

20

INFORME ESPAÑA 2 0 1 3

una interpretación
de su realidad social



Fundación Encuentro

Equipo de dirección y edición

José María Martín Patino, Presidente • **Agustín Blanco**, Director General • **Antonio Chueca**, responsable del Departamento de Datos • **Giovanna Bombardieri**, Secretaria • **Teresa Herreros** • **Beatriz Manzanero**

Equipo de colaboradores:

Consideraciones Generales. **Xavier Martínez Celorrio**, Universidad de Barcelona y **José M^a Martín Patino** • *Parte Segunda.* **Ignacio Buqueras**, Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles. Participa: **Agustín Blanco**, Fundación Encuentro • *Capítulo I.* **María Isabel Martínez** y **Nuria Guilló**, Abay Analistas. Participan: **Elvira González Gago**, Fundación Tomillo, y **María Dolores Liceras** y **Elvira González Santamar-ta**, expertas en mercado laboral • *Capítulo II.* **Josune Aguinaga**, UNED, y **Domingo Comas**, Fundación Atenea. Participan: **Julio Camacho**, Instituto de la Juventud, y **Elena Rodríguez San Julián**, Sociológica Tres • *Capítulo III.* **Benjamín García Sanz**, Universidad Complutense. Participa: **Antonio Abellán**, CSIC • *Capítulo IV.* **Chaime Marcuello** y **Carmen Marcuello**, Universidad de Zaragoza. Participan: **Guillermo Fernández**, Cáritas Española, **Mónica Sánchez**, Plataforma del Voluntariado de España, y **Beatriz de Miguel**, Fundación ONCE • *Capítulo V.* **Manuel Valenzuela Rubio**, Universidad Autónoma de Madrid.

Y las siguientes Instituciones: Instituto Nacional de Estadística • Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles • Cáritas Española • Fundación ONCE • Plataforma del Voluntariado de España • Instituto de la Juventud

ÍNDICE

PARTE SEGUNDA: POR UNOS HORARIOS MÁS SOCIALES

1.	Los horarios de las comidas	6
2.	Horarios laborales	10
2.1	Jornada partida, jornada continua	11
2.2	Escasa flexibilidad horaria e insatisfacción de los trabajadores	15
2.3	Lo que las empresas dicen y lo que hacen	22
2.4	Reducir el gasto económico y energético	32
2.5	Conciliación, productividad y horarios racionales	33
2.6	Teletrabajo	38
3.	Los horarios escolares	43
4.	Los horarios de descanso y ocio en los días de diario	49
5.	Horarios comerciales	53

Parte Segunda

POR UNOS HORARIOS MÁS SOCIALES

Si hiciéramos un *ranking* de las frases que más pronunciamos, seguro que en los primeros puestos encontraríamos la de “no tengo tiempo”. En cambio, si este mismo análisis lo hubieran llevado a cabo nuestros abuelos, esa expresión no hubiera figurado como una de las primeras. La permanente sensación de falta de tiempo es una de las características de la sociedad actual. Vivimos con la impresión de fondo de que quizás podríamos aprovecharlo más, y mejor, o estar haciendo más cosas o llegar más lejos. A menudo nos sentimos frustrados por no conseguirlo.

Debemos dar el máximo valor al tiempo, tanto al propio como al de los demás, y aprender a gestionarlo. “Lo único que realmente nos pertenece –escribió en el siglo XVII el filósofo español Baltasar Gracián– es el tiempo: incluso aquel que no tiene otra cosa cuenta con eso”. Es la clave de nuestro bienestar, porque el estrés normalmente no lo causan las actividades que realizamos, sino la falta de tiempo para llevarlas a cabo. Todos tenemos 24 horas, 1.440 minutos, 86.400 segundos diarios. Y, según los utilicemos, seremos más felices y haremos más felices a quienes nos rodean o, por el contrario, crearemos crispación y problemas.

Esta labor debe iniciarse en la familia y la escuela, desde las cuales ha de enseñarse a los niños a valorar el tiempo de estudio, de descanso, de ocio... Y ha de proseguir en los restantes niveles educativos. Con el paso de los años, hemos visto que muchos de los conocimientos que habíamos adquirido no nos servían o se habían quedado obsoletos por los nuevos conocimientos, por el cambio de las circunstancias o los avances tecnológicos. Pero saber valorar el limitado tiempo del que disponemos y gestionarlo adecuadamente es necesario a los diez, a los veinte y a los cuarenta años, así como a los ochenta o los noventa para quienes alcancen estas edades.

En España, tenemos una dificultad añadida a esta falta contemporánea de tiempo, que es común a todas las naciones desarrolladas: unos horarios inadecuados. En nuestro país, las jornadas de trabajo se prolongan frecuentemente hasta la tarde-noche, lo que obliga a muchos españoles a llegar a casa tarde y cansados, reduce notablemente el tiempo para compartirlo con familiares (particularmente el dedicado a la educación de los hijos pequeños) o amigos, para mejorar la formación o para practicar sus aficiones. Contribuye igualmente a que se pospongan las compras y las tareas de orden y limpieza del hogar al fin de semana, reduciendo las horas de ocio y el descanso.

Cuadro 1 – La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles

Promovida por la Fundación Independiente, la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles lleva casi diez años esforzándose en fomentar la reflexión de los españoles sobre el valor del tiempo y la importancia de gestionarlo bien. Fundada y presidida por Ignacio Buqueras y Bach, la Comisión celebró su primer acto en Madrid, el 17 de junio de 2003. Surgió del convencimiento de que, para que los ciudadanos sepan valorar el tiempo, lo disfruten con libertad, se encuentren menos estresados, puedan armonizar sus diferentes responsabilidades –familiares, sociales, laborales, etc.– y tengan una mayor calidad de vida, era preciso que vivieran de acuerdo con unos horarios más racionales, que fueran similares a los de los países más avanzados.

Para sensibilizar a la sociedad sobre la necesidad de impulsar esta transformación, la Comisión Nacional está integrada por más de 130 representantes de instituciones y entidades (ministerios, gobiernos autónomos, organizaciones empresariales y sindicales, sociales, culturales, universidades, otros centros educativos...), que se han reunido hasta ahora en 67 plenos; y cuenta con el apoyo de: la Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE), que la respalda jurídicamente; varias ARHOE de ámbito provincial y autonómico con un ánimo descentralizador; el Consejo Nacional, formado por un centenar de personalidades; cuatro Consejos Asesores (para Asuntos Empresariales, Sindicales, Sociales y Medios de Comunicación); y el Observatorio de los Horarios.

La Comisión ha alentado la creación de dos órganos en el Congreso de los Diputados: la Subcomisión para la elaboración de un informe sobre el tiempo de trabajo, la flexibilidad laboral y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral (2005); y la Subcomisión para el estudio de la racionalización de horarios, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la corresponsabilidad (2012).

La Comisión ha organizado, desde 2006, siete Congresos Nacionales, que se han desarrollado en Madrid, Tarragona, Valencia, Valladolid y San Sebastián. También ha organizado seis Ciclos de Actos *Horarios Racionales* y diversas jornadas por toda la geografía y seis Cursos *Cómo hablar siempre con eficacia*. Asimismo, ha convocado siete Premios para Racionalizar los Horarios Españoles en tres modalidades (institución o entidad, empresa y medio de comunicación) y tres Concursos Escolares *¿Cuánto tiempo tienes para mí?* Ha intervenido con frecuencia en conferencias, mesas redondas y cursos y ha mantenido centenares de reuniones a todos los niveles, así como una presencia constante en los medios de comunicación. Mantiene una página web, participa en las redes sociales, difunde la revista digital *España en hora* y edita una veintena de publicaciones y el DVD *Tiempo para todos*.

Próximamente se llevarán al Congreso las firmas recogidas en apoyo del *Manifiesto por unos horarios racionales* (cuadro 2), al que se han adherido numerosas personalidades destacadas de la vida española, diversas organizaciones y asociaciones y miles de ciudadanos.

También quiere promover la firma de cinco Grandes Pactos Nacionales sobre Horarios: con partidos políticos, Administraciones, organizaciones empresariales y sindicales, cadenas de televisión y entidades de la sociedad civil. Se pretende que cada institución asuma sus responsabilidades y que los ciudadanos valoren el compromiso de sus líderes acerca de un asunto que preocupa y ocupa a todos los españoles. Que las fuerzas políticas apoyen el derecho de la ciudadanía a disfrutar de una mejor calidad de vida, que las organizaciones sindicales se impliquen en un asunto que incide en el bienestar de los trabajadores, que los empresarios tiendan con más ahínco hacia unos horarios indispensables para aumentar la productividad, que los responsables de las cadenas de televisión adopten un significativo adelanto en los horarios de los programas con mayor audiencia.

Asimismo, una de las medidas que propone la Comisión Nacional es que España adopte el huso horario que le corresponde conforme a su situación geográfica (meridiano de Greenwich). Se ha solicitado desde hace varios años al Gobierno y, muy especialmente, con motivo del VII Congreso Nacional (octubre de 2012), donde se aprobó por unanimidad la citada petición. Sólo así se conseguiría estar en el huso horario que nos corresponde, abandonando el del meridiano de Berlín, horario que nos rige desde hace 71 años (2 de mayo de 1942) por un decreto provisional, provocado por la Segunda Guerra Mundial.

La creación de un Grupo de Trabajo con representantes de todos los ministerios para abordar las ventajas de unos horarios racionales y la celebración de un *Día de los horarios* son otros dos de sus objetivos para 2013, año en el que se celebra el décimo aniversario de la Comisión. Una década en la cual ha contribuido a que la racionalización de horarios por la que luchamos empiece a producirse, aunque los cambios de mentalidad son lentos. Ha propiciado que cada día se hable más de conciliación y flexibilidad: entre los ciudadanos, en los centros de trabajo, en las negociaciones de los convenios colectivos, en el ámbito político, en los medios de comunicación... Pero es importante que a la reflexión siga la actuación.

Fuente: Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE).

Cuadro 2 – Manifiesto por unos Horarios Racionales

La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los demás países de la Unión Europea

Manifiesta:

- Que el tiempo es un bien único e insustituible, al que debemos dar el máximo valor.
- Que debemos respetar el tiempo de los demás porque vale tanto como el nuestro.
- Que la puntualidad ha de ser un principio ético que guíe nuestra conducta.
- Que para hacer un mejor uso del tiempo es imprescindible que en España cambiemos nuestros horarios.
- Que las madres y los padres deben disponer de tiempo para convivir y dialogar con sus hijos, interesarse por sus sentimientos y sus problemas, y ofrecerles un sólido apego.
- Que es necesario disponer de tiempo para dormir, porque dormir bien es vivir mejor.
- Que es necesario educar a la juventud en valores tales como la solidaridad, la tolerancia, el respeto, el esfuerzo y la igualdad entre la mujer y el hombre, además de subrayarles la importancia de hacer un buen uso del tiempo.
- Que a las personas se les ha de valorar por sus resultados, ya que las horas de presencia no garantizan una mayor eficiencia.
- Que las jornadas laborales prolongadas perjudican la calidad de vida de las personas y no son rentables para las empresas.
- Que la relación entre la dirección y el personal colaborador ha de estar sustentada en conseguir resultados y basarse en la confianza y el compromiso, y no sólo en el cumplimiento estricto del horario.
- Que las iniciativas de racionalización y flexibilización de horarios permiten a las personas atender adecuadamente su vida privada, con lo que se encuentran con más motivación y más lealtad a su empresa.
- Que los horarios comerciales deben ser flexibles en beneficio de todos, sin perjuicio de que los trabajadores del sector dispongan de su tiempo de descanso y de ocio.
- Que la radio, la televisión y los espectáculos deben ajustar su programación a unos horarios racionales.

Reivindica:

- Una profunda modificación de los horarios en España, que nos ayude a ser más felices, a tener más calidad de vida, y a ser más productivos y competitivos.

Exige a nuestros representantes y poderes públicos:

- Que lleven a cabo las medidas ejecutivas y legislativas necesarias para llevar a la práctica las reivindicaciones expuestas.

Recuerda:

Que la necesidad de unos horarios racionales tiene como objetivos prioritarios:

- Conciliar nuestra vida personal, familiar y laboral.
- Permitir la corresponsabilidad en el reparto de tareas domésticas y atención a la familia.
- Favorecer la igualdad entre la mujer y el hombre.
- Mejorar nuestra calidad de vida.
- Aumentar la productividad.
- Dormir el tiempo suficiente.
- Fomentar la salud.
- Disminuir la siniestralidad.
- Apoyar el rendimiento escolar.
- Facilitar la globalización.
- Y, en definitiva, dar mayor valor al tiempo.

Todo esto pasa, ineludiblemente, por racionalizar nuestros horarios, hacerlos más humanos y más europeos.

Fuente: Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE).

La adopción de unos horarios más racionales y flexibles facilitaría la conciliación de la vida personal, familiar y laboral que desean millones de españoles; mejoraría su bienestar; favorecería la igualdad efectiva entre el hombre y la mujer; contribuiría a que aumentara la productividad de las empresas; ayudaría a reducir el gasto energético y la consiguiente contaminación ambiental; apoyaría el rendimiento en todos los niveles educativos; posibilitaría que las asociaciones, fundaciones y ONG dispusieran de colaboradores con tiempo y energías; facilitaría la coordinación con otros países en un mundo tan globalizado... Como puede verse, las ventajas son numerosas e importantes.

Respecto a los horarios, en nuestro país se vive una situación paradójica: se trata de un tema que suscita una evidente preocupación e interés social, pero que más allá de declaraciones de intenciones –las más de las veces estériles–, queda orillado tras los discursos acerca de tópicos idiosincráticos y climáticos y consolidadas estructuras aparentemente inamovibles. Los clásicos “somos así” y “España es diferente”. En la tarea de conseguir que este tema no deje de estar en la agenda de las Administraciones Públicas, las empresas y los medios de comunicación, destaca la labor de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles (cuadros 1 y 2).

