socioeconómica del trabajo (remunerado).

- ✓ La novena, ante esta realidad parece prudente orientar las acciones a medidas y estrategias de tiempo de trabajo que aseguren y garanticen la *confiabilidad* y certeza del horario laboral diario y cotidiano. Sólo estas características harán viables proyectos de vida en los que el bienestar cotidiano alcance significado sin necesidad de reforzar las actuales desigualdades por razón de clase, género y etnia y que no dependa, como hasta ahora, de la lógica mercantil.

Como comentario final de estos resultados podemos afirmar que los problemas que presenta el tiempo de trabajo, en relación a la manera de vivir y de pensar, podría calificarse como *triunfo definitivo del proceso de aculturación de la industrialización*. Es decir, la fuerte interiorización de las pautas culturales de la industrialización permite explicar, en parte, que el proyecto de vida de la mayoría de la población esté regido por disponibilidad laboral plena, lo que significa tener el máximo de tiempo ocupado en sentido lineal y diacrónico, en lo que denominamos jornada laboral. Esta disponibilidad y un sentido lineal que son el trasfondo de las fuertes resistencias culturales a las soluciones de flexibilidad o de reducción de la jornada laboral ideadas hasta hoy.

Las resistencias culturales también explicarían, en cierta manera, que el debate sobre el reparto de trabajo de final de los años ochenta se haya desplazado a discursos y acciones que reivindican la conciliación como nueva solución. Una solución que, de nuevo, sólo afectaría al colectivo femenino que nunca tuvo reconocido, como derecho básico de ciudadanía, el derecho a empleo a tiempo completo.

Al mismo tiempo, hay que precisar que existen colectivos que muestran resistencias ante el éxito de la referida aculturación. Por

“Medidas y estrategias de tiempo de trabajo que aseguren y garanticen la *confiabilidad* y certeza de un horario laboral diario y cotidiano”

ejemplo, los jóvenes a pesar de estar *disponibles* no están *dispuestos* a trabajos con *malos horarios* y, por descontado, las mujeres que tienen que cuidar hijo(a)s o personas dependientes, porque ellas, forzosamente, están menos *disponibles* a pesar de estar *igualmente dispuestas*.

El estudio realizado sólo permite imaginar estas argumentaciones a modo de hipótesis interpretativas, razón por la que sería necesario realizar otros estudios que tratasen de descubrir las razones que explican estas argumentaciones.

“Los jóvenes a pesar de estar *disponibles* no están *dispuestos* a trabajos con *malos horarios*”

Bibliografía: Consultar versión en catalán

Glosario

Anualización de horas de trabajo: Fórmula para calcular el tiempo de trabajo por año. Implica negociar el cómputo total de horas de trabajo en un año. Esta fórmula se está extendiendo, ya que es la medida de tiempo que se pacta en convenios colectivos. Es una medida para introducir flexibilidad laboral en el tiempo de trabajo. Da más margen a lo(a)s empresario(a)s para determinar el tiempo de trabajo en función de las necesidades productivas. Es decir, puede haber temporadas en las que la jornada laboral diaria supere las 8 horas que marca la ley para acabar con el volumen de trabajo previsto para el periodo y, otros periodos en los que se reduce el tiempo de trabajo porque disminuye la demanda.

Conciliación: Es una política en relación al tiempo de trabajo que vincula el tiempo de trabajo mercantil con otros tiempos de vida de las personas, especial y casi específicamente, con el tiempo dedicado al cuidado de familiares próximos. Introduce medidas para compatibilizar el trabajo doméstico y de cuidado, con el trabajo mercantil. La Unión Europea fomenta estas políticas, pensadas para creación de empleo, especialmente, para las mujeres, dado que se incorporan en la Estrategia Europea de Empleo. La filosofía de las recomendaciones europeas sobre conciliación es que es importante para hombres y mujeres y no sólo incluye medidas para combinar trabajo remunerado y trabajo familiar, sino que también da importancia al tiempo de formación. Cuando se habla de conciliación a escala europea se incluyen: bajas y excedencias, trabajo a tiempo parcial, flexitime, semana laboral comprimida, trabajo a tiempo completo realizado por dos o más trabajador(e)s, trabajo desde casa o teletrabajo, servicios de cuidado para niño(a)s y otras personas dependientes, cómputos anuales de horas de trabajo. Son líneas de acción para personas insertadas en el mundo laboral, por lo tanto, estas políticas no presuponen redistribución de la carga total de trabajo.

Cuentas del tiempo: Es un mecanismo que, partiendo del cálculo de la jornada de trabajo anual, permite adaptar el número de horas de trabajo diarias o semanales en función de las necesidades de la empresa. Hay diferentes formas de ajuste: Configurar la jornada laboral variable durante el año en función de las necesidades periódicas de producción (por ejemplo, en hostelería se trabajan más horas en verano y menos en invierno), compensar semanas laborales de mayor dedicación horaria por días o periodos de descanso, cuentas individuales de horas de trabajo, entre otros.

Family-friendly: Son políticas de empleo orientadas a facili-

tar la conciliación de vida laboral y familiar mediante la promoción adecuada de recursos familiares, facilitando a las personas ocupadas elegir entre el trabajo remunerado y trabajo de cuidado de personas dependientes. También son un intento de fomentar la política de igualdad de oportunidades en el mundo laboral.

Flexibilidad y tiempo de trabajo: La idea de flexibilidad laboral que impera es la flexibilidad entendida como desregulación del mercado de trabajo, o, lo que es lo mismo, cambio de las normas y reglas del mercado que imperaban en la época de producción fordista. Se entiende por flexibilidad un proceso que debilita las medidas protectoras de las condiciones de trabajo con el argumento de que es preciso adaptarse a los cambios de la economía globalizada. Nace de una reivindicación empresarial que busca eficacia productivista: las empresas tienen que ser productivas y competitivas y ello pasa por cambiar las condiciones laborales. En el plano del tiempo de trabajo la flexibilidad debe entenderse como emergencia de diversidad de jornadas laborales que permite a lo(a)s empresario(a)s organizar la producción para optimizar los recursos. La flexibilidad en términos de tiempo de trabajo, a menudo se ha traducido en disponibilidad: jornadas largas, reducidas, variables, horarios atípicos, etc. que pueden variar según las necesidades (especialmente productivas).

Flexitime: Son medidas que permiten flexibilidad en la distribución del horario de trabajo por lo(a)s trabajador(a)s. Es una medida en la que, a partir de un núcleo fijo de tiempo, generalmente diario, pero también semanal o mensual, se da a los trabajador(a)s la libertad para elegir la hora de entrada y salida, con algunas limitaciones. La UE fomenta esta política del tiempo relacionándola, directamente, con mejora de calidad del trabajo.

Franjas horarias: Son los períodos de tiempo que componen la jornada laboral. Las franjas horarias establecen las horas en que una persona debe estar en el trabajo.

Horario de trabajo: Se refiere al acuerdo sobre la hora de entrada y de salida del trabajo, por lo tanto, a la distribución de horas diarias de la jornada.

Horas extras: Son las horas de trabajo productivo que se hacen al margen de las negociadas como jornada laboral, o bien, todas las que superan el cómputo anual de horas de trabajo. Las horas extras se realizan voluntariamente, excepto en casos de pactos voluntarios o colectivos. Lo(a)s trabajador(a)s con horario nocturno tienen prohibida su realización, excepto en actividades debidamente especificadas y expresamente autorizadas. Las horas extras de trabajo pueden remuneradas o no remuneradas, o bien,

intercambiarse por días libres. La normativa europea establece que la media de tiempo de trabajo no puede exceder las 48 horas semanales, incluidas las horas extras, no obstante, contempla la posibilidad de superar este número de horas si el trabajador(a) acepta, voluntariamente, alargar la jornada.

Jornada laboral: Es el número total de horas que el trabajador(a) tiene que de estar en su puesto de trabajo (o *prestar sus servicios*) también hace referencia a su distribución. La jornada es el tiempo de trabajo que tiene como correspondencia una retribución monetaria. En España la ley marca que la jornada laboral debe ser de 40 horas de trabajo semanales efectivas de media anual y que el promedio de horas de trabajo efectivo diario no puede superar las 9 horas diarias, excepto que el convenio colectivo y/o el acuerdo entre empresario(a)s y trabajador(a)s contemple otra distribución del tiempo de trabajo, siempre que se respeten los descansos necesarios. Los debates sobre la jornada laboral han ido variando con el tiempo, en un primer momento era un tema básico en las reivindicaciones obreras y de la izquierda, a partir de los años 80 el debate sobre la reducción de la jornada de trabajo se readaptó por los empresarios y se planteó en términos de reorganización de la jornada laboral. Eso implica que se están alterando las pautas tradicionales de distribución de la jornada de trabajo y se está introduciendo variabilidad para hacer frente a periodos de aumento del trabajo en las empresas. Los cambios en la jornada laboral son de naturaleza diversa y tienen que ver con la idea de flexibilización del tiempo de trabajo. Los cambios actuales de la jornada laboral pueden ser de índole diversa: Aumento o reducción de la jornada laboral, introducción de horarios atípicos, etc.

Licencia parental: Es otra política fomentada por la UE como medida específica de las políticas de *work-life balance*, recogida en la Directiva 96/34/EC, relativa al acuerdo sobre licencias de carácter parental. Se trata de fomentar, mediante leyes nacionales, negociación colectiva y acuerdos entre empresario(a)s y trabajador(a)s medidas que permitan a lo(a)s trabajador(a)s ausentarse del trabajo para el cuidado de los otros miembros del hogar y/o familiares próximos. Estas licencias contemplan: Baja por maternidad y paternidad, baja parental y baja por razones urgentes de cuidado a otros miembros de la familia. La forma y duración de estas medidas varían en cada país. En España la baja por maternidad es de 16 semanas con una retribución del 100% del salario; la baja por paternidad es de 2 días después del parto y, si la madre y el padre son trabajadores, la madre puede transferir la cuarta parte de su baja por maternidad; los permisos parentales adoptan diferentes

formas: excedencias, de hasta tres años sin pérdida del puesto de trabajo, pero sin salario, o reducción de jornada.

Permiso retribuido: La ley contempla diferentes casos en los que un trabajador(a) puede ausentarse del trabajo sin ser penalizado(a) económicamente. La ley española contempla diferentes: 15 días por contraer matrimonio; de 2 a 4 días por nacimiento de un hijo(a) o muerte de un familiar hasta segundo grado de consanguinidad; días para tareas de representación sindical; permiso de lactancia para padres y madres con hijo(a)s menores de 9 meses (posibilidad de ausentarse media hora a la entrada y salida del trabajo); tiempo para las pruebas prenatales y preparación para el parto; los padres que después del parto han de hospitalizar a lo(a)s niño(a)s tienen el permiso para ausentarse una hora del trabajo; si se tiene que cuidar a una persona con alguno tipo de disminución pueden ausentarse, pero perderán la parte proporcional del sueldo y para ser miembro de un jurado popular.

Teletrabajo: Este término abarca dos realidades diferentes. La primera, la que más relación con el tiempo de trabajo, está relacionada con trabajos que, por la introducción de determinadas tecnologías de la información y de la comunicación, pueden o tienen que hacerse fuera de un centro de trabajo. El teletrabajo implica uso de tecnologías de la información y de la comunicación y movilidad geográfica. Para el desarrollo normal del trabajo no es preciso ir al centro de trabajo, sino que el trabajo o puede hacerse en casa, en el puesto de trabajo del cliente, etc. En términos de tiempo el teletrabajo implica alteración de la jornada laboral tradicional, ya que se acostumbra a trabajar en función de un proyecto y la persona decide *libremente* como distribuye sus horas de trabajo. El teletrabajo es una modalidad de trabajo que suele incluirse en las recomendaciones sobre flexibilidad.

Trabajo a tiempo completo: Trabajar en los intervalos horarios que marca la jornada laboral normal estándar recogida en la legislación de cada país. En la UE, la Directiva 2003/88/CE, establece que la jornada laboral normal de los países miembros no puede exceder de 48 horas semanales de media anual. En España el máximo establecido está fijado en 40 horas semanales de media anual.