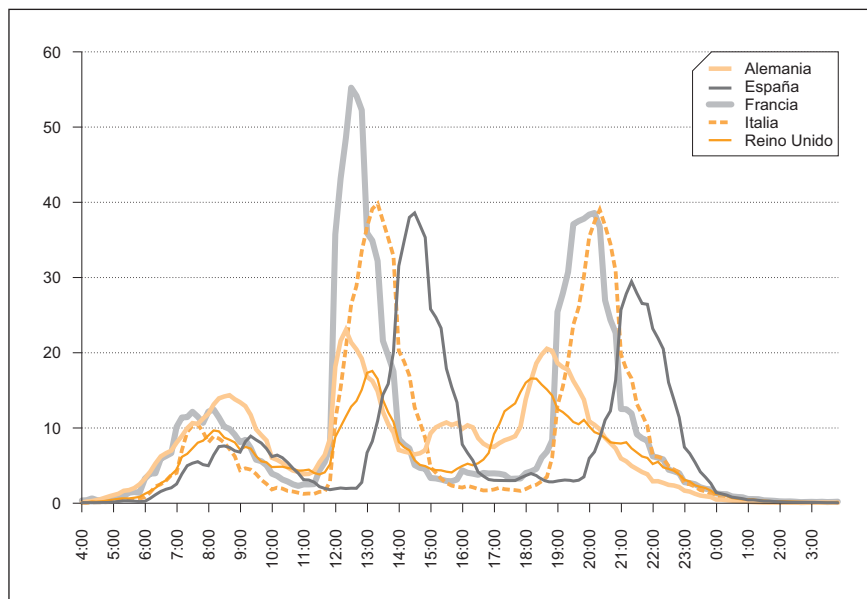
A continuación se analizarán los cinco ámbitos básicos que son objeto de debate público en torno a los horarios (horarios de comidas, horarios laborales, horarios escolares, horarios de descanso y ocio y horarios comerciales), siempre bajo la perspectiva de la comparación con los países de nuestro entorno. Nos interesa contrastar las peculiaridades de los horarios españoles, sus posibles causas y consecuencias y su relación con las demandas de la sociedad española, en un intento de ir más allá del discurso de tópicos o de resignación al que se acaba de hacer referencia. Dedicaremos especial protagonismo a los horarios laborales, porque entendemos que son los que en verdad condicionan el resto de los horarios.

1. Los horarios de las comidas

Cuando se piensa en los horarios españoles y su peculiaridad en el contexto europeo, con frecuencia se hace referencia a las comidas (su horario y su tipo) como el elemento más específico de nuestro país y condicionador en gran medida del resto de los horarios. En el gráfico 1 se puede apreciar la “hora punta” del desayuno, comida y cena en España y en otros cuatro países europeos (Reino Unido, Francia, Italia y Alemania), que cubren diferentes ámbitos geográficos y tradiciones culturales.

En las tres comidas hay un retraso en nuestro país superior a una hora respecto a todos los demás, incluso con Italia, representante, como España, de la cultura mediterránea. En el desayuno es precisamente con Italia con

Gráfico 1 – Personas que están comiendo en las distintas horas del día en varios países de la UE. En porcentaje. 2000



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de datos de Eurostat.

quien tenemos un mayor desfase: en el país transalpino se desayuna mayoritariamente en torno a las 7:30 horas, mientras que en nuestro país los porcentajes más altos se sitúan en torno a las 9:00. En Reino Unido y Francia alrededor de las 8:00 y en Alemania sobre las 8:30. Por lo que se refiere a la comida, la “hora punta” en España (entre las 14:15 y 14:30) se retrasa dos horas respecto a Francia y Alemania (entre las 12:15 y 12:30), algo más de una hora con Reino Unido (entre las 13:00 y 13:15) y una hora en relación con Italia (entre las 13:15 y 13:30). Finalmente, en la cena es donde se registran las mayores diferencias: hay más de tres horas de diferencia de Reino Unido (entre las 18:15 y 18:30) a España (entre las 21:30 y 21:45), Alemania está más próxima a los británicos (entre las 18:45 y 19:00) que Francia (entre las 20:00 y 20:15) e Italia (entre las 20:15 y 20:30).

El factor cultural y climático podría aducirse para explicar y justificar las diferencias con Alemania, Reino Unido e incluso Francia, pero no con Italia. Sin embargo, el modelo del país transalpino, tan mediterráneo como nosotros, se acerca más al de los países del centro de Europa. Lo mismo ocurre con otros países mediterráneos que no se analizan en el gráfico, como Portugal y Grecia, donde también los horarios de sus comidas están adelantados respecto a los que rigen en nuestro país. Sin entrar en grandes detalles, es necesario hacer algunos comentarios que permitan entender dónde está el origen de esta diferencia tan llamativa.

En primer lugar, en éste como en otros temas (por ejemplo, la propiedad de la vivienda) recurrir a la “genética” o a la tradición española para explicar comportamientos diferenciales respecto a nuestros vecinos europeos puede resultar adecuado para la tertulia, pero frecuentemente no resiste un análisis más riguroso. En cuanto a los horarios de las comidas, bastantes autores han puesto de manifiesto que el retraso general registrado en nuestro país respecto a los de su entorno comenzó a finales del siglo XIX y principios del XX y se “institucionalizó” tras la guerra civil. Hasta finales del siglo XIX, las dos comidas fuertes del día, el almuerzo y la cena, solían hacerse entre las 12:00 y 13:00 horas, la primera, y entre las 19:00 y 20:00, la segunda, un horario no muy alejado del de los países del centro y del norte de Europa y prácticamente el mismo que en el resto de los países mediterráneos. ¿Por qué se produjo el retraso de este horario en nuestro país?

Hasta comienzos del siglo XX, con la extensión de la electricidad, los horarios de la mayoría de las actividades humanas estuvieron condicionados por las horas de luz, sueño y comidas. A finales del siglo XIX, la hora habitual de levantarse oscilaba entre las cinco y las siete de la mañana, dependiendo de la estación. La hora de entrada al trabajo, tanto de los campesinos como de los obreros en las ciudades, estaba entre las seis y las ocho y la jornada escolar en los colegios de enseñanza media comenzaba a las ocho¹. Pero no todos se ajustaban a estos horarios. Como señala Amando de Miguel, comentando una novela de Armando Palacio Valdés, existía una clara estratificación social en la hora de salida para ir a trabajar en algunos grupos sociales madrileños: primero, “los barrenderos, los mozos de cuadra, los pinches de cocina. Un poco más tarde encontrará usted a los horteras abriendo las tiendas, alguna vieja que va a oír misa, lacayos que salen a pasear los caballos. Luego empiezan a salir los empleaditos de las casas de comercio y los escribientes de las oficinas del Estado, que llevan todo el peso de ellas; las modistillas. A las once ya hallará usted gente más distinguida, oficiales del ejército, estudiantes, empleados de tres mil pesetas [al año; un sueldo alto], corredores de comercio. A las doce empiezan a salir los peces gordos, los jefes de negociado, los banqueros, algunos propietarios; pero sólo después de las dos de la tarde podrá ver usted en la calle a los ministros, a los directores generales, a los títulos de Castilla, a los grandes literatos”². Este último grupo juntaba el desayuno con el almuerzo o comida, que solía realizarse entre las doce y la una, siguiendo la tradición de hacerlo tras el ángelus.

Por tanto, el modelo de referencia social era una burguesía y una aristocracia más bien ociosa que no madrugaba y que tendía a retrasar los horarios, sobre todo los vespertinos. Así, en la novela de Blasco Ibáñez, *Los muer-*

¹ Véase Rueda, G. (2006): *España 1790-1900. Sociedad y condiciones económicas*. Madrid: Istmo, p. 486.

² Miguel, A. de (1996): *La España de nuestros abuelos*. Madrid: Espasa-Calpe, p. 156.

tos mandan, hacia 1910 en Palma de Mallorca, las clases altas consideraban que almorzar a las doce era hacerlo “al uso antiguo”, aunque “la primera modificación, probablemente fue la hora de la cena. En vez de hacerlo antes del teatro o las tertulias (cuyo comienzo era en torno a las ocho) se empezó a retrasarlo para después. Y a comienzos de la década de 1930, Pío Baroja en su novela *La familia de Errotacho* anota que el ‘señorito’ cenaba, después del cine, a las diez de la noche, jugaba a las cartas, se acostaba tarde, se levantaba ya a una hora avanzada, iba a la oficina y ‘a las dos solía comer en el Círculo’³. En consecuencia, las clases de referencia social en las ciudades españolas parecen haber tenido una evidente influencia en el cambio de horarios. Es inevitable hacer la comparación con el modelo de la burguesía industrial y comercial que en la misma época ejercía de referente social en las ciudades del centro y del norte de Europa. Ya la dictadura de Primo de Rivera, en la década de los años veinte, mostró cierta preocupación por la tendencia de los españoles urbanos a horarios de comida un tanto disfuncionales en relación con el funcionamiento del aparato productivo. En una nota que envió a los periódicos en 1929 aconsejaba a los españoles “una sola comida formal, familiar..., entre cinco y media y siete de la tarde”⁴.

La pausa para la comida duraba hasta las dos e incluía la frecuente siesta, cuya duración variaba en función del lugar y la estación. Por la tarde algunos seguían trabajando, pero para otros era ya tiempo de ocio. Las representaciones teatrales a principios del siglo XIX comenzaban entre las dos y media y las cuatro dependiendo de la estación. A medida que se fueron iluminando las ciudades, el horario se retrasó hasta después de las siete.

La consolidación de estos horarios se produjo tras la guerra civil, y en ello pudo influir un factor nuevo: el pluriempleo, que reforzó la división del día entre una jornada de mañana prolongada, madrugando bastante y trabajando hasta las dos, y una jornada de tarde para desarrollar el segundo empleo que parecía no terminar nunca, con una pausa amplia marcada por una comida fuerte, necesaria, además, para hacer frente al trabajo de por la tarde.

Estos procesos permiten explicar la diferencia de nuestros horarios de comidas con los de la mayoría de los países europeos, pero no dan cuenta de la semejanza con Portugal, un país cercano tanto en lo geográfico como en muchos de los procesos socioeconómicos comentados. A este respecto, puede resultar significativo el hecho de que nuestro país (con la excepción de las Islas Canarias) se encuentre fuera del huso horario que le corresponde. España está desde hace setenta años –concretamente desde el 2 de mayo de 1942, en la Segunda Guerra Mundial– en un huso horario equivocado, el de Berlín, cuando por su situación geográfica le corresponde el del meridiano de Greenwich, en Londres, que atraviesa la Península Ibérica por el Levante

³ Rueda, G. (2006), p. 488.

⁴ Citado en *ibídem*, p. 158.

y, en concreto, pasa por la ciudad de Castellón. Por este huso horario se rigen Islandia, Irlanda, Reino Unido, Portugal y Marruecos, y también las Islas Canarias. No es lógico que tengamos la hora de Berlín, que es una ciudad centroeuropea distanciada de nosotros hasta 25° al Este.

“Desde entonces, un español y un inglés pueden estar realizando una misma actividad (por ejemplo, comer) cuando el sol se encuentra en una posición similar, pero el reloj del español marca una hora más. Incluso aunque los españoles tuviéramos horarios solares similares a los de otros europeos (cosa que no ocurre), nuestros relojes, referidos a un huso horario desplazado, seguirían reflejando una diferencia de horarios”⁵. Se puede decir que los españoles reaccionaron a la imposición franquista de horarios no cambiando la hora solar a la que se alimentaban o se iban a dormir, pero las empresas y otras instituciones sí ajustaron sus horas de apertura.

Pasar de la Hora Europea Central (Berlín) a la Occidental (Londres) nos permitiría, además de tener la misma hora para todo el país, volver a comer a la una y cenar a las ocho. Irse a casa a las cinco o a las seis sería también más fácil de lograr. Adoptar la hora de Greenwich para ajustarnos más a la solar puede ser un elemento fundamental para acercar nuestros horarios a los de los países de nuestro entorno y, en particular, a los de los países mediterráneos, con quienes compartimos las mismas condiciones climáticas⁶.

2. Horarios laborales

Se suele achacar la especificidad de los horarios españoles en el contexto de los países desarrollados –como se acaba de comentar– a una cierta peculiaridad en nuestro proceso de modernización social, en la que los modelos o referentes no se hallaban en una organización social liderada por la burguesía industrial y articulada en torno a las estructuras productivas. Este planteamiento, que sitúa los horarios laborales como variable dependiente o

⁵ Collantes, F. (2010): “Discutamos sobre gustos: la formación histórica de las preferencias alimentarias en la España del último siglo”, Comunicación al X Congreso Nacional de Sociología, Pamplona.

⁶ La descoordinación de horarios dificulta las relaciones internacionales de España en todos los ámbitos: comercial, financiero, político, cultural... Con frecuencia, cuando en otros países quieren hablar con el nuestro aquí se toma el café; cuando almuerzan, aquí no; cuando vuelven de almorzar estamos en el almuerzo; cuando terminamos el almuerzo, ellos han terminado su jornada y nosotros seguimos en el trabajo. Así, cuando un organismo internacional o una gran empresa que tiene subcontratistas en diferentes sitios tratan de elegir quiénes van a ser las personas con las que van a coordinar un trabajo de alta eficiencia y rendimiento se tiende a no elegir a empresas u organismos españoles, puesto que se sabe que la coordinación va a ser complicada. El problema no reside, pues, en la falta de capacitación técnica, sino en la fluidez de la comunicación; es decir, en los horarios.

derivada de otros factores sociales, puede explicar lo ocurrido en la primera mitad del siglo XX, pero difícilmente puede sostenerse hoy en día en todos sus términos. Probablemente, los horarios laborales sean actualmente la variable independiente, el factor que en mayor medida está influyendo en el mantenimiento de unos horarios bastante distintos a los de los países de nuestro entorno y de las consecuencias negativas que de ello se derivan.

2.1 Jornada partida, jornada continua

La primera y más importante diferencia entre los horarios laborales españoles y los europeos es el tipo de jornada. Mientras que en España casi la mitad de los ocupados con jornada completa (47,3%, según los datos de la *Encuesta de Empleo del Tiempo 2009-2010* del INE) tiene jornada partida, con un paréntesis de al menos dos horas para la comida, en la mayoría de los países predomina mucho más claramente la jornada laboral continua, con una pausa de una hora para tomar algo. La extensión de la jornada continua es una de las principales demandas de la Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (cuadro 3).

La conjunción de ambos elementos (jornada partida y largo paréntesis para la comida) tiene como resultado la prolongación de la jornada laboral de los trabajadores españoles mucho más allá que la del resto de los europeos. En el gráfico 2 se recoge la evolución diaria del porcentaje de españoles que en cada intervalo horario está trabajando o estudiando. Los resultados marginales de las encuestas sobre el uso del tiempo en los países de la UE no permiten hacer la desagregación de esas dos actividades, pero el resultado es igualmente significativo, dado que, además, también en los horarios escolares y académicos arrastramos un retraso horario respecto a los países de nuestro entorno.

Cuadro 3 – La jornada laboral intensiva

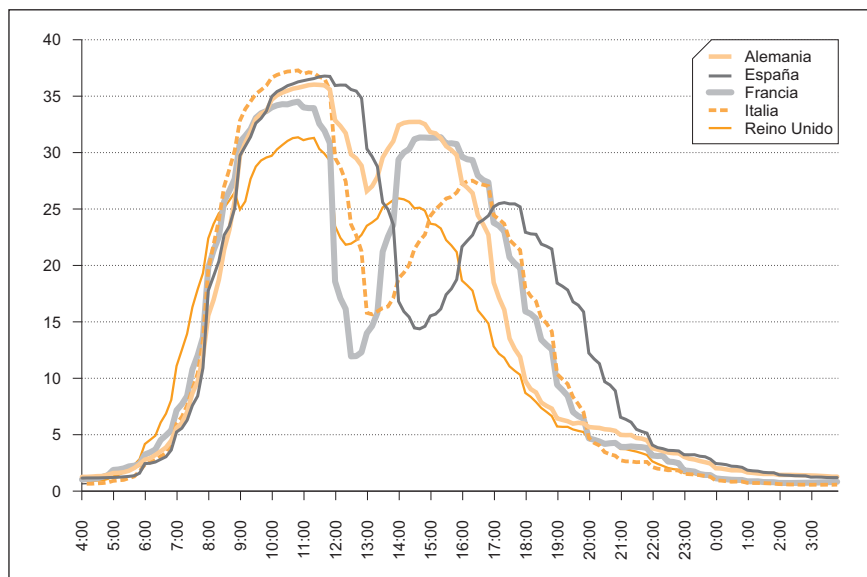
La jornada continua o intensiva nació en España en los años setenta del pasado siglo, para hacer más llevaderas las altas temperaturas durante los meses de verano. Hoy muchos trabajadores siguen disfrutando de ella en esta estación, lo que les permite tener las tardes libres. Debemos ir más allá extendiendo estas jornadas a todo el año, en beneficio tanto del bienestar físico y psicológico de los empleados y de sus familias, como de la productividad de las empresas.

Está comprobado que la adopción de la jornada continua hace que se reduzcan el absentismo y la interrupción en la realización de tareas. Con la jornada continua, los trabajadores se centran en lo que están haciendo y rinden más sabiendo que les quedan menos horas por delante.

La concentración del horario, con el consiguiente recorte de tiempos muertos en comidas, descansos..., mejora la eficiencia del trabajador. En este caso, menos es más, porque lo que disminuye no es el tiempo útil de trabajo, sino el que se pierde de forma inútil, como las dos o tres horas que en la tradicional jornada partida se reservan al almuerzo. Además, terminar a las 14:00 o las 15:00 horas supone un ahorro importantísimo en teléfono, luz, agua, aire acondicionado, calefacción...

Fuente: Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE).

Gráfico 2 – Personas que están estudiando o trabajando en las distintas horas del día en varios países de la UE. En porcentaje. 2000

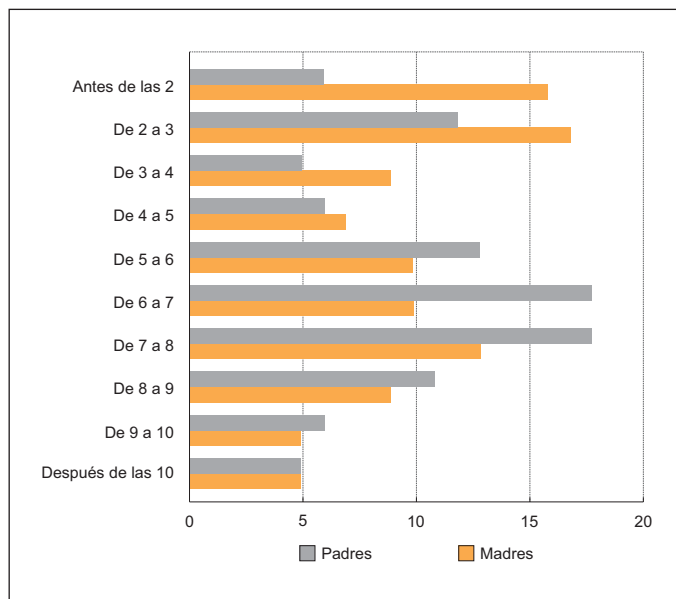


Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de datos de Eurostat.

Se pueden apreciar con claridad varios aspectos. En primer lugar, la pausa para la comida en Francia y Alemania se sitúa en torno a las 12:30 horas y en Reino Unido e Italia a las 13:00, mientras que en España se retrasa hasta las 14:30. En segundo lugar, la escasa reducción del porcentaje de personas que están trabajando en las horas de la comida en Alemania y Reino Unido indica que hacen un tipo de comida frugal, que en algunos casos implica no interrumpir el trabajo. No ocurre lo mismo con Francia, donde dicho porcentaje se reduce drásticamente, pero se recupera muy pronto, lo que indica que se hace un tipo de comida que implica interrupción del trabajo, pero por un tiempo corto. El caso de Italia es más similar al de España: la pausa para comer parece aumentar y se acerca a la española, pero, al tener adelantado su horario laboral respecto al de nuestro país, a partir de las 17:00 horas empieza a reducirse significativamente el porcentaje de personas que están trabajando o estudiando, una hora antes que en España. En Alemania, Reino Unido y Francia la salida habitual del trabajo se adelanta aún más y se sitúa entre las 15:00 y las 15:30 horas.

También en nuestro país –como se ha comentado– hay bastantes trabajadores que tienen jornada continua, sobre todo los que trabajan en la Administración Pública o en sectores como la banca. Esto explica en parte las grandes diferencias que se registran entre hombres y mujeres respecto a la hora de salida del trabajo. Como se puede apreciar en el gráfico 3, más de la mitad de las madres ocupadas termina su jornada laboral como muy

Gráfico 3 – Hora de salida del trabajo en un día estándar de entre semana de los padres según sexo. Horas referidas a la tarde. En porcentaje. 2003



Fuente: Meil Landwerlin, G. (2006): *Padres e hijos en la España actual*. Barcelona: Obra Social Fundación “La Caixa”, p. 52.

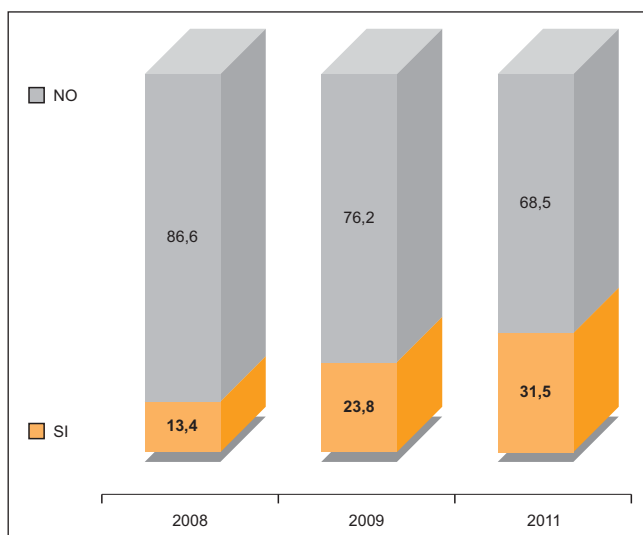
Tabla 1 – Tiempo dedicado a la comida del mediodía (días laborables) por actividad, sexo y edad. En porcentaje. 2002

	Menos de un cuarto de hora	Un cuarto de hora	Media hora	Una hora	Dos horas	Sin información precisa
Actividad						
Ocupados	10	31	11	21	3	20
Amas de casa	9	33	16	14	5	18
Estudiantes-profesionales	12	32	10	33	4	6
Sexo						
Hombres	10	32	11	23	3	18
Mujeres	11	31	14	19	5	17
Edad						
40 o menos años	11	36	12	27	4	8
41 a 50 años	13	27	13	25	5	16
51 o más años	9	32	12	17	4	23
Total	10	32	12	22	4	20

Nota: Sólo se consideran los “españoles domésticos activos”, es decir, se excluyen los jóvenes, los jubilados y los parados.

Fuente: Miguel, A. de y Miguel, I. de (2002): *Encuesta. El mismo euro, la misma hora*. ARHOE.

Gráfico 4 – En los últimos meses, ¿ha renunciado a comer en restaurantes en aras a traerse de su casa la comida y comer en la empresa, parques, etc.? En porcentaje. 2008-2011



Fuente: Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria (2011): *Estudio de mercado. Monográfico de monográficos*. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.

tarde a las 17:00 horas, y un tercio a las 15:00 horas, mientras que en el caso de los padres más de un 40% lo hace a partir de las 19:00 horas.

Muchas veces se relaciona la jornada partida con el tipo de comida que hacemos los españoles a mediodía, más abundante y más prolongada que la que se hace en otros países a esa hora. A este respecto, llaman la atención, no obstante, los datos de un estudio realizado por Amando e Iñaki de Miguel⁷, que descubre que más de la mitad de los ocupados españoles dedican como mucho media hora para comer en un día laborable y cuatro de cada diez no supera el cuarto de hora (tabla 1). Por tanto, no parece lógico hacer responsable de esta especificidad horaria de nuestro país a las comidas. En realidad, da la impresión de que es más bien la oferta de horarios laborales por parte de las empresas la que está en la raíz de esta situación.

Por otro lado, según la *Encuesta de Presupuestos Familiares*, el gasto anual por persona en el menú del día en restaurantes se redujo un 12,5% entre 2007 y 2011. Complementariamente, se registra un aumento –sobre todo en el sector servicios– de los trabajadores que llevan su comida de casa en tarteras o *tupper* y almuerzan en su lugar de trabajo, lo que plantea en no pocos casos el problema de “ocupar” esas dos horas de descanso. Así, según los datos recogidos en el *Estudio de mercado. Monográfico de monográficos*,

⁷ Miguel, A. de y Miguel, I. de (2002): *Encuesta. El mismo euro, la misma hora*. ARHOE.

del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, publicado en marzo de 2011⁸, el porcentaje de los que se llevan la comida de casa para comer en la empresa o en un parque o plaza pasó de un 13,4% en 2008 a un 31,5% en 2011 (gráfico 4).

2.2 Escasa flexibilidad horaria e insatisfacción de los trabajadores

La tardía hora de salida del trabajo en relación con otros países se conjuga además con la escasa flexibilidad horaria de las empresas españolas (tabla 2). Casi nueve de cada diez (87,9%) asalariados españoles tienen horarios fijos de inicio y final de la jornada laboral u horarios variables decididos por la empresa. Este porcentaje se sitúa más de 20 puntos por encima de los países de la UE-15 (66,5%) y sólo es superado por Portugal (89%). Aunque Finlandia sea un caso extremo contrario (42,9%), la mayoría de los países, tanto los escandinavos como los de Europa central y también Italia, se sitúan en torno al 60%-65%. Complementariamente, sólo el 3,8% de los asa-

Tabla 2 – Asalariados según la flexibilidad de sus horarios de trabajo en la UE-15. En porcentaje. 2010

	Horas fijas de comienzo y final u horarios variables decididos por la empresa	Horario flexible/ capitalización	Número fijo de horas diarias de trabajo, con cierta flexibilidad	Determina sus propios horarios de trabajo
Alemania	58,7	24,4	10,4	2,0
Austria	61,9	19,9	8,2	10,0
Bélgica	75,9	6,8	7,2	3,6
Dinamarca	61,0	29,2	6,0	3,0
España	87,9	3,8	4,0	2,6
Finlandia	42,9	27,5	17,5	5,0
Francia	64,2	8,1	15,6	7,7
Grecia	71,8	3,3	20,5	1,0
Holanda	76,8	7,5	10,3	3,3
Irlanda	63,1	13,8	14,2	2,2
Italia	64,5	1,1	30,4	3,5
Luxemburgo	76,4	9,0	9,2	5,1
Portugal	89,0	5,8	3,3	1,7
Reino Unido	63,5	6,0	15,1	4,5
Suecia	57,4	28,2	7,6	6,5
UE-15	66,5	11,6	13,5	4,0

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de datos de Eurostat.