Trabajo a tiempo parcial: Es sinónimo de trabajar por debajo de los límites horarios que establece la ley de cada país como jornada completa. En España, trabajar menos de 40 horas semanales de media anual. El trabajo a tiempo parcial es una medida relacionada con la reducción de la jornada laboral y las razones para su implantación son variadas. Hay opiniones que defienden la jornada a tiempo parcial como medida para reducir el tiempo de trabajo para

aumentar la tasa de empleo, otras consideran que el bienestar cotidiano no es bienestar material y, por lo tanto, tienen que buscarse nuevas vías de organización del tiempo de trabajo que permitan reorganizar los tiempos de vida de las personas. Otra opinión, la más extendida, en nuestro país, relaciona flexibilidad con precariedad de las condiciones laborales (situación débil en el mercado laboral e ingresos reducidos). La implantación de la jornada a tiempo parcial puede ser por la demanda (actividades que por su naturaleza piden y/o permiten este tipos de jornadas) o por las características y/o necesidades de los asalariado(a)s. El trabajo a tiempo parcial ha sido pensado, casi específicamente, para las mujeres, ya que permite la incorporación femenina al mundo laboral sin alterar la pauta tradicional de división sexual del trabajo.

Tiempo de trabajo remunerado: Período en el que el trabajador(a) está en el trabajo, a disposición del empresario y durante el ejercicio de su actividad o funciones, de acuerdo con la legislación y/o prácticas nacionales. Hace referencia a la distribución de períodos de prestación de servicios en el ámbito de una misma relación laboral. El tiempo de trabajo es uno de los aspectos principales de la organización de la actividad productiva. Ha sido un tema tradicional en las reivindicaciones de la clase obrera, dado que el tiempo de trabajo es un elemento más en la relación de poder que se establece entre empresario(a)s y trabajadore(a)s.

El tiempo dedicado al trabajo remunerado es el que marca la organización de los otros tiempos vitales, es decir, en una sociedad en la que el trabajo mercantil es central, el tiempo de trabajo remunerado marca la pauta y a partir de ella se establecen las horas restantes para las actividades cotidianas (trabajo doméstico, tiempo libre, relaciones familiares, participación política, etc.). Desde el principio de la industrialización el tiempo de trabajo remunerado se ha considerado como intercambio de tiempo por dinero. Otro aspecto es que la tradicional división sexual del trabajo, el tiempo de trabajo no ha considerado los otros tipos de trabajo.

Tiempo de trabajo no remunerado: Es el tiempo que las personas dedican a las tareas domésticas y al cuidado de las personas. Con este concepto se pone de relieve la invisibilidad social del trabajo doméstico y familiar que realizan, mayoritariamente, las mujeres. Es un tiempo de trabajo necesario para el bienestar de las personas y la sostenibilidad de su vida. En la tradicional división sexual del trabajo éste ha estado a cargo de las mujeres y, aún hoy, la participación de las mujeres en este ámbito continúa siendo hegemónica. El tiempo que dedican hombres y mujeres a este trabajo es muy diferente. El tipo de trabajo y tiempo de cuidado varía

durante el ciclo de vida, dado que las necesidades de cuidado de las personas también varían.

Tiempo diacrónico: La diacronía hace referencia a un proceso evolutivo. En relación al tiempo de trabajo hace referencia al hecho que la organización del tiempo varía durante el ciclo de vida de las personas. La distribución horaria de las diferentes actividades que las personas realizan puede variar a lo largo de la vida. Las personas modifican sus necesidades de tiempo, las cuales tienen efectos sobre el tiempo dedicado al mercado laboral: Por ejemplo, formación y participación en el mundo del trabajo, tiempo de cuidado a las personas y tiempo de trabajo remunerado, etc.

Tiempo sincrónico: Denominamos sincrónicas las actividades estáticas que se hacen al mismo tiempo. Aplicado al mundo laboral, el trabajo productivo se ha basado en el concepto de sincronía, ya que el tiempo de trabajo productivo es estándar y no es sensible a los otros tiempos de vida de las personas. La jornada laboral se establece al margen de las actividades que las personas hacen fuera del trabajo remunerado. La división sexual del trabajo facilitó y permitió que la jornada laboral fuera de carácter sincrónico.

Trabajo por turnos: Toda forma de organización del trabajo en equipo mediante la que lo(a)s trabajador(a)s ocupan, sucesivamente, los mismos puestos de trabajo siguiendo un ritmo de trabajo determinado, incluyendo, el rotatorio, puede ser continuo o discontinuo, lo que implica, a lo(a)s trabajador(a)s, realizar el trabajo en distintas horas de un tiempo determinado, días o semanas.

Trabajo nocturno: Se considera trabajo nocturno el que se realiza entre las diez de la noche y las seis de la madrugada. Son trabajador(a)s nocturno(a)s las personas que realizan tres horas o más de su jornada diaria ordinaria en horario nocturno y/o las que prevén que un tercio o más de la jornada anual será en horario nocturno. Lo(a)s trabajador(a)s nocturno(a)s tienen una jornada diaria que no puede exceder de 8 horas de media quincenal. No pueden hacer horas extras y si las hacen sólo puede ser en tres supuestos: En sectores que tienen aprobada la ampliación de la jornada, para prevenir y reparar siniestros o daños extraordinarios y urgentes y por irregularidades en los relevos por causas no imputables a las empresas.

Trabajo o jornada atípica: El trabajo atípico es una relación laboral diferente a la estándar de trabajo a tiempo completo, regulado y de larga duración. En términos de tiempo, la jornadas atípicas implican horarios de trabajo inusuales, que alteran la forma en que las personas se organizan la vida cotidiana. A menudo el trabajo nocturno, de fines de semana y días festivos es considerado

trabajo atípico, porque supone trabajar en momentos que la mayoría de la gente dedica a actividades de vida cotidiana.

Work-life-balance: Políticas aplicadas al ámbito productivo pensadas para adaptar las diferentes necesidades de las personas a lo largo de su vida laboral. La Unión Europea las fomenta como política específica de tiempo de trabajo y elemento necesario para incrementar la calidad del trabajo productivo. Las políticas de *work-life balance* pueden ser de distinta índole, por ejemplo: formas diversas de flexibilidad (jornada a tiempo parcial, teletrabajo, etc.), permisos especiales (sobre todo, para facilitar el cuidado de las personas), servicios de asistencia y cuidado de hijo(a), en materia de salud, etc.

Experiencias innovadoras en empresas de Barcelona

**Annabel Jové Mestres
Iolanda Blesa Guajardo
Silvia Hidalgo Alcázar (coordinación)**

Índice

1. Introducción	3
2. Método	4
Temporización del proyecto	
Instrumentos de recogida	
Muestra de empresas	
Trato de la información	
Ficha técnica	
3. Premisas y planteamiento previo	6
Las personas	
La empresa	
4. Resultados	11
Datos cuantitativos	
Datos cualitativos: acciones realizadas por las empresas	
5. Conclusiones	29
Respecto a la muestra de empresas participantes	
Respecto a las empresas y el tiempo	
Respecto a las redes viarias y ferroviarias	
Respecto a las diferencias entre el sector i la empresa	
Respecto a las personas.	
Respecto a los valores que hay detrás de innovar	
Respecto a los beneficios	
6. Propuestas	36
Estrategias a emprender	
Agentes implicados en el desarrollo de las propuestas	

1. Introducción

El punto de partida es estudiar las innovaciones sobre los nuevos usos del tiempo que determinadas empresas han puesto en marcha presentándolas para ver hasta qué punto son generalizables o exportables.

Ha sido un trabajo de campo de recogida, ordenación y análisis de enfoques, políticas, medidas y acciones relacionadas, directa o indirectamente, con el tiempo de trabajo de las plantillas de las organizaciones que conforman la muestra.

Se han buscado organizaciones del sector público y privado, de la ciudad de Barcelona y/o área metropolitana.

La muestra que conforma el universo del estudio no ha sido escogida al azar. No pretende representar, cuantitativa ni cualitativamente, al tejido productivo del territorio estudiado. El valor de sus prácticas reside, precisamente, en que son innovadoras respecto a la organización del tiempo.

Las entidades estudiadas, fueron invitadas a participar por su adhesión pública a iniciativas en torno a la gestión ética y desarrollo de prácticas que, incluso, han sido difundidas en diferentes medios de comunicación.

Ésta ha sido la labor: encontrar las empresas; profundizar en las acciones en uso que repercuten, de forma directa o indirecta, en el tiempo de las personas que trabajan; hacer visibles estas acciones para que puedan servir de referentes y de modelos, para que, ajustándolas a cada realidad, puedan facilitar ideas a un abanico mucho más amplio de entidades de todos los sectores. El trabajo finaliza con unas conclusiones finales y propuestas de acciones que beneficiar a lo(a)s trabajador(a)s y a las empresas.

Respecto al universo de la muestra, el estudio se centra en entidades de dimensiones distintas que han repensado sus políticas y acciones en términos de tiempo. Empresas que se plantean cómo conseguir que la nueva organización del tiempo de trabajo favorezca los intereses de lo(a)s trabajador(a)s y de las empresas, obteniendo beneficios mutuos.

“La muestra que conforma el universo del estudio no ha sido escogida al azar”

2. Método

Temporización del proyecto

El proyecto se puso en marcha el mes de mayo del año 2005. Finalizó el 30 de marzo de 2006.

Instrumentos de recogida

Se diseñaron dos instrumentos de recogida de información:

Cuestionario, en el que se resume el proyecto y pide un mínimo de datos censales, muy sintéticos y una breve referencia de las acciones que están realizando. Ofreciendo a las entidades la posibilidad de participar en el estudio, solicitando el nombre de una persona con la que ponerse en contacto.

Guión de entrevista semidirigida, para homogeneizar la recogida de información de las entidades que participan en el estudio.

Los contenidos del guión de la entrevista se organizaron en dos partes: la primera, de ubicación, en la que se incluyeron datos cuantitativos (sector, rama, número total de trabajador(a)s, por sexo, categoría profesional, si disponen de representación legal de los trabajador(a)s, ...); la segunda, cualitativa de recogida de iniciativas y experiencias relacionadas con el eje central del estudio.

En el transcurso del proceso se introdujeron mejoras y se incorporaron en el guión definitivo otras cuestiones que pueden resultar interesantes: índice de rotación, grado de absentismo del último año, representación legal por sexos, etc.

Muestra de empresas

Las empresas se han elegido empleando listados e índices públicos de referencia de buenas prácticas, buscando organizaciones de diferentes ámbitos (privado y público) y diferente tamaño, de acuerdo con los objetivos del estudio. Algunos criterios de elección fueron:

Las primeras empresas del ranking de resultados del año 2005 de la lista *Best Workplaces in Spain -Las mejores empresas para trabajar en España-*, que promueve anualmente el *Great Place Work Institute* de España.

Empresas que, durante el período del estudio, se dieron a conocer en los medios de comunicación por las ideas y políticas novedosas que estaban aplicando en el uso del tiempo de su plantilla.

Participantes en proyectos liderados por otras instituciones: programa Óptima, del Instituto de la mujer; Planes de igualdad en las empresas de Barcelona, de la Concejalía de mujer y derechos civiles del ayuntamiento de Barcelona-, etc.

“Las empresas se han elegido empleando listados e índices públicos de referencia de buenas prácticas”

Instituciones públicas y privadas emblemáticas de la ciudad, de las que se conoce su apuesta por la innovación respecto al tiempo.

El guión-entrevista se envió, previamente, a la persona interlocutora, para darle tiempo a preparar la documentación adecuada, acabándose de completar durante la entrevista. Cinco empresas rellenaron el documento sin entrevista personal, resolviendo las dudas por teléfono y por correo electrónico.

Tratamiento de la información

A medida que se dispuso de los guiones-entrevista, se tabularon introduciendo los resultados en una base de datos, para enmarcar la muestra en su universo contextual real. Los datos cualitativos se vaciaron, valoraron y ordenaron y, al mismo tiempo, se ensayó la categorización más adecuada para presentar la información.

Ficha técnica

Desarrollo de las entrevistas: noviembre 2005 / marzo 2006.

Entidades participantes: 27

Instrumentos de recogida: cuestionario y guión-entrevista.

Contenido del cuestionario: Resumen del proyecto, datos censales, breve referencia de las acciones que se están realizando, demanda de participación y nombre persona de contacto.

Contenido del guión-entrevista: Dos partes, la primera de ubicación, datos cuantitativos; la segunda cualitativa, recogida de iniciativas y experiencias.

Forma de conectar: Teléfono y correo electrónico.

Duración media de ejecución del guión-entrevista: Una hora treinta minutos.

**“Instituciones
públicas y
privadas
emblemáticas
de la ciudad”**

NOTA: Desde el inicio, con las empresas participantes se valoró la necesidad de mantener la confidencialidad de los datos facilitados. Se presentan, los datos de manera global, sin identificar la práctica con la organización que la desarrolla.

3. Premisas y planteamiento previo

Se convendrá que un trabajo de campo de las características del desarrollado, conforma, al menos, un inmenso calidoscopio de situaciones. El alcance de las variables de este trabajo matiza cualquier generalización.

Por un lado, el encargo consiste en analizar un concepto volátil, inalterable, inevitable e inexorable cómo es el tiempo, sobre el que se reflexiona desde que el ser humano tiene memoria y vincularlo a dos elementos de envergadura como son las personas y las organizaciones. Las primeras, centradas en la denominada población económicamente activa ocupada; respecto a las organizaciones, se diferencia entre públicas y privadas.

Se contextualizan, personas y empresas, en el espacio de la gran urbe que conforma la ciudad de Barcelona y su entorno.

Al mismo tiempo que se desarrolló el trabajo, se introdujeron, en el discurso, un número considerable de reflexiones que, aunque no se pueden considerar resultados tienen relación con el producto final, ya que que en el transcurso del proyecto se compartieron entre el equipo encargado de realizarlo y lo(a)s portavoces de las empresas participantes. Hay que señalar que lo(a)s representantes de las entidades que dan cuerpo a esta parte del estudio son personas designadas por las empresas para llevar a cabo las políticas y acciones que se describen en el apartado siguiente. Todo(a)s, como personas que trabajan en organizaciones y viven y/o trabajan en Barcelona y cercanías, han sido objeto y sujeto de estudio. Es inútil intentar estar al margen de un tema que afecta, por activa y por pasiva.

Se ha creído conveniente exponer estas consideraciones antes de presentar los resultados obtenidos de las organizaciones.

A continuación se indican algunos elementos que, según nuestro parecer, condicionan los resultados. Distinguimos entre personas y empresas respecto al tiempo. Estas premisas han orientado el diseño del cuestionario y de la entrevista.

Las personas

La persona es el sistema más complejo que existe. Más que cualquier otro organismo, ingenio o máquina... El fenómeno humano es irrepetible. Hay tantos individuos, tantos tipos o como se les quiera llamar, como personas hay sobre la tierra (Vázquez, I. Empresa e individuo).

Las personas tienen un tiempo de vida que ocupan con actividades de diversos tipos. Se alternan y simultanean tareas discre-

“El alcance de las variables de este trabajo matiza cualquier generalización”

cionales en las que cada persona emplea libremente su tiempo y lo dedica a lo que desea, con otras de tipo familiar y doméstico, para la familia, las gestiones y las tareas del hogar; actividades que ocupan las relaciones de conocimiento y de amistad; otras de voluntariado, y las que centran este análisis: tareas que las personas mayores de 16 años, si quieren y pueden, dedican al trabajo productivo.

Durante la vida de las personas varían las necesidades y los intereses. Los diferentes tramos de edad y trayectoria personal, relacional y profesional originan nuevos y diversos intereses y necesidades.

La población en la que se centra el estudio es la población económicamente activa ocupada, pero no se pueden perder de vista las personas que no trabajan, ni la infancia y adolescencia, tampoco la juventud que no trabaja o que lo hace en precario, ni a las personas mayores, ni las discapacitadas, ya que son sectores de población, frecuentemente, *a cargo* de la población económicamente activa y trabajadora.

El eje central del trabajo es el tiempo laboral, pero, desde una perspectiva holística, no se puede dejar de lado el resto, el tiempo no *laboral*, dado que el tiempo es continuo y existe un trabajo reproductivo (familiar y doméstico) que no ha sido computado como trabajo durante mucho tiempo.

El uso que cada uno hace de su tiempo, laboral y no laboral es, en esencia, una de las manifestaciones fundamentales de la filosofía, posición, valores, competencias, necesidades e intereses de cada persona, de forma más o menos consciente. El modo en que se usa el tiempo es el modo en que se emplea la vida.

Una de las competencias es saber organizarse el tiempo. Uno de los valores: el respeto al tiempo ajeno. Hay personas eficaces y eficientes organizando su tiempo y otras que no lo son. Esta una competencia personal y profesional transversal clave. Por otro lado, existe un valor que se tiene en mayor o menor medida: el respeto del tiempo de las demás personas.

Las personas interactúan con otras personas conformando un tejido social. En sus múltiples roles se relacionan con otras. Amistades, colegas, clientela, proveedor(a)s, usuario(a)s, competidores, votantes, voluntario(a)s etcétera constituyen la red social. De esta manera aprenden, observan, perciben, se posicionan, contrastan y valoran los usos del tiempo propios y ajenos.

Las personas tienen un sexo. Son mujeres u hombres. Si es difícil para todos compaginar los tiempos de manera equilibrada, para la mitad de la población, las mujeres, aún es más difícil, ya que deben compaginar trabajo doméstico y familiar. Se tienen que hacer cargo de la ascendencia y de la descendencia, de las discapa-

“Durante la vida de las personas varían las necesidades y los intereses”

ciudades puntuales o crónicas de sus familiares, en mayor grado que sus compañeros, los hombres.

Estrés y empeoramiento de la salud. Si a las cuestiones de tiempo de la población femenina se le añaden otros condicionantes como salarios inferiores (menores posibilidades de delegación y de calidad de vida), *techos de vidrio* que impiden la promoción y una larga cultura patriarcal que impide su visualización, se convendrá afirmar que, aún hay que trabajar por la igualdad de oportunidades entre un 50% de la población y el otro. Las mujeres de Barcelona y cercanías no son una excepción. Frecuentemente hacen malabarismos para estar en todas partes y dar cobertura a todo. A la larga, según demuestran los estudios realizados, lo hacen a costa de su salud mental y física. Esto, a corto o medio plazo, sobrevendrá en un problema de salud pública. Si se mantiene la actual situación, hay que prever un futuro de mujeres con elevada esperanza de vida, pero agotadas y enfermas.

Tareas proactivas y tareas reactivas, el tiempo también tiene un componente subjetivo. Durante el tiempo laboral –y el resto de tiempos– se generan diferentes tareas. En unas, se emplean competencias creativas que confieren prestigio, alto valor añadido y poder. Son las denominadas proactivas, en las que el tiempo pasa muy deprisa y es fácil que invadan otras esferas. Hay otras, generalmente, mecánicas y monótonas, poco prestigiosas, que requieren menor cualificación y están ligadas a salarios más bajos. Se tiende, si se puede, a delegarlas, son las reactivas, estas no se acaban nunca.

El enfoque que cada persona da al tiempo de trabajo varía en función de su estatus social, cultural y económico. No es lo mismo trabajar por una necesidad económica imperante, que hacerlo sabiendo que se dispone de un patrimonio económico externo, que permite, si así se decide, no trabajar. Tampoco es lo mismo desarrollar una tarea profesional gratificante y creativa que trabajar sin aspiraciones de mejora.

La remuneración permite cubrir, en mayor o menor medida, las necesidades. El dinero se intercambia por bienes y servicios para emplearlos en los otros tiempos: personal, relacional y familiar. Se relacionan con una percepción de calidad de vida. Ciertamente esta afirmación está mediatizada en buen número de situaciones, internas y externas.

Las personas objeto de estudio son las que, en un momento de su vida, convierten una parte de su tiempo en tiempo laboral, transformándose en un recurso humano orientado a contribuir, de forma, más o menos directa, a la supervivencia y al éxito organizativo. Contactan con el segundo vector: la empresa.

“El enfoque que cada persona da al tiempo de trabajo varía en función de su estatus social, cultural y económico”

La empresa

Personas que dirigen empresas. Delante y detrás de toda entidad jurídica organizada hay una o varias personas que ostentan el máximo poder y responsabilidad. Lo señalado sobre las personas (edad, sexo, valores, competencia al gestionar el tiempo, valorar el de los demás...) es válido para las personas que conducen la dirección.

Igual que las personas, las organizaciones también tienen un tiempo de vida, una filosofía, unos valores y una cultura. La empresa nace, crece, se desarrolla. Y, a veces, lo que se convierte en políticas, planes y acciones relacionadas con los usos del tiempo, no dejan de ser manifestaciones, más o menos conscientes, de la posición y de los valores vitales de las personas que trabajan.

Toda organización configura un sistema dinámico para mantenerse en el presente y continuar en el futuro, tiene que adaptarse a condicionantes internos y externos para evolucionar. Con el paso del tiempo, varían sus necesidades e intereses. El tiempo que requería ayer de sus recursos humanos para hacer funcionar el engranaje varía en función de su adaptación a los cambios, internos y externos.

Tipología y dimensión de una empresa: son términos que abarcan, desde la unipersonal, hasta la multinacional, pasando por entidades de múltiples dimensiones y distintas fórmulas jurídicas. Elementos que condicionan el margen de maniobra respecto al tiempo.

Se han de cumplir unas franjas horarias. En función de la rama de actividad, del mercado, de la competencia, de la clientela; la empresa tiene horarios de mañana, o mañana y primeras horas de la tarde-, u otros -tardes, vísperas, noches, turnos, días festivos-.

Tiempo laboral discrecional. Tiempo laboral de respuesta o de proximidad. A pesar de que todas las ocupaciones requieren los dos tipos de tiempo, la razón de ser de cada puesto de trabajo confiere una proporción diversa de tiempo de trabajo discrecional y de respuesta.

En el primer tipo de tiempo, importan los resultados obtenidos, el procedimiento y el lugar donde se han confeccionado los productos es indiferente; en el segundo, lo que confiere valor es la presencia, la naturaleza del trabajo conlleva relación con otras personas. Cualquier innovación sobre el tiempo de trabajo será diferente en función de estos factores.

Las empresas tienen una sede central, un centro neurálgico de poder, donde se toman las decisiones al más alto nivel. El uso del tiempo de trabajo del territorio geográfico de dónde es oriunda una

“Igual que las personas, las organizaciones también tienen un tiempo de vida, una filosofía, unos valores y una cultura”

empresa imprime una impronta que se traspasa a todas las delegaciones.

Las ocupaciones están categorizadas en grupos profesionales, en función del valor percibido de la tarea desarrollada, se determinan categorías escalonadas. El peldaño tiene que ver con responsabilidad, valor añadido, prestigio, grado de autonomía y condiciones, más o menos singulares, entre las que está el salario. El uso del tiempo no es una excepción.

La empresa y la persona, en un momento dado de su trayectoria, se encuentran con necesidades e intereses que confluyen. La primera, necesita cubrir un puesto de trabajo; la segunda, necesita ocuparlo. Negocian y pactan intercambiar fuerza de trabajo a cambio de condiciones laborales, principalmente, remuneración o salario y tiempo, que será el tiempo de trabajo.

Estos son algunos de los elementos que consideramos que entran en juego al interactuar en el tiempo personas y empresas, elementos que hemos tenido en cuenta para elaborar los instrumentos metodológicos.

“En función del valor percibido de la tarea desarrollada se determinan las categorías”

4. Resultados

Se muestra a continuación el resultado del trabajo de campo. Se ha configurado en dos grandes bloques:

El primer bloque para fundamentar los resultados que aparecen en el segundo bloque y ubicar la muestra del trabajo de campo.

Hay que destacar que los datos hacen referencia a la información que las organizaciones han transmitido. Ha habido empresas que no han contestado a todas las preguntas.

De cada ítem se especifica el porcentaje de respuestas.