⁸ Véase http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/E-2688_Informe_Observ_Monog_de_Monog_Marzo_2011_tcm7-170597.pdf

Tabla 3 – Asalariados según su percepción de las posibilidades de modificar sus horarios de entrada o salida del trabajo por razones familiares en la UE-15. En porcentaje. 2010

	En general es posible	Es raramente posible	No es posible
Alemania	42,7	21,9	29,7
Austria	68,1	21,0	11,6
Bélgica	54,1	15,8	25,5
Dinamarca	75,0	9,5	12,8
España	47,1	19,2	27,5
Finlandia	63,8	14,6	16,3
Francia	72,9	11,0	14,2
Grecia	33,6	41,7	21,7
Holanda	85,9	5,3	8,2
Irlanda	59,2	12,7	22,9
Italia	43,3	35,2	20,7
Luxemburgo	69,4	9,1	20,2
Portugal	36,8	21,6	41,2
Reino Unido	75,0	14,0	9,6
Suecia	66,0	12,4	21,3
UE-15	57,8	18,8	20,3

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de datos de Eurostat.

lariados españoles disfruta de horario flexible con capitalización del tiempo de trabajo (lo que se pierde un día se recupera otro), cuando países como Dinamarca, Suecia, Finlandia o Alemania superan ampliamente el 20%. Finalmente, la cifra de asalariados que disponen de cierta flexibilidad para organizar su jornada dentro de un número fijo de horas de trabajo por día se aleja también mucho en nuestro país (4%) de la media de la UE-15 (13,5%) y de países tan dispares como Italia, Francia o Finlandia, que superan el 15%.

Podría pensarse que en esta situación influye también el hecho de que no sea una demanda de los trabajadores. A este respecto, los datos de la tabla 3 son elocuentes. Menos de la mitad de los asalariados españoles (47,1%) afirma que en general es posible modificar las horas de inicio y final de la jornada laboral por razones familiares, más de diez puntos por debajo de la media de la UE-15 (57,8%). Esta diferencia se amplía notablemente respecto a Holanda (85,9%), Dinamarca y Reino Unido (75%).

Por último, los asalariados españoles están entre los que más horas y más días trabajan a la semana. Como se aprecia en la tabla 4, las 37,25 horas semanales nos sitúan en la quinta posición entre los países de la UE-15, sólo por debajo de Grecia, Portugal, Suecia y Luxemburgo. Por otro lado, España es uno de los cuatro países en los que más de un cuarto de los asalariados trabaja más de cinco días a la semana, compartiendo esta situación con los países mediterráneos: Grecia, Italia y Portugal.

Tabla 4 – Horas de trabajo semanal y porcentaje de trabajadores que trabajan más de cinco días a la semana en la UE-15. 2010

	Horas de trabajo semanal	Porcentaje de trabajadores que trabajan más de cinco días a la semana
Alemania	36,14	16,1
Austria	35,73	16,2
Bélgica	36,60	13,7
Dinamarca	35,65	9,9
España	37,25	25,9
Finlandia	36,30	6,9
Francia	34,99	16,7
Grecia	45,72	48,6
Holanda	32,53	9,2
Irlanda	34,32	12,2
Italia	36,13	33,4
Luxemburgo	38,13	14,1
Portugal	39,10	26,5
Reino Unido	34,37	13,7
Suecia	38,20	7,1

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de microdatos de *Fifth European Working Conditions Survey* de Eurofound.

El modelo urbanístico de ciudad compacta característico de los países mediterráneos explica que en éstos se emplee menos tiempo de media en los desplazamientos de ida y vuelta al trabajo (tabla 5). Frente a una media de 45 minutos en los países de Europa central y del norte, los ocupados españoles dedican 38, los griegos 33, los italianos 32 y los portugueses 27. El crecimiento acelerado de la urbanización dispersa en las ciudades españolas en las dos últimas décadas explica nuestro acercamiento en este indicador al modelo continental europeo, lo que empeora aún más las condiciones horarias de los españoles en relación con el trabajo.

Todas las condiciones horarias del trabajo comentadas explican la mayor insatisfacción de los ocupados españoles. Así, a la pregunta de cómo encajan los horarios laborales con las obligaciones familiares o sociales fuera del trabajo (tabla 6), nuestro país se sitúa entre los que presentan un porcentaje más bajo de los que consideran que el encaje es bueno o muy bueno (74,7%), lejos de países como Dinamarca, Holanda, Reino Unido o Austria, donde supera o se acerca al 90%.

El estudio *Demandas sociales en materia de horarios*⁹ permite hacer un análisis comparado de satisfacción con los horarios laborales según el tipo

⁹ Centro Universitario de Estudios Sociales Aplicados (2011): *Demandas sociales en materia de horarios*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos/Dykinson.

Tabla 5 – En total, ¿cuántos minutos de media emplea al día en el desplazamiento de ida y vuelta al trabajo? En la UE-15. 2010

	Minutos
Alemania	44
Austria	39
Bélgica	47
Dinamarca	46
España	38
Finlandia	43
Francia	45
Grecia	33
Holanda	46
Irlanda	46
Italia	32
Luxemburgo	39
Portugal	27
Reino Unido	48
Suecia	45

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de microdatos de *Fifth European Working Conditions Survey* de Eurofound.

Tabla 6 – En general, ¿cómo encaja su horario laboral con las obligaciones familiares o sociales fuera del trabajo? En la UE-15. En porcentaje. 2010

	Bien y Muy bien	No muy bien	Mal	Total
Alemania	82,4	13,9	3,7	100
Austria	87,5	10,4	2,0	100
Bélgica	83,9	12,9	3,2	100
Dinamarca	93,4	6,0	0,6	100
España	74,7	18,6	6,7	100
Finlandia	86,0	11,0	2,9	100
Francia	78,4	16,5	5,1	100
Grecia	63,8	27,4	8,8	100
Holanda	90,7	7,8	1,5	100
Irlanda	86,5	9,5	4,0	100
Italia	74,3	20,3	5,4	100
Luxemburgo	82,3	14,4	3,3	100
Portugal	81,7	15,2	3,1	100
Reino Unido	87,4	9,4	3,3	100
Suecia	86,8	10,5	2,7	100

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de microdatos de *Fifth European Working Conditions Survey* de Eurofound.

Tabla 7 – Opiniones de los trabajadores sobre los horarios de trabajo según el tipo de jornada laboral. En porcentaje. 2007

	¿Diría usted que la calidad de sus horarios de trabajo es?					
	Intensiva mañana	Intensiva tarde	Completa	Noche	Otros turnos	Población
Muy mala	0,5	1,4	4,5	13,1	5,8	3,7
Mala	6,7	9,6	21,3	23,4	23,2	17,3
Buena	78,3	75,6	67,2	55,2	61,6	69,3
Muy buena	14,4	12,7	6,7	7,7	9,1	9,4

	¿En general su horario de trabajo le permite cumplir sus compromisos sociales y familiares?					
	Intensiva mañana	Intensiva tarde	Completa	Noche	Otros turnos	Población
Muy mal	0,5	2,2	4,0	6,8	4,7	3,2
Mal	7,8	9,8	22,1	16,5	20,7	17,5
Bien	77,5	74,6	66,5	63,8	65,7	69,4
Muy bien	13,8	12,9	7,0	13,0	8,5	9,5

Fuente: Centro Universitario de Estudios Sociales Aplicados (2011): *Demandas sociales en materia de horarios*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos/Dykinson.

de jornada. Resulta interesante comprobar que el 25,8% de los trabajadores con jornada partida considera como mala o muy mala la calidad de sus horarios de trabajo (tabla 7), mientras que los porcentajes son mucho más bajos entre los que tienen jornada intensiva, ya sea de mañana (7,2%) o de tarde (11%). Como es lógico, los más insatisfechos con su horario laboral son los que trabajan a turnos.

La distribución de estos porcentajes prácticamente se repite cuando se les pregunta si el horario de trabajo les permite cumplir con sus compromisos sociales y familiares. También en este caso el porcentaje de los que responden mal o muy mal es más del doble entre los que tienen jornada partida que entre los que tienen jornada intensiva. Pero, hay una diferencia significativa: en este caso, el porcentaje de los que tienen horario a turnos es menor que el de los que tienen jornada partida. En consecuencia, la jornada partida es el principal factor de dificultad respecto a la vida social y familiar en lo que se refiere a los horarios laborales.

El mayor inconveniente asociado a la jornada completa partida se traduce en más insatisfacción respecto al tiempo que se puede dedicar en un día laborable en todos los ámbitos. Como se observa en la tabla 8, los que tienen jornada partida presentan los porcentajes más altos de insatisfacción en todos los ítems, superando a los de los que trabajan por turnos. Es especialmente significativo que en el caso de “Hogar y familia”, “Vida social y diversión”, “Deporte y actividades al aire libre” y “Aficiones y juegos”, el porcentaje de insatisfechos se acerca o supera el 30%.

Tabla 8 – Personas que se sienten poco o nada satisfechos con el tiempo que pueden dedicar a los siguientes aspectos de la vida (en un día laborable). En porcentaje. 2007

	Intensiva mañana	Intensiva tarde	Completa	Noche	Otros turnos	Población
Hogar y familia	13,9	19,0	31,7	21,6	26,9	25,5
Vida social y diversión	18,3	19,8	29,9	21,0	26,7	25,8
Deporte y actividades al aire libre	21,1	19,7	31,0	21,2	25,9	26,9
Aficiones y juegos	17,5	21,5	27,1	17,4	25,4	23,8
Medios de comunicación	15,6	17,2	20,7	17,7	18,6	18,8
Comer	9,3	10,0	14,2	10,2	12,8	12,5
Descanso	17,8	17,6	23,7	18,0	22,8	21,7
Trabajo	7,5	8,4	13,2	13,7	11,6	11,3

Fuente: Centro Universitario de Estudios Sociales Aplicados (2011): *Demandas sociales en materia de horarios*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos/Dykinson.

Todos estos datos son coherentes con el hecho de que los trabajadores españoles se sitúen en las primeras posiciones entre los europeos que, con bastante frecuencia (varias veces a la semana), declaran que llegan a casa demasiado cansados para hacer las tareas domésticas imprescindibles o que tienen dificultades para cumplir con sus responsabilidades familiares (tabla 9). En ambos casos, España se sitúa en la segunda posición detrás

Tabla 9 – Personas que afirman que han tenido problemas en diversos aspectos de la relación entre trabajo y familia varias veces a la semana en el último año en la UE-15. En porcentaje. 2007

	He llegado a casa del trabajo demasiado cansado para hacer algunas de las tareas domésticas que había que hacer	Ha sido difícil para mí cumplir con mis responsabilidades familiares debido al tiempo que paso en mi trabajo
Alemania	14,0	8,0
Austria	12,2	5,5
Bélgica	15,4	7,3
Dinamarca	14,8	5,0
España	30,1	13,9
Finlandia	16,8	4,3
Francia	22,1	7,3
Grecia	35,5	17,0
Holanda	13,3	6,5
Irlanda	14,3	7,2
Italia	16,0	9,2
Luxemburgo	22,2	9,7
Portugal	26,2	11,3
Reino Unido	28,5	11,9
Suecia	18,0	4,2

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de microdatos de *European Quality of Life Survey 2007* de Eurofound.

Tabla 10 – Personas que consideran muy importante un buen trabajo y una buena vida familiar en su calidad de vida en la UE-15. En porcentaje. 2007

	Un buen trabajo	Una buena vida familiar	Diferencia
Alemania	70,7	75,3	4,7
Austria	67,7	71,0	3,3
Bélgica	50,6	59,6	9,0
Dinamarca	49,2	73,5	24,3
España	59,6	66,1	6,5
Finlandia	33,8	64,6	30,8
Francia	60,9	74,0	13,2
Grecia	82,5	86,3	3,8
Holanda	22,7	37,8	15,1
Irlanda	57,1	71,0	13,9
Italia	65,9	65,7	-0,2
Luxemburgo	71,2	80,4	9,2
Portugal	61,3	70,4	9,1
Reino Unido	50,7	70,9	20,1
Suecia	48,8	77,5	28,6

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de microdatos de *European Quality of Life Survey 2007* de Eurofound.

de Grecia, país que –como se ha visto en un indicador anterior– tiene una jornada laboral bastante más amplia que la española.

Las diferencias que se aprecian con los países con mejores registros son muy llamativas. Así, mientras el 30,1% de los trabajadores españoles declaran que llegan demasiado cansados para hacer las tareas domésticas imprescindibles con bastante frecuencia, dicho porcentaje se queda en menos de la mitad en Austria, Holanda, Alemania e Irlanda. En cuanto a las dificultades para cumplir con las obligaciones familiares, la cifra es más baja (13,9% en nuestro país), pero igualmente muy descompensada respecto a los países con mejor desempeño (Suecia, Finlandia, Dinamarca y Austria, por debajo todas del 6%).

Un aspecto que llama mucho la atención en esta encuesta es el que se aprecia en la tabla 10. Tradicionalmente se ha identificado a los países mediterráneos, y en particular a España, con sociedades con un alto protagonismo y valoración de la familia y una visión más instrumental del trabajo. Los datos muestran que nuestro país es uno de los que presenta el porcentaje más bajo de los que consideran muy importante en su calidad de vida una buena vida familiar: 66,1%, claramente por debajo del 86,3% de Grecia, del 80,4% de Luxemburgo, del 77,5% de Suecia, del 75,3% de Alemania o del 74% de Francia. Complementariamente, entre los que consideran muy importante un buen trabajo, España se sitúa en una posición intermedia (59,6%), pero muy por encima de Holanda (22,7%), Finlandia

Tabla 11 – Ocupados que se hacen cargo de niños o dependientes según deseen o no cambiar la organización de su vida diaria. Valor absoluto en miles y porcentaje. 2005

	Total (*)	Sí, desea trabajar más, reduciendo el tiempo de cuidado a otras personas			Sí, desea trabajar menos, aumentando el tiempo de cuidado a otras personas			No		No sabe	
		Valor absoluto	Valor absoluto	%	Valor absoluto	%		Valor absoluto	%	Valor absoluto	%
Hombres	4.538,9	97,4	2,1	586,7	12,9	3.654,4	80,5	200,4	4,4		
Mujeres	3.359,8	202,9	6,0	544,6	16,2	2.497,2	74,3	115,0	3,4		
Total	7.898,7	300,3	3,8	1.131,3	14,3	6.151,6	77,9	315,4	4,0		

(*) Personas entre 16 y 64 años ocupadas que tienen hijos o se hacen cargo regularmente del cuidado de niños de edad inferior o igual a 14 años o de personas dependientes.

Fuente: EOI (2006): *La Responsabilidad Social Corporativa: las políticas familiarmente responsables de las empresas en España*.

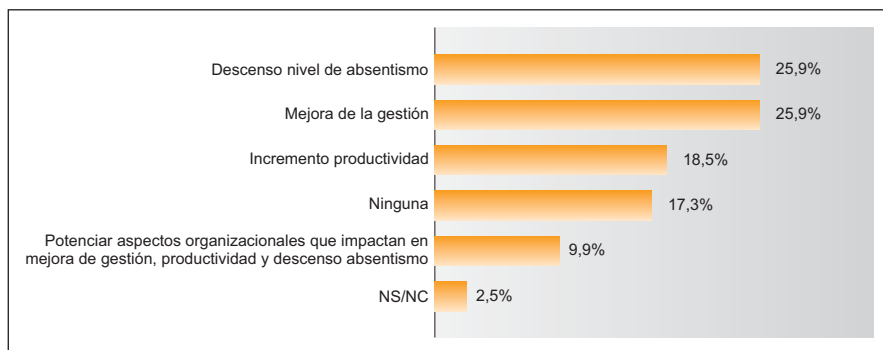
(33,8%), Suecia (48,8%), Dinamarca (49,2%) o Bélgica (50,6%). La diferencia entre los porcentajes de ambos grupos muestra que los países que valoran mucho más una buena vida familiar que un buen trabajo no son los mediterráneos, sino, por este orden, los nórdicos, Reino Unido, Holanda, Irlanda y Francia.

Probablemente, esta alta valoración comparativa de un buen trabajo entre los españoles tiene más que ver con las dificultades asociadas a nuestro mercado laboral en los últimos cuarenta años (marcados por períodos con altísimas tasas de paro o con una extensión en otros de la precariedad laboral) que con un mayor peso de éste entre las prioridades vitales. De hecho, el porcentaje de los ocupados que desearían trabajar más, reduciendo el tiempo de cuidado a otras personas (3,8%) es muy inferior al de los que desean trabajar menos (tabla 11), aumentando el tiempo de cuidado a otras personas (14,3%). En no pocos casos, ese trabajar menos se identifica no tanto con trabajar menos horas, sino hacerlo en un horario que facilite la reducción de tiempos muertos y la coincidencia con los horarios de quienes necesitan atención o con los de las actividades que se desearía realizar. Por otro lado, hay que tener en cuenta que la menor dotación de servicios sociales (guarderías, atención a dependientes...) en nuestro país incrementa la importancia y la necesidad de la atención por parte de las familias.

2.3 Lo que las empresas dicen y lo que hacen

Las dificultades que los horarios laborales españoles plantean para la conciliación de la vida personal y laboral no sólo tienen costes para los trabajadores, sino también para las empresas. Así lo manifiestan ellas mismas. Como se puede apreciar en el gráfico 5, el mayor grado de acuerdo entre los empresarios y los directivos se observa en los ítems de que afecta a

Gráfico 6 – Consecuencias positivas de implantar políticas familiarmente responsables según las empresas madrileñas. En porcentaje. 2006



Fuente: EOI (2006): *La Responsabilidad Social Corporativa: las políticas familiarmente responsables de las empresas en España*.

Esta concienciación difusa quizá explique también el hecho de que la proporción de empresas que opinan que instaurar programas que faciliten la conciliación de la vida laboral y familiar para mejorar algunos de esos ámbitos que reconocen afectados por la falta de dicha conciliación sea menor que la registrada en el gráfico anterior. Así, siendo muy mayoritaria la opinión de que el conflicto entre vida personal y laboral afecta a la productividad de los empleados, sólo un 18,5% de las empresas del municipio de Madrid (gráfico 6) consideraban que la implantación de políticas familiarmente responsables en sus empresas tendría como consecuencia un incremento de la productividad. Lo mismo ocurre en lo que se refiere a la mejora de la gestión (25,9%). Estos datos podrían interpretarse también como que las empresas españolas visualizan el problema en mayor medida que aceptan su responsabilidad y su capacidad de respuesta al mismo.

Ante tal cantidad de datos que pondrían de manifiesto la existencia de una demanda social significativa de cambios en los horarios laborales en nuestro país, surge la pregunta de por qué no se avanza o se hace tan lentamente. Una de las causas fundamentales se acaba de señalar: más allá de los pronunciamientos públicos, el modelo de empresa y directivo, la cultura organizativa, sigue constituyendo una gran rémora en este aspecto.

Desde una perspectiva más general o institucional, esta posición bifronte de las empresas queda bien reflejada en la tabla 12, tomada del estudio *Conciliación de la vida familiar y la vida laboral: Situación actual, necesidades y demandas* del Instituto de la Mujer, que recoge las opiniones de los directivos, básicamente responsables de recursos humanos. Así, al mismo tiempo que casi el 80% de los entrevistados se muestra más bien de acuerdo con que “las empresas privadas deben facilitar todo lo posible la compaginación de la vida familiar y laboral de los/as trabajadores/as, ya que se trata de una responsabilidad social de la empresa”, prácticamente el

Tabla 12 – Posicionamiento general de las empresas ante la conciliación. En porcentaje. 2004

	Frecuencias generales		Muestra proporcional		Muestra feminizada (*)	
	Más bien de acuerdo	Más bien en desacuerdo	Más bien de acuerdo	Más bien en desacuerdo	Más bien de acuerdo	Más bien en desacuerdo
La empresa privada debe tener una orientación exclusiva hacia el logro de la mayor productividad	66,9	31,0	69,6	28,5	55,7	40,8
Las dificultades para la compaginación de la vida familiar y laboral deben solucionarse en cada familia de forma privada y particular	61,6	35,5	66,1	31,4	43,3	52,2
El Estado debe asumir los costes económicos de implantación de medidas sociales en la empresa privada	79,8	14,9	79,5	14,6	81,1	15,9
Las empresas privadas deben facilitar todo lo posible la compaginación de la vida familiar y laboral de los/las trabajadores/as, ya que se trata de una responsabilidad social de la empresa	78,9	16,9	78,3	17,6	81,6	13,9
No son incompatibles el logro de una alta productividad y la aplicación de medidas de conciliación en la empresa	75,6	19,9	74,8	20,5	79,1	17,4

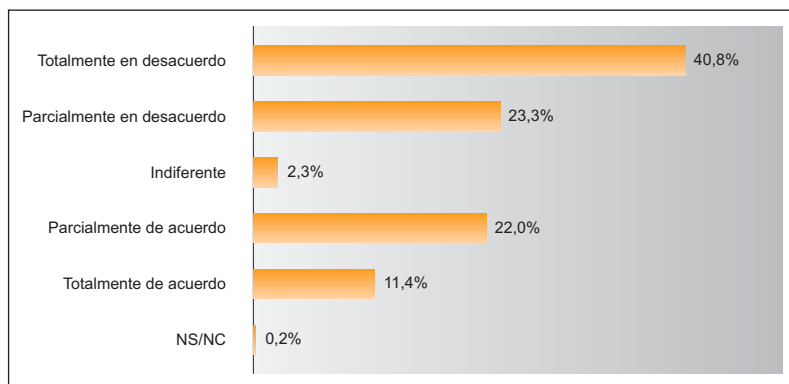
(*) El 19,5% (201) de las empresas encuestadas son empresas con al menos un 65% de mujeres en su plantilla.

Fuente: Instituto de la Mujer (2005): *Conciliación de la vida familiar y la vida laboral: Situación actual, necesidades y demandas*.

mismo porcentaje opina que “el Estado debe asumir los costes económicos de implantación de medidas sociales en la empresa privada”. Esta atribución mayoritaria al Estado por parte de las empresas de la responsabilidad en la solución del problema de la conciliación pone de manifiesto el contraste entre la expresión de lo políticamente correcto y el verdadero compromiso empresarial con las políticas de conciliación, muchas de las cuales se ven afectadas por los horarios laborales.

Por si quedaba alguna duda, es muy esclarecedor que dos de cada tres entrevistados se muestren más bien de acuerdo con la afirmación de que “la empresa privada debe tener una orientación exclusiva hacia el logro de la mayor productividad”, por más que, al mismo tiempo, tres de cada cuatro muestre su aquiescencia con la opinión de que “no son incompatibles el logro de una alta productividad y la aplicación de medidas de conciliación en la empresa”.

Gráfico 7 – Grado de acuerdo de los gestores de empresa entrevistados con la frase “un alto compromiso con la empresa supone necesariamente trabajar muchas horas y plena disponibilidad horaria”. En porcentaje. 2006



Fuente: EOI (2006): *La Responsabilidad Social Corporativa: las políticas familiarmente responsables de las empresas en España*.

En este contexto, tampoco resulta sorprendente que uno de cada tres directivos de las empresas españolas se muestre total o parcialmente de acuerdo con una afirmación tan rotunda como “un alto compromiso con la empresa supone necesariamente trabajar muchas horas y plena disponibilidad horaria” (gráfico 7). A este respecto, en el citado estudio del EOI se afirma: “En España el perfil empresarial está marcado mayoritariamente por una cultura poco flexible, donde la presencia física en el puesto de trabajo es la principal medida con la que se valora el compromiso de los trabajadores hacia la compañía y no son los resultados y la consecución de objetivos los criterios principales de evaluación”¹¹.

Frente a la cultura laboral del presentismo es necesario ir cambiando hacia el trabajo por objetivos (cuadro 4). En cualquier empresa, del sector y del tamaño que sea, la dirección por objetivos es la única opción que permite tener claras las metas y evaluar el desempeño de los trabajadores según sus resultados. Gracias a ella, los empleados, desde que llegan al lugar de trabajo, saben lo que tienen que hacer, se organizan y le dan el dinamismo preciso. La evaluación del desempeño tiene que ser objetiva, por lo cual previamente habrán de definirse los indicadores de medición y valoración.

Si se mejora la calidad del trabajo y se racionalizan los horarios, elevando así la motivación de las personas y haciendo más competitivo el sistema productivo, se puede combatir la actual crisis económica con mayores garantías de éxito. La solución a la misma no pasa por dedicar más horas –como se reclama desde algunos sectores empresariales y políticos–,

¹¹ EOI (2006), p. 107.

Cuadro 4 – Erradicar el *presentismo*

España debe abandonar definitivamente la cultura de la presencia, que sigue estando muy arraigada en nuestra concepción del trabajo, y remplazarla por la cultura de la eficiencia, y aún mejor, de la excelencia. El *presentismo* es tercermundista. El *hacer* ha de predominar sobre el *estar*. Así lo requiere la necesidad de ser competitivos en un mundo cada vez más complejo, difícil y globalizado.

A menudo, en vez de valorarse el trabajo bien hecho y entregado a tiempo, lo que se premia es la simple presencia al modo esclavo. En muchos centros de trabajo se utiliza el 80% del día antes de la comida y todo el resto, tras un almuerzo tardío y en ocasiones copioso y con alcohol, se convierte en una especie de languidecer hasta que a uno le llega el momento en que el jefe no le considera escaqueado por marcharse. Un estar por estar que no conduce a nada positivo, ni a la empresa ni al trabajador, al tiempo que incrementa los gastos.

Este *presentismo* se refleja en expresiones que oímos con frecuencia: “si no estoy hasta las..., piensan que no estoy comprometido”; “si no estoy hasta las..., no me tendrán en cuenta en la promoción”; “en esta empresa sólo asciendes si echas muchas horas y te ven”; “lo importante es aparentar”; “¿cómo me voy a ir si todos se quedan?”; “¿ya te vas?”; “está mal visto que te vayas antes que el jefe”...

Lo que debería estar mal visto es permanecer en el lugar de trabajo más horas de las estipuladas en el contrato. Así ocurre en otros países. Es conocido el caso de un directivo español que fue a Suiza a trabajar a una entidad bancaria y se empezó a quedar tarde, como hacía en España, hasta que le llamó el director general para comunicarle que tenía que volver a nuestro país, “porque usted está demostrando que no es capaz de hacer lo que hace un directivo suizo en el mismo tiempo”.

Cuando se acerque la hora de salida, alguien debería recordar al empleado que tiene que irse en lugar de instarle directa o indirectamente a que se quede. Hay que procurar no alargar las situaciones de trabajo, sino favorecer las de ocio y descanso.

El cambio de la presencia a la excelencia sólo se puede acometer desde la responsabilidad, y para ello es preciso gestionar la confianza en los demás. Si el jefe confía en su colaborador y éste demuestra con resultados el valor de su trabajo, deja de tener sentido el férreo control horario y presencial. La transformación debe fluir de arriba abajo: si la dirección no da ejemplo, es imposible que cale en la cultura de los miembros de la organización.

Fuente: Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE).

sino por trabajar mejor y de forma más eficiente. Los trabajadores no son robots ni máquinas y no rinden bien cuando se sobrepasa cierto número de horas en el trabajo, que además les afecta física y psicológicamente. Prolongar las jornadas laborales y retroceder en las políticas de flexibilidad y de conciliación entre la vida privada y la profesional sólo sirve para agravar la crisis.

En el cambio de la cultura laboral del *presentismo* al trabajo por objetivos, la clave está en el factor ejemplarizante o modelizador de los directivos. De poco sirve hacer proclamas favorables a la conciliación si se sobreentiende que el directivo debe tener plena disponibilidad horaria a la empresa. Y si ése es el modelo de dirección y carrera profesional difícilmente podrán sustraerse a él los empleados.