Datos cuantitativos

Empresas e instituciones participantes

Total: 27 empresas

Nombre empresa	Producto/s servicio/s principal/es
Abacus S.C.C.L	Proveedores material educativo
Activa Prospect Research and Solutions	Investigación aplicada, asistencia técnica y consultoría
Ayuntamiento de l'Hospitalet	Administración pública local
Banco Espanyol de Crédito, SA	Banca
Barcitrionic, SA	Distribución de componentes informáticos y electrónicos
CEIP Barrufet	Enseñanza
CEIP Eulàlia Bota	Enseñanza
Diputación de Barcelona	Administración pública
Discos Castelló, SA	Suministro de CD's i DVD's
Enantia SL	Diseño y desarrollo de procesos químicos
Euro-Depot	Comerco bricolage
Grup MRW	Transporte urgente / mensajería
Hospital del Mar IMASS	Asistencia sanitaria
Hoteles Catalonia	Hostelería
IES Ernest Lluch	Formación
IMH, ayuntamiento de Barcelona	Administración pública
La Mallorquina	Téxtil del hogar
Microsoft Ibérica	Software

Mutual Cyclops	Mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social
Neotronic SA	Comercialización de componentes eléctricos, electrónicos y electromecánicos. Montaje de kits
Nestlé España, SA	Alimentación
Océ España, SA	Comercio fotocopiadoras
OPS NEO	Consultoría, formación, asesoría profesional
Racc	Asistencia, seguros, viajes
Roche Diagnostics, SL	Diagnósticos clínicos
Transportes Metropolitanos de Barcelona	Transporte de viajeros
Tuti servicios pedagógicos y sociales SL	Gestión de Servicios pedagógicos y sociales

Antigüedad de las empresas

(89 % de empresas respondieron)

Las organizaciones participantes en el estudio fueron creadas entre los años 1901 y 2004.

El promedio de vida es de 35 años.



Plantilla total

(100 % de respuestas)

En las organizaciones entrevistadas trabajan 37.930 personas.

Mujeres: 16.429, 43 %;

Hombres: 21.501, 57 %.



Volumen de facturación y/o presupuesto global

(70 % de respuestas)

El volumen de facturación y/o de presupuesto que gestionaron las organizaciones durante el ejercicio del estudio ascendió a 1.713.601.559,00 euros.

Sector privat: 891.229.559,00 euros

Sector público: 822.372.000,00 euros

El volumen del año anterior ascendió a 1.582.868.328,00 euros.

Categorías profesionales

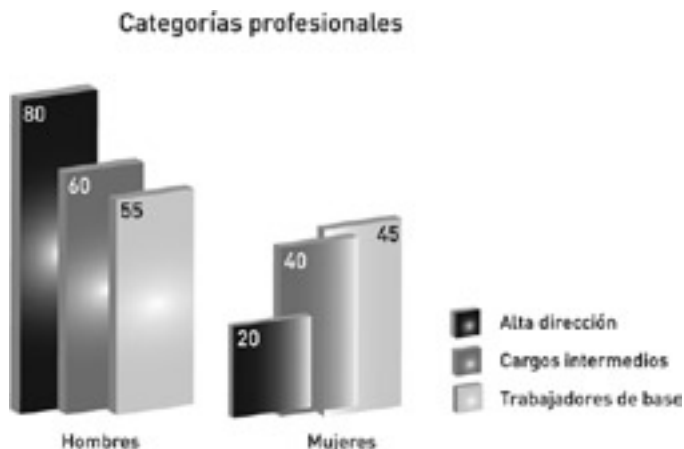
(100 % de respuestas)

Clasificación de las 37.930 personas de acuerdo a tres grandes categorías profesionales y según sexo:

Alta dirección: 481 personas (80% hombres y 20% mujeres).

Cargos intermedios: 11.178 (60% hombres y 40% mujeres).

Trabajador(a)s de base: 26.271 (55% hombres y 45% mujeres).



El gráfico muestra la escala inversa entre hombres y mujeres por categorías profesionales, hecho que no es específico de la muestra de empresas, sino que se produce en el mundo empresarial en general.

Tipos de contrato

(96 % de respuestas)

Duración de los contratos del global de las plantillas de las organizaciones de la muestra según sexo :

El 86% tienen contrato fijo (58% hombres y 42% mujeres).

El 14% tienen contratos eventuales (54% hombres y 46% mujeres).



Jornada reducida

(96 % de respuestas)

El 9% de las empresas de la muestra tienen jornada reducida (41% hombres y 59% mujeres).



Grado de absentismo

(55 % de respuestas)

El absentismo medio es del 5%

Representación sindical

(88 % de respuestas)

12 organizaciones cuentan con representación legal de los trabajadore(a)s.

La forma mayoritaria es la de comité de empresa (o similar en empresas de economía social), seguida de la de delegado(a)s de personal.

Representantes de lo(a)s trabajadore(a)s

790 personas forman parte de la representación legal de los trabajadore(a)s. El 21% mujeres y el 79% hombres.

La presencia masculina es superior a su proporción sobre el total de las plantillas, en las que los hombres son el 57%.

Índice de rotación del último año

(58 % de respuestas)

El promedio de rotación en estas organizaciones fue del 11%. No obstante, hay que señalar que algunas de las entidades participantes en el estudio tienen un alto grado de estacionalidad, por lo que este índice puede quedar alterado.

Media de antigüedad

(63 % de respuestas)

La media de antigüedad de las plantillas es de 11 años, si bien la dispersión es muy alta, debido a los diferentes momentos de creación de las empresas. Los valores máximos y mínimos son 25 y 2 años respectivamente.



Situación económico-financiera de las empresas

(82 % de respuestas)

La mayoría de las organizaciones definen la situación actual de fase de crecimiento. Algunas agregan a esta definición adjetivos como, sostenible o similares.

El segundo gran grupo lo conforman organizaciones que manifestaron encontrarse en situación de consolidación y alguna manifestó salir de una fase de recesión.

Computo anual, mensual y diario de horas de trabajo

El modo en el que las empresas manifiestan que computan las horas de trabajo es, por orden de importancia:

- Anual.
- Semanal.
- Diario.

Las organizaciones que hacen el cómputo anual de las horas se mueven entre 1.568 y 1.808, con una media de 1.725. En el caso de turnos nocturnos se reducen a 1445 horas.

El número de horas semanales oscila entre 35 y 40 horas, con una media de 38,3 horas.

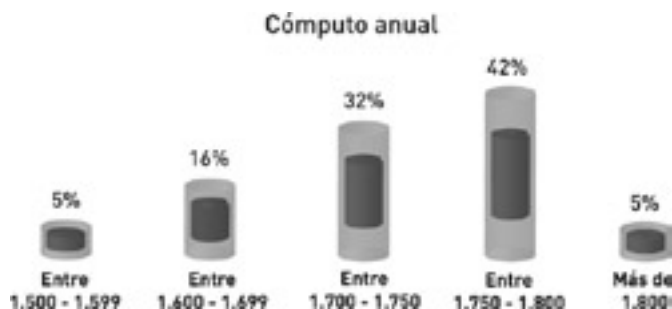
En cuanto a la media diaria, oscila entre 7 y 8 horas, con una media de 7,7 horas.

Si comparamos las organizaciones públicas y privadas, la media es la siguiente:

Media diaria: 7,25 horas en las públicas y 8 horas en las empresas privadas.

Media semanal: 37,5 horas en las públicas y 38,75 horas en las privadas.

Media anual: 1.613 horas en las públicas y 1.746 horas en las privadas.



Datos cualitativos: acciones realizadas por las empresas

Se quiere iniciar este apartado intentando cambiar la plausible impresión de que las acciones que se presentan solamente pueden ser aplicadas en un número exiguo de empresas o en sectores privilegiados. No son empresas dirigidas con bonhomía por *bienaven-*

turadas direcciones en constante relación armónica con su personal y tampoco operan en oasis de paz en un mundo de tiburones y cruda explotación. Al contrario, las organizaciones entrevistadas han pasado periodos difíciles, han sufrido periodos de crisis y recesión, climas organizativos hostiles. Y, por supuesto, como todas, buscan resultados y maneras de optimizar sus recursos para ser más eficientes. Las empresas del sector privado compiten en un entorno cada vez más globalizado y competitivo, las del sector público tienen que hacer esfuerzos para modernizarse, a menudo con presupuestos congelados.

A veces, las políticas, enfoques y maneras de actuar se perpetúan porque nadie se ha propuesto seriamente repensarlas. Instalados en la sociedad valores como la comodidad, el enriquecimiento, el posicionamiento profesional rápido, la comodidad, el individualismo o el consumismo, se da por supuesto que no se puede hacer nada, que los cambios son impracticables. Y nada se mueve. Respecto a las acciones, tampoco todas son válidas en todas partes, obviamente (este trabajo ha reunido las de 27 empresas), pero pueden dar ideas debidamente ajustadas a la realidad de cada entidad. En las conclusiones y propuestas se plantean algunas.

Determinar los bloques y las categorías de exposición de los resultados obtenidos no ha sido tarea fácil. Se han ensayado varias las formas de encajar las acciones de forma que resultara una estructura lógica e ilustrativa, Intentar almacenar, delimitar, clasificar y ordenar el tiempo, se convirtió en una paradoja.

No hace falta decir que algunas de las medidas que se presentan pueden ser polémicas y objeto de debate. El diálogo está abierto y es positivo.

La recogida y el análisis de las políticas, medidas y acciones prácticas que están realizando las organizaciones participantes, se presentan ordenadas en dos grandes bloques:

Acciones directamente relacionadas con el tiempo de trabajo.

Acciones complementarias transversales o indirectas.

Acciones directamente relacionadas con el tiempo de trabajo

El primer bloque hace referencia a las acciones que tienen un impacto directo en el tiempo de las personas que trabajan. Se han pactado y aplicado medidas enfocadas a desregularizar la sincronización tradicional del tiempo de trabajo. Como consecuencia, repercuten directamente en una desigual, diferente o menor presencia física en la empresa.

En el conjunto de empresas se han estructurado categorías de acciones. En principio excluyentes, la medida que se especifica en un subapartado no debería pertenecer a ninguno de otro, pero, de

“Se han pactado y aplicado medidas enfocadas a desregularizar la sincronización tradicional del tiempo de trabajo”

nuevo, por la dificultad en encapsular el tiempo, es probable que algunas puedan cabalgar entre dos o más tipos.

Orientadas a desregularizar el tiempo tradicional de trabajo. Señalan las acciones o medidas enfocadas a desuniformizar las jornadas de trabajo, a variar la tipificación horaria tradicional.

Enfocadas a la autoorganización de los puestos de trabajo. Delegan en los estamentos de primera línea, en el organigrama base, decisiones respecto a cómo organizar parte del tiempo. La condición es que se cubran las necesidades organizativas.

Encaminadas a considerar y preservar el tiempo no laboral del personal. Se consideran las actividades que ocupan un tiempo laboral, pero invaden tiempo personal. Son medidas para impedirlo o, al menos, reducirlo.

Relacionadas con valores añadidos de la empresa. Mejoran normativas regulas por ley y las diferencian en positivo de las demás.

Dirigidas a establecer medidas compensatorias. Se incluyen las políticas y/o acciones que empresa y trabajador(e)s pactan para compensar lo que parecen inevitables incursiones en el tiempo personal de la plantilla. Se recompensan con tiempo y/o dinero.

Acciones complementarias transversales o indirectas

El segundo bloque lo constituyen acciones que, en principio, no tienen incidencia directa en el tiempo. Ahora bien, conviene considerar que mayor calidad de vida conlleva más opciones para emplear el tiempo -laboral y no laboral-, así hay que señalarlas.

Enfocadas a disponer de tecnología al servicio de la eficacia organizativa. Tienen por objeto optimizar el uso de la tecnología utilizada. Previa formación, se capacita para utilizar maquinaria nueva, enseres y herramientas que facilitan la polivalencia y/o mejoran la organización y comunicación de las tareas.

Impulsadas a dotar de beneficios complementarios al personal. Son medidas que se traducen en financiación, directa o indirecta, de servicios que redundan en la calidad de vida.

Orientadas a intercambiar parte del tiempo productivo para dedicarlo a acciones comunitarias. Facilitan al personal cubrir inquietudes sociales y destinarlas a acciones a la comunidad, de forma voluntaria, recortándolas del tiempo de producción.

Directamente relacionadas con el tiempo de trabajo

Orientadas a desregularizar el tiempo tradicional de trabajo.