A este respecto, son muy ilustrativos los resultados del estudio internacional *Work & Life Balance*, realizado en 2001 por ESADE y CREADE, sobre el equilibrio entre vida personal y profesional, que tenía como objetivo conocer la percepción que tienen los propios ejecutivos y los directivos de

Cuadro 5 – Principales resultados del estudio internacional *Work & Life Balance*

- El 90% de los directivos cree que un buen equilibrio entre la vida personal y la profesional mejora el rendimiento en el trabajo. Desde la perspectiva de la empresa, los directivos de recursos humanos están aún más convencidos de ello, ya que un 95% se manifiesta de acuerdo con esta afirmación y considera que ayudar a los empleados a conseguir este equilibrio beneficia tanto a la empresa como al empleado. Sin embargo, más del 90% de los directivos afirma tener dificultades para compaginar su vida profesional y familiar.
- El 95% de los directores de recursos humanos piensa que es posible ofrecer flexibilidad en el trabajo sin perder eficiencia. Sin embargo, las medidas de flexibilidad que ofrecen las empresas son en su mayoría minoritarias, a excepción de la posibilidad de tiempo parcial y vacaciones flexibles.
- Las empresas españolas se encuadran en el tipo de empresas que ofrecen menos flexibilidad laboral. Sólo el 52% de los empleados españoles tiene la opción de escoger cuándo desean coger sus vacaciones. En el otro extremo, un porcentaje superior al 80% de los suizos y británicos afirma poder elegir.
- Algo más de la mitad de los directivos de recursos humanos son mujeres. Aunque en España esta proporción se invierte a favor de los hombres, que ostentan el 64% de estos puestos directivos.
- Los directivos trabajan un promedio de 50 horas semanales, 49 en España. El 34% manifiesta trabajar más de diez horas diarias y un 7% más de doce horas diarias.
- Los directores generales son los que trabajan más horas semanales, en promedio. Además, el 40% se llevan trabajo a casa con frecuencia y más de un tercio lo hacen el fin de semana.
- Uno de cada dos directivos considera que el nivel de estrés en su trabajo crece de año en año y que no es debido a circunstancias excepcionales, sino que responde a la situación habitual en el trabajo.
- El 45% de los directivos considera que el nivel de estrés en su trabajo perjudica su salud. Este porcentaje, entre las mujeres, se eleva hasta el 54%.
- Dos de cada tres directivos estarían dispuestos a renunciar a salario por disponer de más tiempo libre. Este porcentaje se eleva hasta un 70% entre las mujeres y entre los mayores de 45 años.
- Más del 80% de los directivos se han sentido "quemados" en el trabajo durante el último año. Los españoles son los ejecutivos que se consideran más estresados, con un promedio de estrés del 6,2 en una escala de 1 a 10. Ante este dato, los expertos comentaron que en muchas ocasiones la presión actúa como elemento motivador, y destacaron la elevada capacidad de adaptación a los cambios y de absorción de trabajo que existe entre los ejecutivos.
- Según el equipo de expertos, todos ellos directivos de recursos humanos, el seguimiento estricto del horario laboral no es compatible con el compromiso y la implicación con la empresa. Asimismo, destacan la tendencia creciente, sobre todo en Estados Unidos y entre los profesionales más jóvenes, a ofrecer disponibilidad total en el trabajo, aunque no para siempre, sino de forma temporal.

Fuente: ESADE/CREADE (2001): *Work & Life Balance*.

recursos humanos sobre este aspecto en sus empresas¹². Los principales resultados se recogen en el cuadro 5.

Algunos datos de este resumen merecen un breve comentario. En primer lugar, que los directivos trabajen una media de cincuenta horas semanales, que uno de cada tres supere esa media, que un 40% de los directores generales se lleven trabajo a casa con frecuencia y que más de un tercio lo hagan en fin de semana, quiere decir que difícilmente se puede hablar en

¹² Se realizaron 2.216 encuestas (949 a directivos de recursos humanos y 1.267 a otros directivos) en empresas de 24 países (Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Colombia, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Reino Unido, Estados Unidos, Irlanda, Japón, México, Noruega, Holanda, Puerto Rico, Singapur, Suecia, Suiza, Venezuela y un pequeño porcentaje de otros).

esos casos de conciliación de vida laboral y personal. Con frecuencia se oye hablar de que lo importante para ellos en su vida personal y familiar no es la cantidad sino la calidad del tiempo dedicado, pero en la mayor parte de los casos se trata de una excusa o justificación, algo que reconocen indirectamente cuando más del 90% de los directivos manifiestan tener dificultades para compaginar su vida profesional y familiar.

Llama la atención también, en segundo lugar, no tanto que más del 80% de los directivos manifestasen haberse sentido “quemados” en el trabajo durante el último año, sino que ante este dato los expertos comentaran que en muchas ocasiones la presión actúa como elemento motivador y destacaran la elevada capacidad de adaptación a los cambios y de absorción de trabajo que existe entre los ejecutivos.

Pero quizá el resultado más ilustrativo de lo que, más allá de los discursos públicos y políticamente correctos, constituye el verdadero modelo de directivo es el hecho de que los directores de recursos humanos manifiesten que el seguimiento estricto del horario laboral no es compatible con el compromiso y la implicación con la empresa. En este contexto, la conciliación queda evidentemente en un segundo plano.

Esta visión de lealtad y dedicación prioritaria (medida fundamentalmente con criterios temporales) a la empresa es precisamente uno de los factores que dificultan más gravemente la carrera profesional de las mujeres en puestos directivos.

A la cuestión de cuáles creen que son los obstáculos que limitan actualmente en mayor medida el desarrollo profesional de las mujeres, los titulados identifican cinco barreras principales: las obligaciones familiares, la cultura corporativa, los prejuicios de los responsables de recursos humanos y otros responsables, los horarios laborales y la disponibilidad para viajar (tabla 13). No obstante, en las respuestas se aprecian ciertas diferencias de género significativas. Las mujeres dan mayor importancia a los horarios laborales, la falta de mentores adecuados para la promoción y los contactos personales insuficientes. Así pues, los horarios son uno de los problemas fundamentales para las mujeres, por el tipo de organización y la cultura de la empresa en nuestro país¹³.

¹³ Estos horarios no tienen en cuenta la masiva incorporación femenina al mercado laboral; hace unas décadas, el hombre podía llegar tarde a casa porque en ella estaba la mujer durante todo el día, pero esto ya no ocurre así. Los horarios que predominan en España obstaculizan en gran medida el justo deseo de la mujer de desarrollar una carrera profesional plena sin renunciar por ello a una vida personal y familiar feliz. Mientras subsista la errónea creencia de que estar más horas en el puesto de trabajo equivale a trabajar más, todo será muy difícil para ellas. También para ellos, pero lo cierto es que con frecuencia las mujeres tienen que hacer frente al trabajo fuera del hogar y ocuparse de manera preferente de las tareas domésticas. Si las mujeres de antes, mayoritariamente, tenían un trabajo, ahora tienen dos, por la frecuente falta de corresponsabilidad de su pareja. El hombre debe recorrer en el

Tabla 13 – Obstáculos que las mujeres encuentran en la selección y promoción a puestos medios y superiores. En porcentaje sobre el total. 2005

	Mujeres	Hombres	Total
Obligaciones familiares	54,4	65,3	62,6
Cultura corporativa dominada por valores masculinos	64,7	55,4	57,7
Prejuicios de los responsables de RR.HH. y/o otros responsables	50,0	45,5	46,6
Horarios laborales	52,9	38,0	41,6
Disponibilidad para viajar	29,4	26,8	27,4
Falta de mentores adecuados para la promoción	22,1	11,7	14,2
No tienen obstáculos específicos	5,9	9,4	8,5
Promoción informal, sin anuncio previo (sin hacer públicas las vacantes)	8,8	5,2	6,0
Contactos personales insuficientes	14,7	2,8	5,7
Inicio de carrera en puestos de gestión especializados	7,4	2,3	3,6
Falta de experiencia	2,9	2,3	2,5
Falta de formación adecuada	0,0	0,9	0,7
Falta de formación continua	1,5	0,0	0,4

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de ESADE, *Encuesta sobre carreras profesionales de los titulados MBA*, 2005.

Al final tropezamos con lo que probablemente constituye la raíz del problema: el modelo de empresa y la cultura empresarial. El cuadro 6 recoge la tipología de empresas según la flexibilidad laboral y la posibilidad de equilibrio entre la vida profesional y personal que se establece en el estudio citado de ESADE/CREADE. El contraste entre las empresas del sur de Europa (y particularmente de las españolas) y las de Estados Unidos y el norte de Europa no puede ser más evidente.

En el primer caso, el modelo predominante es el de las empresas “orientadas al poder”, con una escasa flexibilidad y con condiciones que no facilitan la conciliación de la vida profesional y personal. Los intereses de la empresa y los de los trabajadores están enfrentados claramente: mientras se pide una amplia flexibilidad a los trabajadores para responder a las demandas y necesidades de la empresa (entendida casi siempre como una disponibilidad horaria omnimoda para los directivos), la mayoría de los trabajadores estarían dispuestos a ganar menos para disponer de más tiempo. Hay un evidente sustrato de desconfianza, que se intenta combatir en muchos casos con la rigidez y el formalismo de la presencia obligada.

hogar la misma distancia que la mujer ha recorrido en el ámbito laboral. La mujer ha salido de casa, pero el hombre aún no ha entrado lo suficiente en ella, y debe hacerlo; y los hijos deben ayudar en la medida de sus posibilidades (edad, disponibilidad de tiempo libre...). Sobre las espaldas de la mujer recae hoy la mayor parte de las tareas domésticas, tanto las obligaciones de la casa como la atención y el cuidado de los hijos y de las personas mayores o dependientes. El informe *Los hombres jóvenes y la paternidad*, de la Fundación BBVA (2007), reflejó que las mujeres invierten 561 horas anuales en el cuidado de los hijos y los hombres sólo 157 (once horas semanales frente a tres).

Cuadro 6 – Tipología de empresas en función de su posición ante la flexibilidad laboral y manejo del equilibrio entre la vida profesional y personal de los empleados

Tipos de empresas	Localización	Características
Orientadas al poder	España y sur de Europa	Los empleados disponen de muy pocas opciones de flexibilidad. Conseguir un buen equilibrio entre vida profesional y personal es muy difícil: ■ No ofrecen condiciones de flexibilidad laboral a los trabajadores en general. ■ Se manifiestan de acuerdo con la idea de que “un buen alto cargo debe estar disponible para trabajar a cualquier hora.” ■ Están de acuerdo con la afirmación de que “el fenómeno de la adicción al trabajo es muy frecuente entre altos cargos.” ■ Consideran que “un alto compromiso con la empresa comporta trabajar muchas horas.” ■ Están de acuerdo con la afirmación acerca de que “la mayoría de empleados estaría dispuesto a ganar menos para disponer de más tiempo libre.” ■ En su mayoría, la responsabilidad de la dirección de recursos humanos estaría en manos de hombres.
Orientadas a los resultados	Centroeuropa (Alemania, Reino Unido, Holanda, Suiza, Francia, Dinamarca, Bélgica, Irlanda), Japón, Singapur y Australia	Ofrecen flexibilidad, pero en la medida en que no perjudique al rendimiento del trabajador: ■ Proporcionan algunas condiciones más clásicas de flexibilidad laboral a los trabajadores, tales como vacaciones flexibles y trabajo a tiempo parcial. ■ Se manifiestan en desacuerdo con la afirmación de que “la gente antepone cada vez más su vida profesional frente a la personal.” ■ Están de acuerdo con la afirmación de que “dos ejecutivos trabajando en un puesto de trabajo compartido pueden rendir tanto como uno solo.” ■ Consideran que “la mejor forma de retener a los buenos empleados en la compañía es ofrecer incentivos económicos.” ■ Existe una mayoría de hombres en el cargo de directores de recursos humanos. ■ Preferentemente son grandes multinacionales.
Orientadas a las personas	Estados Unidos y países del norte de Europa (Finlandia, Noruega y Suecia)	Empresas amigables con el trabajador: ■ Ofrecen las máximas condiciones de flexibilidad laboral a los trabajadores (tiempo flexible, teletrabajo, períodos sabáticos, tiempo parcial, etc.). ■ Preferentemente son mujeres las directoras de recursos humanos de estas empresas. ■ Afirman no haberse sentido “quemadas” en su trabajo en ninguna ocasión durante el último año. ■ Se manifiestan claramente en desacuerdo con la afirmación “un buen alto cargo debe estar disponible para trabajar a cualquier hora.” ■ No están de acuerdo con que “un alto compromiso con la empresa comporta trabajar muchas horas.” ■ Manifiestan su desacuerdo con la afirmación de que “la mayoría de empleados estaría dispuesto a ganar menos para disponer de más tiempo libre.” ■ Afirman que sus niveles de estrés son menores que el año anterior. ■ Preferentemente son empresas de ámbito nacional.

Fuente: ESADE/CREADE (2001): *Work & Life Balance*.

En el extremo opuesto está las empresas “orientadas a las personas”, donde ambos intereses sí se hallan alineados. Por ello, se muestran coherentemente en desacuerdo con tres afirmaciones: “un buen alto cargo debe estar disponible para trabajar a cualquier hora”, “un alto compromiso con la empresa comporta trabajar muchas horas” y “la mayoría de empleados

estaría dispuesto a ganar menos para disponer de más tiempo libre”. La tradicional identificación de trabajar para vivir con la cultura mediterránea parece haberse desplazado a los países del norte, que han conseguido un mejor equilibrio entre ambos factores. En este contexto adquieren sentido algunos de los datos comentados anteriormente respecto a la valoración de distintos aspectos de la vida y que chocan con la visión del rígido protestantismo weberiano.

No es una cuestión baladí el hecho de que los directores de recursos humanos sean mayoritariamente hombres en las empresas orientadas al poder, mientras que en las orientadas a las personas sean mujeres.

2.4 Reducir el gasto económico y energético

Además de una mejor adecuación a los deseos y demandas de una parte importante de los trabajadores para poder desarrollar dimensiones fundamentales como individuos y miembros de una familia y una sociedad, la racionalización de los horarios laborales encuentra una clara justificación y apoyo en tiempos como los actuales de crisis económica y de riesgos medioambientales. La eficacia en el uso del tiempo conduce a la eficiencia económica y energética. En España ahorraríamos si hubiera un cambio sustancial en nuestros horarios, de manera que saliéramos antes de trabajar y, en consecuencia, nos acostásemos antes. Las jornadas prolongadas resultan muy gravosas, ya que originan un mayor coste en luces, ordenadores, calefacción o aire acondicionado, seguridad..., a la vez que perjudican al medio ambiente.

En particular, el gasto se reduciría si se extendieran las medidas sobre horarios racionales que aplican ya algunas empresas, como la jornada intensiva para salir antes del trabajo, la semana comprimida para librar un día entero o al menos una tarde, las normas de luces apagadas que impiden a los empleados continuar en su puesto más allá de cierta hora... O si se fomentara el teletrabajo, que, además de permitir al trabajador estar cerca de los suyos, disminuiría la utilización del vehículo privado, sobre todo en horas punta, con lo cual se consumiría menos y se podría garantizar una cierta calidad del aire en nuestras ciudades, muchas de ellas convertidas actualmente en una nube tóxica.

A este respecto, el Gobierno aprobó en 2005 el *Plan Concilia*, en el que se estableció que la jornada terminase como máximo a las 18:00 horas en la Administración General del Estado. La propuesta de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles era que concluyese una hora antes, a las 17:00, y que hicieran lo propio las Administraciones autonómicas y municipales. Cuando habían transcurrido nueve meses de la aprobación de dicho Plan, la Comisión Nacional hizo un estudio en el que se constató que el único ministerio en el que sus altos

cargos llevaban esta norma a la práctica diaria era el de Administraciones Públicas, al frente del cual estaba Jordi Sevilla, precisamente el impulsor del mismo. En los demás ministerios se seguía saliendo a las 20:00 horas, a las 21:00, a las 22:00 o incluso más tarde. El principal problema es que el ministro arrastra en este mal hábito a otras muchas personas: secretarios de Estado, subsecretarios, directores generales, otros altos cargos, secretarías, chóferes, escoltas..., que también salen tarde del trabajo. Por lo que sabemos, la situación no ha mejorado desde entonces. Además, todos los españoles pagamos los gastos inherentes a los citados horarios, entre ellos los energéticos.

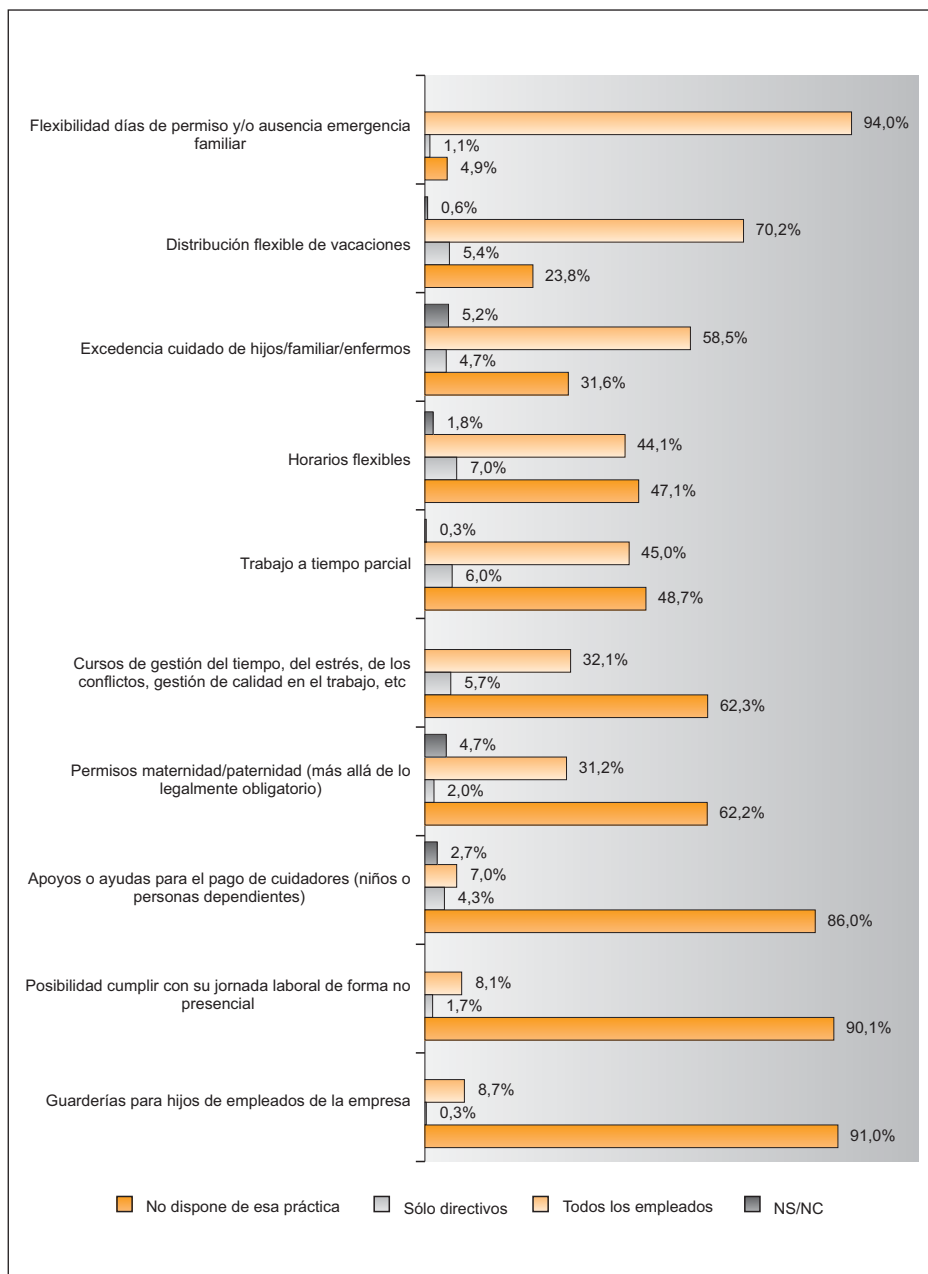
2.5 Conciliación, productividad y horarios racionales

Cuando en el verano de 2003 Bill Keller fue nombrado director del diario *The New York Times*, tras una época de escándalos, uno de los primeros consejos que dio a los redactores fue que no se pasasen el día trabajando, sino que fueran a la ópera y a los museos y dedicaran tiempo a sus familias. Estaba convencido de que ello acabaría repercutiendo positivamente en su trabajo.

Cuidar la calidad de vida de los trabajadores resulta muy beneficioso para las empresas, sobre todo en aquellas actividades que requieren un elevado grado de iniciativa personal. Esto es así porque un profesional que se encuentre a gusto estará más motivado, asumirá como propios los objetivos y las necesidades de la entidad y rendirá más. Como observó el célebre médico francés Víctor Pauchet, “el trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento”.

El activo que se obtiene con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral tiene que ver con una mejor disposición de los trabajadores a realizar su tarea. Esto es muy importante porque los recursos humanos son los más valiosos de una empresa. Cuando a los profesionales se les concede mayor capacidad de decisión, autonomía y responsabilidad, y a la vez ganan tiempo para la esfera privada, la motivación aumenta y con ella la productividad. El capital humano es el más importante de los factores que conforman una empresa, por lo que precisa la máxima atención de la dirección de la misma.

Preguntados los directivos sobre la presencia en su empresa de ciertas prácticas que ayudan a la conciliación de la vida familiar y laboral de sus empleados (gráfico 8), la posibilidad de coger días de permiso o poder ausentarse por una emergencia familiar es la medida de conciliación más extendida entre las empresas españolas: en el 94% de los casos es una opción disponible para todos los empleados. Otras prácticas ampliamente extendidas son la distribución flexible de las vacaciones (70,2%) y la excedencia para el cuidado de hijos, familiares o enfermos (58,5%). Aunque por debajo del 50%,

Gráfico 8 – Disponibilidad de prácticas conciliadoras en las empresas. En porcentaje. 2006

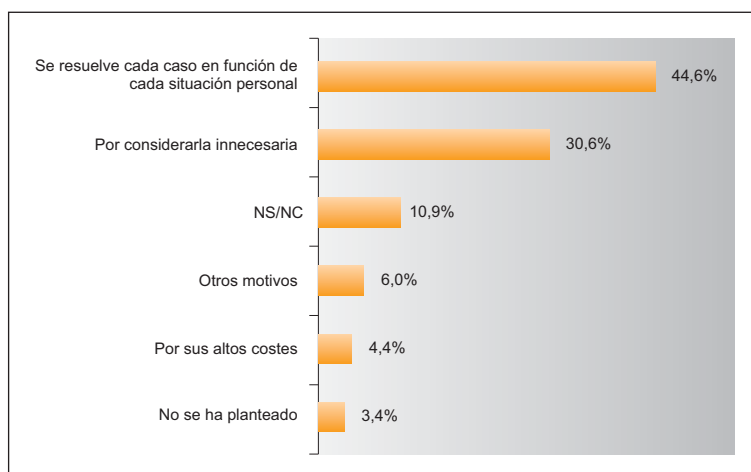
Fuente: EOI (2006): *La Responsabilidad Social Corporativa: las políticas familiarmente responsables de las empresas en España*.

también presentan porcentajes significativos los horarios flexibles (44,1%) y el trabajo a tiempo parcial (45%).

Estos datos parecen reflejar cierta sensibilidad en cuanto al tema de la conciliación de la vida laboral y familiar. Sin embargo, otros resultados plantean dudas respecto a que esa sensibilidad se traduzca en un compromiso duradero y en una opción estratégica por parte de las empresas. Así, resulta llamativo que el 73% de los directivos entrevistados admitieran que en sus empresas no existe una política formal de conciliación entre la vida familiar y laboral y que en la mayor parte de los casos se trate de acciones iniciadas bastante recientemente. Preguntados esos mismos directivos por los motivos de que no exista ni se planee diseñar esa política formal de conciliación, el 44,6% afirmó que porque “se resuelve cada caso en función de cada situación personal” y el 30,6% “por considerarla innecesaria”. Sólo un 4,4% adujo que “por sus altos costes” (gráfico 9). Estas respuestas reflejan con claridad el déficit de sensibilidad y compromiso de fondo con las políticas de conciliación, especialmente entre aquellos que siguen considerándolas, no un derecho de los trabajadores, sino una concesión por parte de los empresarios.

La racionalización horaria favorece tanto la conciliación como la productividad. Unos horarios razonables y flexibles, y por lo tanto más humanos, permiten rendir más y disponer de un espacio para el desarrollo personal y familiar. Las empresas deben tener presente que el desequilibrio emocional de sus empleados no puede extenderse en el tiempo de manera indefinida. Si el trabajo invade la esfera privada de forma constante, la productividad se

Gráfico 9 – Motivos por los que no se planea diseñar e implementar una política de conciliación trabajo-familia. En porcentaje. 2006



Fuente: EOI (2006): *La Responsabilidad Social Corporativa: las políticas familiarmente responsables de las empresas en España*.

reduce. Si la jornada se prolonga repetidamente hasta la noche, las personas se vuelven irritables, menos comprensivas con los intereses corporativos de su empresa, más propensas a sufrir accidentes laborales o de tráfico y sufren más estrés y otros problemas de salud. El trabajo no debe ocupar un lugar desmesurado en nuestra vida. Trabajamos para vivir, no vivimos para trabajar.

Es urgente volver a examinar los tiempos de trabajo, regularizándolos con ritmos más equilibrados de acuerdo con las necesidades personales de cada uno –comida, sueño, ocio, formación...–, y normalizarlos a partir de unas exigencias, prioritarias, para la conciliación.

Algunas Administraciones y empresas –multinacionales, grandes y pymes y de sectores económicos diversos– han adoptado distintas iniciativas a favor de la conciliación, aunque, lamentablemente, estamos lejos de que sea una situación generalizada. Estas iniciativas resultan rentables, porque cuando la vida personal y familiar de los trabajadores se desarrolla con normalidad se nota en lo profesional. Contribuyen en el nivel de satisfacción y, por tanto, en el de compromiso, dos factores que son determinantes en la productividad. De este modo, suponen una ventaja competitiva para las empresas que las han implantado respecto a aquellas que no lo han hecho, y les puede servir a las primeras para superar antes la crisis.

Muchas de estas medidas pasan por racionalizar los horarios. Entre ellas figuran las siguientes:

- Jornada intensiva, no sólo en verano, sino durante todo el año.
- Reducción de la jornada.
- Horario *a la carta*, que da al trabajador la libertad de elegir parte de su jornada, mientras que el resto debe coincidir con el horario general de la empresa.
- Flexibilidad en la entrada y en la salida, para hacerlo antes o bien más tarde. Esta opción hace posible, por ejemplo, que en matrimonios en los cuales los dos trabajan fuera de casa, uno de ellos pueda, antes de incorporarse a su puesto, llevar a los hijos a la guardería o al colegio, y compensarlo prolongando la jornada de tarde.
- Semana comprimida: se trabaja más de lunes a jueves y, a cambio, se libra el viernes entero o la tarde del viernes, lo que permite prolongar el descanso del fin de semana.
- Cambiar las horas extra que realizan algunos trabajadores por días libres.
- Política de puestos compartidos entre dos personas, en virtud de la cual una puede cubrir el trabajo de la otra si ésta tiene que ausentarse.

Cuadro 7 – Medidas de conciliación y racionalización de los horarios en algunas empresas españolas

En **Metro de Madrid**, más del 95% de los empleados tienen horario continuado. Se autoriza la presentación en el puesto de trabajo asignado con una demora de 30 a 90 minutos, si bien los retrasos no podrán exceder de un número determinado al mes.

En la Ciudad **Grupo Santander**, situada en Boadilla del Monte (Madrid), los empleados pueden variar las horas de entrada y salida y reducir o ampliar el tiempo dedicado al almuerzo. Además, existe una política de apagado de luces a partir de las 18:00 horas y se recomienda no celebrar reuniones después de dicha hora.

Iberdrola fue la primera empresa del Ibex-35 que estableció la jornada continua para una amplia proporción de su personal: de 7:30 a 15:30 horas, con 39 minutos de flexibilidad a la entrada y a la salida.