Se determinan franjas horarias semanales como festivas, generalmente las tardes de los viernes, con lo que se prolonga el fin de semana. Esta práctica se puede extender todo el año o a perio-

“Mayor calidad de vida repercute en un abanico más amplio de opciones para emplear el tiempo, laboral y no laboral”

dos concretos, principalmente, alrededor del verano.

En vigilias de festivos se finaliza a mediodía, sólo permanece de *guardia* el personal que debe atender al público. Las horas se compensan el resto del año.

La jornada partida se transforma en jornada continua. Son 38 horas de trabajo semanal, con $\frac{1}{2}$ de pausa. Se puede empezar la jornada a las 8 de la mañana, convertir la pausa en comida y finalizar la jornada laboral (habiendo comido) a las 16 horas. Se tiene toda la tarde por delante. Las personas que llevan tiempo en la empresa y que tenían jornada partida, aseguran que son más productivas y rentables. No se relajan, van por trabajo. Saben que a las cuatro de la tarde estarán en la calle.

En algunas empresas la jornada continua no ha significado reducción de salario, en otras sí. En estos casos, se pactó, persona a persona, la opción de reducirlo o mantenerlo, sabiendo que contaba con un excedente de horas para cubrir puntas de trabajo.

Se acuerdan horas de presencia en la empresa en el núcleo central del horario laboral. La comparecencia en el resto del horario es flexible, o bien, se acuerda en convenios.

Se establecen cómputos anuales de horas por debajo del convenio de referencia, de 30 a 80 horas menos. Quedan regulados en los acuerdos de empresa.

Se trabaja fuera de la entidad, reportando los resultados, en mayor o menor proporción de tiempo, en función de la empresa y en tareas discrecionales o relacionadas con el puesto de trabajo. Desde días esporádicos, un día preestablecido a la semana, hasta prácticamente el 90% del tiempo, en el caso de una mujer directiva, excluyendo puestos de trabajo que, por su naturaleza, tienen horario predefinido porque tienen alta proporción de tiempo de respuesta o de proximidad con otros.

Se personalizan horarios a medida, pactando las necesidades y los intereses, de los trabajador(es) y de la producción o servicio. Se permiten todo tipo de posibilidades horarias ajustándolas, proporcionalmente, al salario.

Se compactan jornadas para evitar la discontinuidad horaria. Cuando es necesario establecer horarios de presencia, se compactan las jornadas en fracciones mínimas de 4-5 horas, para evitar que el horario se extienda de forma discontinua en el tiempo.

Jornadas y vacaciones a la carta como política de empresa. En empresas que han de permanecer abiertas desde las 9 de la mañana a las 9 de la tarde, o 24 horas del día y 365 días al año, se opta por implantar jornadas de trabajo y vacaciones a medida de los intereses de cada persona.

Se procura compensar el potencial agotamiento profesional

“Se determinan franjas horarias semanales como festivas, generalmente las tardes de los viernes”

que comporta la edad para reducir, de forma voluntaria, el tiempo presencial. A partir de una determinada edad, normalmente entre 38 y 45 años, se evita que las personas tengan que cubrir horarios demasiado amplios, (tipo guardia) que ocupen, por ejemplo, vísperas o fines de semana. Se facilita la reducción horaria y de salario o espaciar los fines de semana en los que hay que trabajar. Se establece, en forma de porcentaje, el máximo de personas que pueden acogerse a esta medida para asegurar la cobertura del servicio.

Se flexibiliza la jornada laboral diaria a la entrada, salida y pausas. La horquilla de entrada y salida de la empresa oscila en límites que varían de un cuarto de hora a dos horas.

Se aplica a toda la plantilla. En las empresas grandes, la medida está acordada por convenio y/o acuerdos internos. En las medias y, sobre todo, en las pequeñas, las personas pactan franjas horarias de manera informal. Estas acciones se realizan mayoritariamente en áreas o funciones internas de la organización, pero también, previamente organizado, concatenando horarios, en puestos de trabajo de atención a lo(a)s clientes y/o a los usuario(a)s.

Se acostumbra a ser más flexible cuanto mayor es el valor percibido y el tiempo que aporta la persona a la organización. El hecho se da en determinados grupos o categorías profesionales, que corresponden a competencias de nivel elevado, o bien, en ocupaciones en las que es difícil encontrar personas dispuestas a trabajar con horarios poco amables, salarios bajos y poco atractivos. Es, sobre todo, en estos tipos de empleos en los que, si hay una persona competente, se llega a los acuerdos que hagan falta para retenerla.

Enfocadas a la autoorganización de los puestos de trabajo

Se da un margen de maniobra en el ritmo productivo mensual. Se permite que una persona, durante un mes determinado, trabaje menos horas, por motivos personales, por reducciones de la producción o del servicio y recuperarlas en los dos o tres meses siguientes.

En empresas en las que se ficha, se facilita el acceso de las personas a consultar las horas trabajadas durante el mes a través de la intranet, así como la normativa reguladora.

Se posibilitan los intercambios que convengan, se facilita que, entre personas que ocupan puestos de trabajo iguales, puedan hacerse cambios a discreción, siempre y cuando el puesto de trabajo quede cubierto.

Se sobredimensiona la plantilla para cubrir posibles ausencias en servicios que requieren 24 horas al día. Si se producen bajas se cubren por estas personas y si no se producen refuerzan otros ser-

“Sobre todo, en las pequeñas empresas, las personas pactan franjas horarias diversas de manera informal”

vicios. Se da, sobretodo, en empresas del sector público o privado de grandes dimensiones.

Se fomenta la autoorganización. Se delegan, en la línea base del organigrama y en el personal de línea y/o el/la responsable, decisiones asociadas al tiempo, como, por ejemplo, turnos, vacaciones, jornadas intensivas... Se promueve que, en primer lugar, sea el personal de línea afectado el que llegue a acuerdos, Sólo interviene un estamento superior si se producen litigios.

Se crea una comisión de horarios y vacaciones para organizar los nuevos usos del tiempo de todo el personal.

Se posibilita disponer del tiempo de lactancia con varias fórmulas a elegir por la persona beneficiaria. Si por ley se tiene derecho a media hora en la entrada o en la salida, se puede acumular una hora, o reunir todas las horas y alargar un par o tres de semanas la baja maternal. Se ofrece la posibilidad de disfrutar, de forma acumulada, la reducción de tiempo hasta el primer año de vida del hijo(a), en meses en los que no se trabaja.

Las guardias para dejar cubierta una franja puntual horaria superior a 8 horas se dirimen entre el personal y una persona de base es la encargada de organizarlas, procurando que todos hagan los mismos días.

Se acuerda fichar. Entre el personal y la empresa se determina poner en marcha sistemas de fichaje, para estudiar las posibilidades de flexibilidad de la plantilla y para remarcar la transparencia del tiempo trabajado.

Encaminadas a considerar y preservar el tiempo no laboral

Se dificulta la permanencia en las instalaciones de la empresa más allá de lo que se considera razonable. Se suele establecer sobre las 18 horas, se apagan las luces del edificio, y/o la calefacción o aire acondicionado, se imposibilita el acceso a la red informática, etc. En alguna empresa, de las que se ficha, las horas trabajadas a partir de las 19 horas no computan como horas de trabajo.

Se impide hacer horas extras. Si se tienen que hacer, son retribuidas con dinero o tiempo libre adicional. Si la situación se produce a menudo, se estudia la posibilidad de incorporar una nueva persona.

No se abre los domingos, aunque la ley lo permita. Como política de empresa y, a pesar de que lo permita la ley, no se abre los domingos autorizados, en detrimento de los resultados empresariales, aunque la mayoría del sector tenga las puertas abiertas.

Las reuniones se convocan en franjas horarias de máxima presencia, evitando que éstas se programen y convoquen en tiempo que pueda invadir el tiempo no laboral.

“En empresas en las que se ficha, se facilita el acceso de las personas a consultar las horas trabajadas”

Se contrata para cubrir los fines de semana, con personal diferente al personal al que trabaja entre semana, estas personas sólo trabajan este periodo.

Se evitan los turnos rotativos, si se trabaja por turnos, éstos son fijos: mañanas, tardes, noches o fines de semana y festivos. Más incentivados económicamente y con tiempo libre. Se trata de evitar que las personas tengan que cambiar su ciclo vital cada semana. Siempre que se produce una vacante en otros turnos, se prioriza que la ocupen compañero(a)s que trabajan en otro.

Desde principios de año se dispone del calendario laboral, en el que consta la estructura temporal anual: Número de horas de trabajo, horarios del personal, días festivos, periodos en los que se deben pactar vacaciones, periodos intensivos. Las personas conocen, desde los primeros días del año, cuándo se ha trabajar.

Se establece el derecho de disponer de tiempo para asuntos propios, regulado en convenio o acuerdo de empresa. Se contempla la posibilidad de disponer de una jornada para asuntos propios, un máximo de tres veces al año, o de tres intervalos mensuales de 20 minutos. Este paquete de horas se puede ampliar si la persona que ocupa el puesto de trabajo tiene personas menores, mayores o con alguna problemática especial, a su cargo. Esta medida se da en empresas privadas medias y grandes y en alguna empresa del sector público.

Se amplían los permisos retribuidos más allá de lo estipulado en los convenios de referencia. Permisos para visita médica (4 horas), para formación (el tiempo necesario), por paternidad (15 días hábiles), por maternidad (20 semanas), por cambio de residencia (3 días), por muerte de un familiar de tercera vía consanguínea o política (3 días y 5 si es fuera del territorio), por enfermedad de un familiar (3 días).

En función del tipo de permiso, de las dimensiones de la empresa y el sector van, en mayor o menor medida, a cargo de la persona que se ausenta o de la empresa. La empresa tiende a reproducir las prestaciones del sector público.

Se facilitan periodos sabáticos, sin salario, con derecho a conservar el puesto de trabajo del mismo nivel. Generalmente el periodo permitido oscila entre 3 meses y 3 años.

Se fomenta la solicitud de permisos para ampliación de estudios, que pueden ir de uno a doce meses. Se establece un máximo de permisos autorizados para cada categoría profesional. Las empresas grandes se hacen cargo del coste del tiempo laboral para estudios, mientras que en las pequeñas, generalmente, el coste de la formación corre a cargo de la persona, pero la empresa le permite la ausencia. El tiempo se recupera posteriormente.

“Se amplían los permisos retribuidos más de lo estipulado en los convenios de referencia”

Relacionadas con valores añadidos de empresa

Los horarios de noche están mejor retribuidos. En alguna organización, el cómputo global de horas del turno de noche es inferior al de las personas que trabajan en turnos diurnos.

Los días de Navidad, Fin de año o verbena de San Juan, se procura restablecer la desregularización mediante doble compensación: doblando el importe habitual del complemento de festividad o disponiendo del siguiente día hábil como festivo retribuido.

Los contratos eventuales *sombra* son los que, de entrada, cubren las reducciones del personal laboral fijo. Estas personas, una vez contrastada su competencia, son las primeras a las que se les plantea incorporarse a la empresa de forma fija ante una vacante y a las que se les ofrece cubrir épocas extraordinarias de trabajo, como verano y navidad.

La formación se realiza en horario laboral. La asume, total o parcialmente, la empresa. En alguna de las organizaciones entrevistadas, si la formación se imparte en horario laboral, hay que suplir a la persona en formación. La persona que la sustituye es compensada con horas libres. Se garantizan, por convenio, un número mínimo de horas de formación al año.

Se compensa económicamente la formación realizada fuera del tiempo laboral, de forma pactada con la persona. Cuando la acción formativa está fuera del horario laboral se compensa este tiempo no laboral con dinero.

Las bajas por enfermedad son asumidas por la empresa. Se retribuye la totalidad del salario en caso de enfermedad justificada, con límites regulados de los que se informa con anterioridad.

Al cumplir un determinado número de años en la empresa, se establecen, como premio, incentivos vinculados a la antigüedad. Se premian los años de dedicación con vacaciones. El año en el que se cumplen 25 años de trabajo en la empresa se dispone de un mes adicional de vacaciones y cuando se cumplen 30 y 35 años, una semana adicional.

Se considera festivo el cumpleaños. En algunas entidades el día del cumpleaños del trabajador(a) se da libre e, incluso, el cumpleaños de lo(a)s hijo(a)s.

Se programan e imparten acciones formativas en temas que, directa o indirectamente, giran alrededor del desarrollo de la organización (gestión del tiempo, reuniones, gestión del estrés). Se programan para optimizar la eficiencia personal y de los equipos de trabajo.

El jefe de recursos humanos cubre las incidencias. En empresas con delegaciones, ante una incidencia, imprevista o no, como la enfermedad de un(a) trabajador(a) quien la sufre es el jefe de

“Se fomenta la solicitud de permisos para ampliación de estudios”

recursos humanos. Este procedimiento se ha convertido en una manera de mantener una conexión regular y real entre el eje de la empresa y sus dependencias.

Se realizan políticas de discriminación positiva para las mujeres, mediante las que las mujeres, y sólo las mujeres, con cargas familiares, tienen mayor flexibilidad horaria. Se les facilitan medidas para promocionar en la empresa. Se las excluye de ciertas normas y más que presencia, se les pide resultados. Es una medida provisional, dicen, hasta conseguir la paridad en cargos medios y superiores.

El mestizaje y la gestión de la diversidad como valores añadidos, las empresas contratan inmigrantes e imparten acciones formativas, de idioma, cultura e historia, obviamente, a cargo de la empresa.

Respecto a las religiones, conscientes, por ejemplo, de que hay religiones en las que el día sagrado es el viernes o el sábado, se les respeta este día como festivo, cambiándolo por otro.

Dirigidas a establecer medidas compensatorias

Las horas extras se compensan con tiempo libre en proporción superior a la trabajada. Los acuerdos suscritos entre algunas empresas y los centros comerciales obligan a trabajar los domingos y festivos establecidos por ley, a pesar de que la política de empresa sea contraria. Se retribuyen el doble y se compensan con dos días festivos.

Los puestos de trabajo que implican reuniones los fines de semana se recompensan con tiempo libre durante la semana.

En el trabajo por turnos, en función de las horas semanales que se trabajan y, para cuadrar las horas anuales, se otorgan días extras de vacaciones.

Se permite que la familia acompañe a la persona en viajes de trabajo de varios días incluyendo fines de semana.

Los trabajos que implican trabajar fines de semana se organizan para que, periódicamente, cada persona pueda disfrutar de cuatro días festivos seguidos, de jueves a lunes, ambos incluidos.

Trabajos con guardias que no requieren presencia física, pero sí estar pendientes de una posible acción, se retribuyen con una cantidad fija y una variable en caso de actuar.

Se establecen sistemas de primas para reducir el absentismo. Se conceden a la plantilla si se consigue reducir el índice de absentismo, excluyendo las bajas maternales.

Se prima económicamente o con días de vacaciones, hacer coincidir las vacaciones con épocas de baja producción.

En casos de reducción horaria inferior al 50%, se cubre el tiem-

“Se realizan políticas de discriminación positiva para las mujeres”

po de reducción con un contrato del 50%, para evitar jornadas demasiado reducidas.

Se incentivan económicamente los puestos de trabajo que requieren presencia las vísperas, fines de semana o domingos y festivos. Se elevan los salarios medios para encontrar candidato(a)s, y se permite escoger la franja horaria y/o jornada.

Para facilitar la comunicación interna, un día festivo al año se reúne toda la entidad a una de sus sedes. Este día se intercambia por dos días de fiesta a discreción. En el caso de alguna empresa mediana con sedes en todo el territorio español, se convoca una jornada de conocimiento y comunicación de toda la plantilla, que opta ir o no de forma voluntaria. El viaje y la estancia los financia la empresa y dan dos días libres a cambio.

Acciones complementarias transversales o indirectas

Disponer de tecnología al servicio de la eficacia organizativa

Se capacita la polivalencia de los puestos de trabajo. Personal que sólo y siempre ha hecho trabajos de producción, previamente capacitado, realiza tareas administrativas y de atención al cliente, o en sentido contrario, quién solamente hacía estas funciones, es capaz de producir. Es relativamente fácil adquirir las competencias requeridas.

Se capacita en aplicaciones infotelemáticas, por ejemplo, para utilizar aplicaciones informáticas específicas para planificar y hacer un seguimiento adecuado y transparente de los equipos de trabajo y para calcular las cargas de trabajo.

Se usan videoconferencias: empresas dispersas en el territorio utilizan habitualmente la videoconferencia para las reuniones y para evitar desplazamientos innecesarios.

Se comunican por teléfono de forma simultánea varias personas, ubicadas en el mismo edificio o en cualquier parte del mundo.

Se visualiza a la vez la misma pantalla de ordenador, de forma que se puede enmendar un documento entre personas físicamente lejos.

Se obliga, por convenio, el acceso a las TiC. Se incorpora en el convenio la obligatoriedad de regular el acceso de todo el personal a internet y a la intranet corporativa.

Dotar al personal de beneficios complementarios

Acciones de aproximación entre el lugar de residencia y trabajo. Posibilidad de trabajar en una nueva delegación. El proceso de apertura de una nueva sede o de creación de nuevos puestos de trabajo, dentro o fuera de la ciudad, se comunica internamente a todo

“Se establecen sistemas de primas para reducir el absentismo”

el personal, ofreciendo acceso preferente respecto a candidato(a)s externo(a)s. Las personas que aceptan reducen sus desplazamientos entre su residencia y el puesto de trabajo, con una evidente repercusión en el tiempo de las personas. La iniciativa está muy bien valorada e incrementa la sensación de pertenencia.

La empresa gana, ya que el nuevo puesto que requiere experiencia, es ocupado por una persona experta, con experiencia en la empresa. Esta acción se lleva a cabo en entidades con diferentes puntos de atención al usuario(a) o cliente(a), en fase de expansión y de crecimiento geográfico. Se dirige a la plantilla que tiene relación directa con el público, principalmente, trabajador(a)s de línea y a cargos intermedios.

Servicio de transporte para las personas que trabajan en la empresa. Esta medida suele realizarse en empresas grandes ubicadas fuera del núcleo urbano o en polígonos del entorno metropolitano. Es un servicio de ida y vuelta en autocares que transportan al personal teniendo en cuenta el lugar de residencia de las personas que requieren el servicio. El autocar realiza paradas en lugares determinados a horas predeterminadas.

Se incentiva la reducción del absentismo con una gratificación económica elevada para todos.

Se trabaja por resultados, no se controlan las horas de presencia. Cómo y cuando se haga este trabajo importa poco, si se hace de acuerdo con los parámetros de calidad exigidos y en el tiempo establecido.

Cada trabajador(a) recibe, a principios de año, un cheque servicio, a cargo de la empresa. El cheque cubre varios servicios, como canguros, atención a las personas mayores, lavandería, reparaciones, gestiones domésticas y/o legales.

Servicios en el centro de trabajo. En empresas grandes hay servicios como cajeros automáticos, agencia de viajes o seguros. De forma que se pueden realizar trámites sin salir de la empresa.

Se financia la adquisición de un ordenador portátil, o se facilitan herramientas como teléfonos móviles de última generación, costeando la conexión de alta velocidad de internet en el domicilio particular del trabajador(a). Estas medidas son positivas si se acompañan de la posibilidad de trabajar en los momentos que la persona decide, si no suponen una ampliación inacabable de la jornada laboral.

Se procura recoger las ideas de mejora del personal para incorporarlas al servicio de la empresa. Se incentivan las ideas de mejora del personal relacionadas con cualquier aspecto del trabajo, estableciendo procesos de recogida y de análisis de las mismas. Si se ponen en marcha se incentivan económicamente. Se procura

“Se trabaja por resultados, no se controlan las horas de presencia”

ver positivamente las situaciones de crisis y cuando alguien deja de la empresa el jefe de recursos humanos se entrevista con la persona para revisar los aspectos que no han funcionado.

Se prioriza la promoción interna y se tienen en cuenta las candidaturas de lo(a)s familiares y/o amistades del trabajador(a). Cuando se produce una vacante se comunica, primero en la organización por si alguna persona desea promocionar, y/o por si conoce a alguien, familiar o amigo, interesado. Si una persona recomienda a otra es que la valora y ambas quedan comprometidas, la persona que recomienda y la recomendada.

Se dispone de planes de pensiones para todas las personas que posibilitan mayor tranquilidad para la vejez.

Se dispone de comedor de empresa o se facilitan comidas a precio de coste. Otra alternativa es alquilar el comedor, con enseres de cocina, a entidades vecinas.

Se dispone de gimnasio en empresas grandes, con sillón de masajes, precios más reducidos que los de los gimnasios privados, etc.

Se hacen terapias antiestrés. Hay un fisioterapeuta a horas convenidas. En la sala de primeros auxilios se hacen sesiones gratuitas de *shiatsu* (terapia oriental). Se incluyen sesiones de fisioterapia en el seguro médico y se concertan tarifas para terapias antiestrés en centros especializados.

Se retribuyen acontecimientos concretos de la vida de las personas: emparejamientos, maternidad o paternidad, regalos y fiestas de navidad para los hijos de lo(a)s trabajador(a)s.

Se dispone de guardería gratuita en la empresa o en el polígono industrial donde está ubicada.

Se simplifican los servicios para las personas próximas a la jubilación. Previo convenio con alguna universidad se facilita a las personas jubiladas la matriculación en cursos o se les proporciona, gratuitamente, asesoramiento legal y/o fiscal.

Se dota al personal de servicios y/o productos que la organización comercializa, gratuitamente o reduciendo el precio de mercado.

Intercambiar parte del tiempo productivo por acciones comunitarias

Se promueven actividades de voluntariado. Un día de trabajo para ir a una ONG o a una entidad social no lucrativa en la que el trabajador(a) realiza alguna tarea. Para hacerlo, se da media o una jornada productiva.

Se potencian las campañas navideñas: Ningún niño(a) sin juguete, donaciones a ONGs, se invita al personal a comprar algún juguete. Se crean equipos impulsores que, en horas de trabajo, hacen campaña en la empresa para que participen lo(a)s compañero(a)s.

“Se procura recoger las ideas de mejora del personal para incorporarlas al servicio de la empresa”

Se favorecen las donaciones de sangre. En alguna empresa grande, de forma regular, se concierta con los hospitales públicos un día en el que el autobús del banco de sangre se acerca a la empresa. Se informa a las personas con antelación y el día concertado pueden dar sangre en horario laboral.

Se organizan marchas solidarias para recaudar fondos para causas humanitarias.

Se celebra, en día lectivo, el día de la diversidad. Alguna empresa grande, con sedes en diferentes países, celebra de forma regular un día lectivo en el que personas de distintos países comparten conocimientos con los demás. La organización, planificación, coste y puesta en marcha es a cargo de la empresa.

“Se organizan marchas solidarias para recaudar fondos para causas humanitarias”

5. Conclusiones

Respecto a la muestra de empresas participantes

Hay que valorar positivamente la actitud de las empresas que han participado en este estudio, ya que no es fácil ofrecer datos internos de las organizaciones. Ello nos ha permitido compartir su experiencia y darla a conocer.

Respecto a las empresas y el tiempo

Aún hay organizaciones que se resisten a la flexibilidad horaria, también en relación con sus clientes. Es deseable que la organización horaria beneficie a los trabajador(a)s y a los cliente(a)s que necesitan sus servicios en horarios que, a veces, son incompatibles con los horarios laborales estándares (entidades financieras, judiciales, algunos centros sanitarios, etc).

Respecto a las redes viarias y ferroviarias

El elevado número de personas que diariamente se trasladan por motivos laborales hace de las redes viarias y ferroviarias un elemento fundamental en relación al tiempo de vida. Barcelona es, básicamente, una ciudad de servicios. La producción se ha desplazado a los polígonos industriales de la región metropolitana. Las cercanías de la gran urbe han visto crecer su población de forma vertiginosa los últimos años. Según el artículo de Manel Villalante, 2003, director de estudios, coordinador y asesor de la presidencia de Transportes metropolitanos de Barcelona, durante los últimos años la necesidad de movilidad de las personas que se trasladan por motivos laborales ha producido una disminución de *autocontención laboral*, es decir, del número de personas que tienen domicilio y trabajo en el mismo municipio -64,4% el año 1990, 52,2% el año 2000-. La movilidad por trabajo obliga a cientos de miles de personas a desplazarse fuera del municipio de residencia. La previsión es que esta tendencia se consolide de aquí al 2010. Un estudio de UGT de Cataluña, realizado el año 2002, muestra que 22.500 catalane(a)s emplean 3 horas diarias en desplazarse para ir a trabajar a los polígonos industriales de la RMB, lo que alarga la jornada laboral hasta 11 horas.

Otro estudio, impulsado, entre otros, por el ayuntamiento de Barcelona y CCOO de Cataluña, analiza la movilidad laboral en el polígono de la Zona Franca. La muestra agrupa 250 empresas, que emplean 43.000 personas de forma directa y 300.000 de forma indirecta. El 73% de las personas encuestadas manifiestan su disposición a utilizar el transporte público si mejora la red actual.

“Aún hay organizaciones que se resisten a la flexibilidad horaria, también con sus clientes”

La información del transporte público en caso de incidentes.

Muchas de empresas ubicadas en polígonos o en la ciudad, pero con personal que reside en cercanías, comentan la necesidad de disponer de transporte público que funcione bien y, especialmente, la comunicación de este con lo(a)s usuario(a)s para establecer una relación transparente y fluida.

El colapso de la red viaria. Las condiciones mencionadas conllevan que muchas personas opten por el transporte privado, lo que provoca colapsos en la red viaria, con incidencia sobre el tiempo de las personas.

Diferencias entre sector y empresa en la que se trabaja

Hay colectivos con condiciones de tiempo de trabajo más ventajosas. Una obviedad quizás, pero hay que destacarla. Existen colectivos con condiciones laborales que presentan diferencias abismales respecto a otros, por convenio, acuerdo de empresa, salario y condiciones laborales. Gracias a negociaciones antiguas reconocidas, cuando hay o ha habido masa crítica potente, han conseguido ventajas que otros colectivos no tienen. Sólo un ejemplo: hay cómputos anuales con 240 horas de diferencia.

Binomio tiempo-dinero: diferencias cuantitativas entre el sector público y el privado. En el sector privado el tiempo de trabajo se vincula de forma más evidente e inmediata a la productividad, rendimiento económico y logro de objetivos de negocio. En el sector público, rendimiento y beneficio son más etéreos. Por otra parte, existe la percepción que, en categorías profesionales similares, el sector privado está mejor remunerado que el público.

Las dimensiones de la empresa y la formalización de los nuevos usos del tiempo. Hay grandes diferencias en el margen de maniobra sobre el tiempo laboral y no laboral, entre microempresas y multinacionales de miles de trabajadores en cualquier parte del mundo y con sede en los territorios más recónditos. A medida que la empresa crece, tiene mayor necesidad de reglamentar los nuevos usos del tiempo para no crear agravios comparativos.

Se deben calcular bien los costes de cada medida y tener los datos de la plantilla pormenorizadas para saber cuáles son lo(a)s beneficiario(a)s potenciales y determinar su impacto respecto al futuro uso real.

En una empresa mediana y, sobre todo pequeña o micro, rápidamente está cuantificado el personal, las horas y los impactos. Todo el mundo se conoce. Son muchas horas de convivencia y los nuevos usos del tiempo se pactan de forma, más o menos informal, con la dirección sin regulaciones escritas.

“Hay colectivos con condiciones de tiempo de trabajo más ventajosas”

Las personas con responsabilidad sindical han de tomar la iniciativa en la mejora de los usos del tiempo. Se ha observado que, a veces, acciones vinculadas al tiempo en la empresa no se tienen en cuenta, ni se contemplan, ya que se priorizan las estrategias de las políticas retributivas. La posición es que el personal no pide tiempo y cuando se han de priorizar las demandas, el tiempo, a menudo, es un punto que cae en las mesas de negociación.

Respecto a las personas

La percepción de la propia organización. Se ha podido constatar una cierta visión sesgada o parcial de las condiciones de otros hemisferios del resto del tejido productivo, no exentas de tópicos. Quién trabaja en el sector privado anhela las condiciones de lo(a)s trabajador(a)s del sector público, en cambio, trabajador(a)s del sector público anhelan situaciones de la empresa privada. Quién trabaja en una empresa pequeña desea las condiciones de la grande y quién lo hace en una grande, envidia a lo(a)s de la pequeña, por la confianza y el clima familiar que se genera entre el personal.

Aunque hace falta un marco regulador general, las personas tienen necesidades diferentes. Vaya por delante que hacen falta marcos reguladores generales que no dejen las acciones a expensas de una supuesta *bondad* circunstancial de la dirección. También es cierto, que en algunas empresas se han intentado ensayar como buena práctica, en cuanto se normativiza y se convierte en obligatoria se constata que no conviene a todo el mundo, es el caso de alguna iniciativa de jornada intensiva o de reducción el tiempo para comer. Algunas personas tienen la vida organizada y la innovación no ha sido bien recibida.

Los diferentes roles hacen emerger contradicciones respecto al tiempo. La reflexión de algunas de las personas entrevistadas es que resulta difícil generar acciones estratégicas de mejora del tiempo laboral cuando este es incompatible con el funcionamiento general que la sociedad determina. Es el caso de padres y madres de hijo(a)s en edad escolar: se quiere lo mejor para la criatura, pero, ¿qué se hace con ellas entre las 16 o las 17 horas de la tarde, cuando salen de la escuela y las 18, 19 o 21 horas -en el caso de establecimientos comerciales- en que la persona que trabaja finaliza su horario regular?

Lo(a)s consumidor(a)s y cliente(a)s, cada vez más, requieren servicios de atención las 24 horas. Los horarios de atención al público de las administraciones públicas, mañanas y alguna tarde, coinciden con el horario laboral y así sucesivamente. La cuestión es si hay que avanzar en una distribución diferente de los horarios.

“Las personas con responsabilidad sindical han de tomar la iniciativa en las mejoras de los usos del tiempo”

Los trabajos con horarios poco convencionales pueden generar déficits de calidad de vida. Un trabajo con horarios de sábados y domingos, por ejemplo, genera la percepción de ir contracorriente respecto a los demás. Paradójicamente, se dispone de tiempo, pero no coincide con el de la mayoría. Si estas personas tienen pareja, descendencia o personas mayores a su cargo, con horarios diferentes la gestión del tiempo se convierte en tarea compleja.

Las empresas ubicadas en polígonos industriales reclaman servicios. Los polígonos industriales piden disponer, se propone que por ley, de servicios de transporte, guarderías, comedores, gimnasio y servicios médicos.

Valores que innovan los usos del tiempo

Los valores predominantes de las empresas de la muestra. Tras las políticas públicas para promover cambios, los valores que más han repetido las empresas son:

- Confianza mutua entre la plantilla y la dirección.
- Aceptación de la flexibilidad horaria.
- Orientación y trabajo por resultados.
- Orientación al cliente(a) o al usuario(a).
- Fomento del trabajo en equipo.
- Compromiso con el servicio. Proximidad. Simplicidad.
- Aprendizaje permanente. Innovación.
- Trabajo en red.
- Transversalidad.
- Delegación.
- Responsabilidad.
- Sensibilidad respecto al tiempo del personal.
- Apuesta por la igualdad de oportunidades.

Respecto a los beneficios

La dirección percibe ventajas, gana o, como mínimo, no pierde. Es evidente que el mundo empresarial no se fundamenta en voluntarismos. Todavía menos en un entorno globalizado que exige altos estándares de competitividad. Las empresas entrevistadas no son ninguna excepción en el tejido productivo. Aún así, habiendo puesto en marcha las acciones descritas, han encontrado valores añadidos y ventajas competitivas y han mantenido o mejorado los resultados económicos y sociales.

La puesta marcha de innovaciones es, a veces, fruto de la necesidad. Algunas organizaciones más, otras menos, en el transcurso de su trayectoria, tienen una historia de avatares para relatar. La puesta marcha de este tipo de medidas dista mucho de ser lineal

“Los trabajos con horarios poco convencionales pueden generar déficits de calidad de vida”

y siempre positiva. A veces, las acciones se han consolidado tras arduos procesos de prueba y error: mecanismos que no han funcionado o no como se esperaba, rediseño de las acciones, pruebas, ajustes, etcétera. Otros han sido consecuencia de una obligada reflexión ante un clima organizativo hostil (*esta no es mi empresa, yo sólo trabajo*), o bien, una caída en picado de las ventas, facturación y resultados (en el sector privado) ha obligado a modificar trayectorias para sobrevivir.

Empresas han utilizado la ecuación: invertir tiempo en las personas es invertir en implicación y compromiso. Tienen trabajador(e)s y representantes de lo(a)s trabajador(e)s y de la empresa que plantean estrategias de negociación inteligentes, de acercamiento de posiciones orientadas a ensayar medidas que les beneficien o, que no perjudiquen y tan equilibradas como sea posible. Se trata de dedicar tiempo a escucharse mutuamente: qué se necesita, qué se reclama y qué se requiere por parte de las personas y de la empresa.

Una nueva función en del área de personal y de RRHH. Cuando una organización plantea reorganizar el tiempo del personal, después de establecer los ejes y baremos que está dispuesta a negociar, requiere una figura profesional que se escuche a las personas, estudie cómo aunar sus necesidades e intereses con las posibilidades de incorporarlas en los baremos establecidos, asegurar la viabilidad de estas acciones por la organización y hacer malabarismos para cuadrar todos los horarios.

Esta función, según manifiestan las empresas, la ejerce el departamento de RRHH o de administración de personal. Una de las organizaciones de la muestra creó una comisión de horarios y vacaciones entre el personal. Esto significa dedicar tiempo a estudiar e implantar medidas de este tipo.

Personal implicado y comprometido=clientela satisfecha. Se parte de la base que una de las ventajas competitivas es tener a la clientela y/o el usuario(a) satisfecho(a). En el sector privado la competencia es dura y los salarios no se pueden incrementar de manera exponencial; a los productos y servicios, la calidad se les supone; el producto o servicio es uno más ante un abanico de opciones para escoger, se tiene que buscar la diferenciación por otras vías. En el sector público, las restricciones presupuestarias impiden aumentar las bandas salariales; el usuario(a) es cada vez más exigente. En ambos casos, el personal interactúa, con el resto de personal o con el cliente interno, con la clientela, el usuario(a) o la ciudadanía. Si el personal está implicado y comprometido con la empresa tiende a tratar mejor a la clientela, que se mantendrá satisfecha y requerirá nuevos nuestros productos o servicios.

“Si el personal está implicado y comprometido con la empresa, tiende a tratar mejor a la clientela”

Una persona inteligente y competente, en una empresa que actúa de forma inteligente y competente, acaba pactando hacer de más y de menos con el tiempo presencial. Si una empresa conforma un sistema, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, sea del sector público o del privado, grande, media o pequeña, cuando una persona rinde y funciona en el puesto de trabajo, cuando aporta valor añadido, cuando la relación personal es cordial y la relación contractual conviene a ambas partes, la empresa no permitirá que abandone la entidad. Si se marcha para trabajar con la competencia, la empresa pierde por varios lados. Por una parte, pierde una buena pieza del engranaje, pierde el tiempo y el coste del aprendizaje -lo que le costó capacitarla-, a lo que tiene que sumar el coste de ubicar a la persona que se incorpora. Además, las competencias de la persona que marcha ayudan a crecer a otra organización: otra administración o empresa de la competencia.

Una persona competente, cuando la tarea lo permite, valora no estar sujeta a un horario laboral extremadamente sistematizado y a una gestión rígida del tiempo laboral, a cambio, aporta competencia, flexibilidad y responsabilidad.

Apostar por las mujeres. El 50% del talento potencial de una empresa es femenino. La mayoría de empresas de la muestra han apostado por contratar y promocionar mujeres. Mujeres recientemente emparejadas que manifiestan su voluntad de tener hijos, embarazadas o con cargas familiares, mayores, jóvenes, de cualquier país.

Las empresas pequeñas tienen mucho que aportar. Como el personaje de Molière, que hablaba en prosa pero no lo sabía, a menudo, se descubren medidas interesantes iniciadas en pequeñas empresas, puestas en marcha hace mucho tiempo sin ser conscientes de que son innovadoras.

Poner las TICS al servicio de la eficiencia del tiempo personal y empresarial. Bases de datos que funcionan, programas de correo electrónico para planificar tareas y conocer *on-line* su evolución, teleformación, videoconferencias para evitar viajes, intranets que se utilizan, aplicaciones específicas para la tecnología que emplea cada empresa. Una medida que ha surgido reiteradas veces en el estudio es cómo estas empresas han empleado la tecnología a su favor. Esta, puesta al servicio de las personas y de la empresa es una clara ventaja competitiva. Ahorra dinero y tiempo.

Tendencia a condensar el tiempo. Se observa que algunas empresas, cuando pueden, tienden a compactar las jornadas. Pasan de la jornada partida a la intensiva sin modificar el total de horas, o pactan su modificación. Es uno de los recursos más obvios para facilitar el ajuste entre el tiempo personal y el laboral.

“Algunas empresas, cuando pueden, tienden a compactar las jornadas”

Empresas y personas manifiestan que la optimización del tiempo laboral y no laboral es uno de los elementos más valorados.

- La empresa atrae, retiene y motiva a personal competente e inteligente.
- Se minimiza la sensación de pérdida de tiempo o tiempo muerto.
Se va por trabajo.
- La rotación y las ausencias se reducen.
- Se trabaja en un clima de trabajo en equipo.
- En las selecciones de personal se encuentran con un volumen considerable de candidaturas para escoger.
- La gente lo explica.
- El tema trasciende fuera de empresa.
- Se incrementa el prestigio.
- A corto o medio plazo, se refleja en la cuenta de resultados.

“Empresas y personas manifiestan que la optimización del tiempo laboral y no laboral es uno de los elementos más valorados”

6 Propuestas

Estrategias a emprender

Promover estudios y proyectos alrededor de los nuevos usos del tiempo centrados en variables concretas. Proponemos algunos ejemplos:

Demostrar empíricamente los beneficios económicos de innovar en los usos del tiempo. Análisis ambiciosos, utilizando muestras representativas para legitimar lo que parece evidenciar el sentido común, pero que las dimensiones del presente estudio nos impiden concluir taxativamente: las empresas que mejoran los usos del tiempo de su personal obtienen beneficios económicos reales, además de sociales y de prestigio. No sólo no pierden, lo que está demostrado, sino que ganan tiempo y dinero.

Analizar los usos del tiempo por franjas de edad: las más jóvenes y las más maduras. Respecto a los jóvenes, hay una evidente desregulación entre los horarios de lo(a)s que cursan estudios secundarios o universitarios, o los que no lo hacen, y las ofertas a las que pueden aspirar. Cuando menos, para examinar cómo emplean habitualmente la jornada y qué propuestas se encuentran para optimizar y racionalizar su tiempo.

Respecto a la población en edad próxima a la jubilación, se deberían analizar las formas de reducir el impacto del estado de saturación y agotamiento profesional de buena parte de las personas que trabajan a partir de determinadas edades, básicamente, a partir de los 50 años e, incluso, antes en algunos colectivos profesionales. El nivel más alto de competencia en el ejercicio de un empleo coincide con un cansancio casi crónico. Este sería el punto de partida de la siguiente propuesta.

Estudiar la fatiga por mantener un ritmo sobredimensionado durante años. La salud femenina y la salud pública. Según los principios de prevención de riesgos mantener de forma esporádica un ritmo alto de tareas puede ser saludable, hacerlo durante demasiado tiempo, es causa de enfermedades crónicas e irreversibles. Según las leyes físicas, formuladas hace siglos por Newton, la velocidad es el espacio dividido por el tiempo. Dado que el espacio (el territorio en el que viven lo(a)s trabajador(a)s, trabajan y realizan las tareas domésticas) y el tiempo en que se desplazan es inamovible, lo único móvil es el ciudadano(a). Si no llegan al sitio previsto en el tiempo previsto, se ha de aumentar la velocidad, es decir, se ha de acelerar.

Esto, básicamente, lo hacen las mujeres. Aunque, hombres y mujeres pueden, potencialmente, hacerse cargo del 50% de los

“Estudiar la fatiga por mantener un ritmo excesivo durante años”

trabajos domésticos y de cuidado de las personas dependientes, en la práctica quién lo suele hacer es la mujer. De considera *normal* que ellas asuman la doble jornada: las ocupaciones que le corresponden como trabajadora, en el tiempo que tiene contratado como tiempo/empresa- y un altísimo porcentaje de las tareas que exige el rol doméstico, en detrimento de su tiempo discrecional y de su salud. Mantener este ritmo durante años puede dar lugar a una vejez femenina exhausta y enferma y convertirse en un problema de salud pública. Aunque sólo fuera por egoísmo social se debería estudiar como minimizar este impacto, ya que si enferma una franja de mujeres con larga esperanza de vida ¿Quién se hará cargo de ellas? ¿Quién atenderá a las que han estado toda la vida activa atendiendo a los otros?

Examinar la movilidad por motivos laborales y trabajar con las empresas en transporte público y red ferroviaria. Si la movilidad por motivos laborales obliga a desplazarse fuera del municipio de residencia y, además está previsto que se consolide e incremente, hay que estudiar urgentemente las problemáticas que plantea este hecho. Establecer marcos de trabajo conjunto con las empresas que gestionan la red viaria de transporte para aportar soluciones prácticas.

Diseñar un proyecto piloto para emplear de forma innovadora el tiempo laboral de acuerdo con una red de empresas. Se trata de permitir que algunas personas, con perfiles similares, puedan rotar en organizaciones diferentes. Las personas, en un momento dado de su trayectoria profesional entran a trabajar en una empresa y si se dan circunstancias favorables y no hay ninguna incidencia se quedan. El punto débil de este sistema es que siempre verán el mundo, el tejido productivo y el mercado de trabajo desde la misma perspectiva y, por lo tanto, parcial e incompleta. Un(a) funcionario(a) se permitirá interactuar con la empresa privada sin haber puesto nunca los pies en ella. El trabajador(a) de una empresa pequeña nunca se imaginará como se trabaja en la grande, ni en otro sector o rama, ni en ningún otro emplazamiento geográfico.

Se trataría de una experiencia piloto en un número reducido de empresas y un número determinado de personas voluntarias, con la posibilidad de volver a la empresa de la que provienen, obviamente. Se trataría que de forma organizada, ejercieran ocupaciones similares en organizaciones diferentes. Se deberían extraer resultados y conclusiones para ver hasta qué punto sería extrapolable y ampliable.

“Examinar la movilidad por motivos laborales y trabajar con las empresas en transporte público y red ferroviaria”

Agentes implicados

El CESB y la Concejalía de Nuevos Usos Sociales del Tiempo, entidades promotoras de este estudio, deberían profundizar, extender este debate y hacerlo llegar a sus destinatario(a)s: los agentes económicos y sociales del territorio.

Se tienen que propiciar marcos para discutir planteamientos, resultados, conclusiones y propuestas.

Hay que señalar el interés que ha suscitado este estudio en lo(a)s portavoces de las empresas que han participado y las que no han podido hacerlo. Todas han pedido los resultados para hacerlos llegar a dirección y al personal.

Crear una red de empresas. En las entrevistas realizadas, lo(a)s interlocutore(a)s de las empresas han requerido reiteradamente qué nuevas iniciativas tenía el CESB y el ayuntamiento de Barcelona para profundizar este estudio y, al mismo tiempo, han manifestado su interés en mantener una estrecha colaboración y crear una red de intercambio de experiencias, en un clima de confianza y aprendizaje mutuos que permita compartir conocimientos y medidas que se hayan puesto en marcha o en fase de experimentación, comentar la prácticas que han obtenido mejores resultados y las que han fracasado. También han sugerido otorgar algún tipo de premio o reconocimiento público a las empresas que se destaquen en mejores usos del tiempo del personal.

Las personas de las cúpulas políticas tendrían que ser referentes de formas innovadoras y racionales de utilizar el tiempo de trabajo. Una organización, es la sombra alargada de quien manda, según J. Ramonet, consultor. La sociedad civil se refleja en sus líderes políticos, precisamente, por eso, han de ser ejemplo.

Serían referentes excelentes para las demás personas, ante las organizaciones internas de las que son los principales mandatarios y ante los grupos de interés, si comenzaran a dar ejemplo respetando su tiempo de trabajo y de no trabajo.

La visualización por la ciudadanía de sesiones maratónicas, claramente perjudiciales para la salud, por parte de parlamentarios, responsables políticos y destacados miembros de la sociedad civil, es un mal ejemplo. Si los responsables políticos usan el tiempo de manera equitativa y racional, preservando su vida no laboral, serán un buen modelo para dar la vuelta al *status quo* actual.

Ejercer la autoridad valorando y respetando el tiempo de los otros. Hay que destacar la filosofía de una de las empresas encuestadas que refleja una iniciativa ilustrativa. Fundamenta el valor de la igualdad evidenciando la siguiente premisa: *Tener un cargo superior no significa que uno sea más que otro. Todo el mundo es*

“Crear una red de intercambio de experiencias, en un clima de confianza y aprendizaje mutuos”

igual de importante. Sólo hay responsabilidades diferentes. Bajo este principio se desarrolla la formación transversal impartida en un curso interno y se transmite a la cadena de cargos medios y al personal de base. La docencia corre a cargo de la dirección.

Si bien las cúpulas sindicales están cercanas a estos nuevos usos, han de continuar transmitiendo y convenciendo a los comités de empresa, del valor que tiene mejorar la organización del tiempo de trabajo. Un agravio que ha surgido es que los representantes legales de lo(a)s trabajador(a)s no son la vanguardia a la hora de negociar en términos de tiempo, puede ser porque, a menudo, la representación sindical es mayoritariamente masculina (79%).

Las entidades patronales perciben las ventajas. Deberían informar y potenciar estas prácticas en las empresas asociadas y, al mismo tiempo, analizar los datos y valoraciones que aportan las direcciones de las empresas para demostrar que racionalizar el tiempo de trabajo no va en detrimento de los resultados, sino al contrario, redundan en beneficios para el personal y el éxito empresarial.

Acordar con el Instituto Catalán de Calificaciones Profesionales, incorporar como competencia clave profesionalizadora, la gestión del tiempo, entendiendo por competencias clave las que se manifiestan independientemente de las habilidades de tipo técnico y organizativo, con carácter transversal y transferibles a diferentes contextos profesionales. En el diccionario de competencias clave (julio 2004) y en el modelo profesionalizador del sistema integrado de Cualificaciones Profesionales de Catalunya, ninguna de las 38 competencias clave hace referencia explícita a la gestión del tiempo. Sería conveniente que el nuevo modelo contemplara la gestión del tiempo como competencia clave, la definiese y la valorase por niveles (inferior, medio y superior).

Las escuelas de negocios que forman las futuras generaciones directivas, deberían incorporar módulos formativos transversales para capacitar en las siguientes competencias clave: gestión del propio tiempo y nuevas formas de gestionar el tiempo de la organización.

Finalmente, hemos de señalar que todo el mundo, en cualquier organización, tiene poder para generar cambios. Las medidas que presenta este trabajo han sido refrendadas y puestas en marcha por perseverantes miembros de la línea media y/o compactos núcleos de operaciones. Son ellos y ellas quienes han liderado el proceso de implementación de medidas como las enumeradas en los resultados. De la reflexión de las empresas que han seguido este camino se desprenden dos premisas.

1 La dirección debe tener, cuando menos, cierta permeabilidad a las sugerencias de los estamentos inferiores.

“Incorporar como competencia clave profesionalizadora, la gestión del tiempo”

2 Debe existir suficiente masa crítica que apueste y mantenga la bondad de estas medidas y las sepa transmitir a la dirección. Cuando el grupo impulsor está convencido de que esto es posible, se fundamentan los argumentos, se analizan los impactos positivos y negativos a priori, se negocia en términos de respeto y beneficio mutuo, se evidencian las ventajas y se tiene calculado el coste.

Llegados a este punto es posible poner marcha iniciativas como las descritas en este trabajo por las empresas de la muestra estudiada.

**“La dirección
debe ser
permeable
a las
sugerencias”**