Los trabajadores de **La Caixa** pueden disfrutar de permisos especiales en el caso de tener a su cuidado a personas dependientes. Por otro lado, se ha avanzado mucho en el uso de las web de trabajo y de una plataforma de *e-learning*, que resuelve con ahorro de tiempo el acceso a la información.

Asefarma favorece el teletrabajo, la aplicación de un horario intensivo y la reducción de la jornada laboral en el porcentaje que cada uno cree que necesita y adecuado a sus circunstancias personales y familiares.

En **MRW**, nueve de cada diez trabajadores tienen jornada intensiva, siendo el horario estándar el de 8:00 a 15:00 horas. Además, se han puesto en marcha algunas experiencias de teletrabajo, por medio de las cuales colaboradores e incluso directivos pueden desarrollar su actividad sin tener que estar presentes a diario en la oficina.

Los empleados de **Sodexo** disponen de tres días más de vacaciones de los estipulados en el convenio y se permite el disfrute de las mismas durante los dos meses posteriores a la terminación del año. El tiempo de comida se limita a una hora, lo cual permite acabar antes la jornada laboral.

A estos siete ejemplos podríamos añadir muchos otros, al igual que algunas corporaciones. Por su importancia, destaca el Ayuntamiento de Madrid, donde desde el 16 de septiembre de 2010 parte del personal funcionario y laboral municipal termina su jornada a las 17:00 horas, sin obligación de interrumpirla y con un horario de entrada flexible entre las 7:45 y las 10:00 horas.

Fuente: Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles (2012): *Por la productividad, racionalidad y flexibilidad en la empresa española: 7 casos de éxito según sus protagonistas*.

- Reducción de la pausa del almuerzo (para terminar antes) o ampliación de la misma (para hacer una compra, ir al gimnasio...).
- Planes de luces apagadas a partir de determinada hora de la tarde.
- Desconexión de los ordenadores y demás medios a partir de cierta hora de la tarde.
- Facilitar las ausencias del trabajo por emergencia, debidamente justificada.
- Teletrabajo.
- Responsabilidad en el uso del tiempo de las reuniones: fijar horas de inicio y término y ser puntuales en ambas, no convocar reuniones a última hora de la tarde, suprimir las que sean prescindibles...
- Disfrutar de algún día más de vacaciones.
- Permisos de maternidad, lactancia o paternidad más allá de lo que determina la ley.

Lo ideal es que la empresa incluya las medidas dirigidas a aunar la vida privada y profesional de sus trabajadores en un plan integral de con-

ciliación, concebido éste como un conjunto de prácticas ordenadas y sistematizadas que forman parte de la estrategia empresarial. Previamente debe analizar con qué clase de plantilla cuenta y cuáles son los requerimientos personales y familiares de sus empleados. Y a partir de ahí desarrollar los elementos que faciliten la conciliación.

Asimismo, en las empresas con un cierto tamaño debería existir la figura del responsable en conciliación, que asumiría funciones que habitualmente ejercen directivos con competencias más amplias, como los directores de recursos humanos o los gerentes.

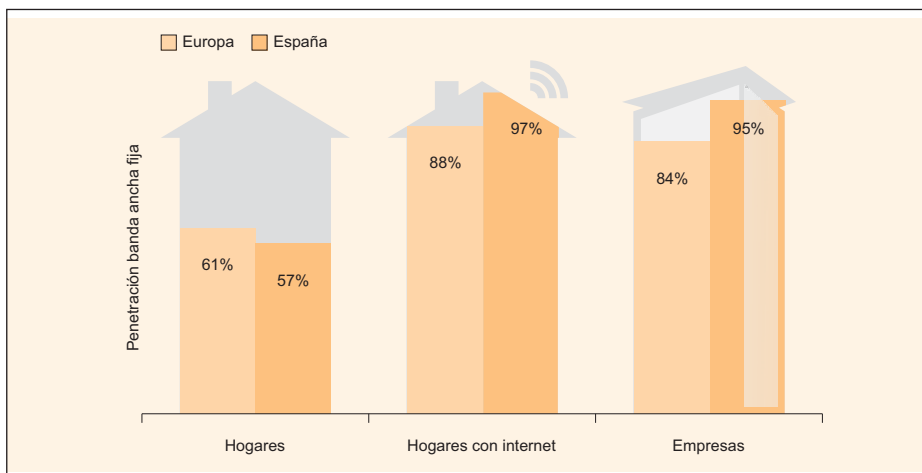
Las entidades que han optado por un plan integral son empresas socialmente responsables, que han hecho de la conciliación y la racionalización de horarios un valor corporativo, y han alcanzado gracias a ello niveles elevados de éxito. Algunas –aunque por fortuna no son las únicas– se recogen en el libro *Por la productividad, racionalidad y flexibilidad en la empresa española: 7 casos de éxito según sus protagonistas*, promovido por la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios. En el cuadro 7 se resumen las experiencias de una empresa pública (Metro de Madrid), tres grandes empresas (Banco Santander, Iberdrola y La Caixa) y tres pymes (Asefarma, MRW y Sodexo).

2.6 Teletrabajo

Ya ha aparecido en varias ocasiones en este texto la referencia al teletrabajo como uno de los instrumentos que pueden ayudar a las estrategias de conciliación de la vida laboral y familiar. Desde hace ya bastantes años se viene hablando de las posibilidades crecientes que se abren en este ámbito, sobre todo gracias al continuo avance tecnológico y social de las TIC. La banda ancha, sin la cual no se puede hablar propiamente de la posibilidad de desarrollar una actividad de teletrabajo, no deja de aumentar en su cobertura territorial y en sus capacidades y velocidad de transmisión, a la vez que disminuye también de manera constante su coste. La primera consecuencia es la democratización de esta tecnología, que ha pasado a convertirse en un servicio básico en la sociedad actual. A este respecto, hay que señalar que un 57% de los hogares españoles tienen conexión a Internet y más de un 90% de ellos lo hacen por banda ancha, datos que nos sitúan muy cerca de la media de la UE (gráfico 10). En el caso de las empresas, el 95% de las españolas tienen conexión por banda ancha fija, claramente por encima de la media europea (84%).

Junto a esto, hay que destacar el desarrollo de la banda ancha móvil y la explosión de dispositivos como teléfonos inteligentes y tabletas, que hacen aún más ubicua la posibilidad del teletrabajo. Este desarrollo de las redes y los aparatos ha venido acompañado de un desarrollo paralelo de programas y aplicaciones que hacen posible que trabajen en un mismo do-

Gráfico 10 – Penetración de banda ancha fija en España y Europa. En porcentaje. 2010



Fuente: Fundación Telefónica (2012): *La sociedad de la información en España 2011*.

cumento o proyecto varias personas a la vez desde distintos lugares. También ha contribuido a que las videoconferencias se hayan convertido en una alternativa eficaz y barata a la presencia física. Por tanto, han desaparecido muchos de los obstáculos objetivos que en otros momentos podían dificultar el teletrabajo y explicar el comportamiento diferencial de nuestro país respecto a otros de nuestro entorno.

El *Libro Blanco del teletrabajo en España*, editado por la Fundación Másfamilia, establece un índice de los beneficios o ventajas que el teletrabajo aporta al trabajador, a la empresa y a la sociedad (cuadro 8).

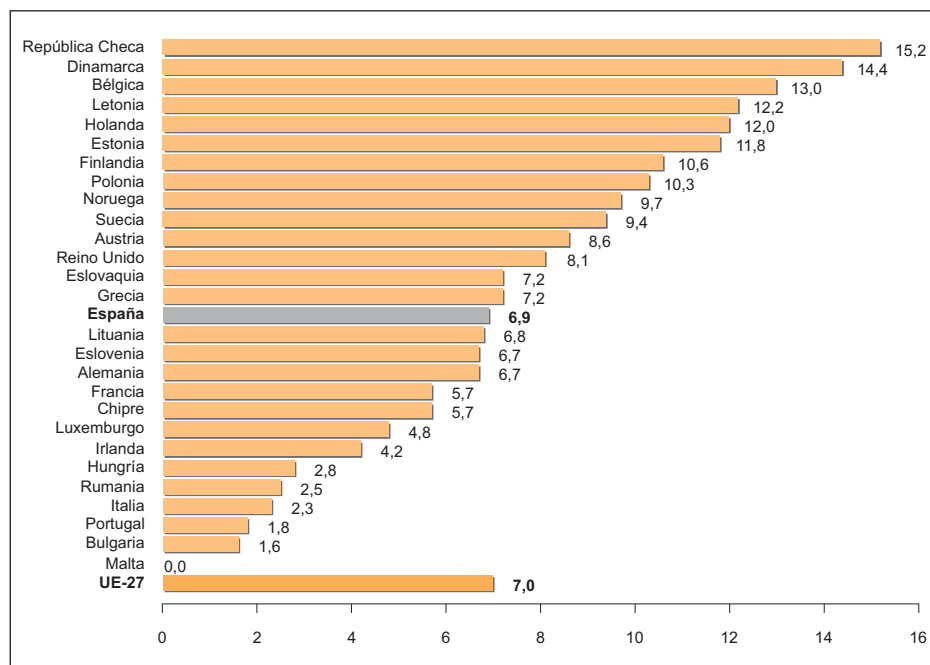
La realidad vuelve a demostrar, sin embargo, que, pese a las mejoras objetivas en las condiciones técnicas y tecnológicas para desarrollar una actividad de teletrabajo, a los beneficios que puede aportar a los trabajadores, a las empresas y a la sociedad y al propio deseo de no pocos trabajadores, España sigue mostrando tasas significativamente inferiores a las registradas en la mayor parte de los países de nuestro entorno. Aunque se trata de un fenómeno con un insuficiente seguimiento estadístico, los escasos datos comparativos a nivel internacional confirman, no obstante, esta aseveración. Así, como se aprecia en el gráfico 11, que recoge datos de la *Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo* de 2005, España apenas alcanzaba el 6,9% de los ocupados que teletrabajaban. Aunque esta proporción nos situaba prácticamente en la media de la UE-27, se hallaba muy alejada de países como la República Checa (15,2%), Dinamarca (14,4%) o Bélgica (13%). Es justo reconocer, no obstante, que otros grandes referentes europeos, como Alemania, Francia o Italia se situaban por detrás de España en la implantación del teletrabajo.

Cuadro 8 – Beneficios del teletrabajo

Beneficios para el trabajador
■ Conciliación de la vida laboral y familiar ■ Ahorro de dinero y tiempo al disminuir los desplazamientos diarios ■ Reducción del estrés y mejora de la salud (el 80% de las enfermedades están asociadas al estrés) ■ Impulso del acceso a la información en gestión <i>online</i> del trabajo: aprendizaje continuo ■ Incremento de la motivación y autorrealización y, por tanto, de la productividad ■ Apertura de oportunidades laborales a personas con discapacidades de movilidad, de modo que puedan incorporarse eficientemente al entorno laboral ■ Fomento de la inserción laboral de personas residentes en el entorno rural ■ Reducción de accidentes laborales, especialmente in itinere. Un 10,1% de los accidentes laborales fueron accidentes de tráfico; en cifras absolutas, 65.446 accidentes laborales notificados a Tráfico
Beneficios para la empresa
■ Generación de entornos multiculturales y diversos. Permite trabajar en comunidades más diversas ■ Maduración de los sistemas de gestión y de las estructuras organizativas, como resultado del proceso de adaptación que la organización experimenta para acoger esta modalidad de trabajo ■ Incremento de la productividad del empleado, a través de un ambiente sin interrupciones constantes, un trabajo más relajado y una mejor gestión del tiempo ■ Mejora en el rendimiento y compromiso de las trabajadoras, gracias a una mayor motivación vinculada a la compensación intrínseca ■ Promoción de la retención, fidelización y atracción del talento, así como la prolongación de la vida activa, por el menor desgaste en la vida laboral ■ Reducción del absentismo por enfermedad común y del índice de rotación ■ Mayor capacidad de multiplicar el talento, pudiendo disponer de equipos distribuidos geográficamente, a la vez que plenamente integrados en los procesos de la organización ■ Impulso a una nueva dimensión de la responsabilidad social empresarial y mejora en la gestión de la diversidad y la multiculturalidad ■ Contribución al cumplimiento de la Ley de Integración Social de Minusválidos (LISMI) ■ Implantación de una nueva cultura de trabajo y, en particular, de un estilo de liderazgo y dirección, que se constituye en una palanca de cambio ■ Disminución de los accidentes laborales, especialmente in itinere. Un 10,1% de los accidentes laborales fueron accidentes de tráfico; en cifras absolutas, 65.446 accidentes laborales notificados a Tráfico
Beneficios para la sociedad
■ Distribución geográfica más equitativa: disminución del éxodo rural y desarrollo local ■ Inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión o vulnerables ■ Reducción de costes en desplazamientos y ahorro energético por eliminación de los desplazamientos ■ Mejora de la inversión en redes y en conocimiento ■ Disminución de emisiones de gases de efecto invernadero y responsables de lluvia ácida y ozono troposférico ■ Movilidad reducida

Fuente: Fundación Másfamilia (2012): *El Libro Blanco del teletrabajo en España*.

Gráfico 11 – Trabajadores que teletrabajan al menos un cuarto de su tiempo laboral en la UE-27 y Noruega. En porcentaje. 2005



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de Eurofound (2010), *Telework in the European Union*.

Aunque podría parecer que la situación de desventaja relativa que sufrimos en este tema es, una vez más, manifestación de la brecha de modernización económica y social que nos separa de los países más avanzados, lo cierto es que se trata de una forma de trabajar sujeta a discusión también en esos países. El caso de la empresa tecnológica Yahoo!, uno de los buscadores más utilizados en Internet, es paradigmático al respecto. Los medios de comunicación –tanto los generalistas como los de información económica– recogieron profusamente la decisión adoptada por su recién incorporada directora general (una mujer de 37 años que accedió al cargo cuando estaba embarazada) de suprimir el teletrabajo en la compañía, tanto el de los que teletrabajaban todos los días como el de los que lo hacían algunos días a la semana.

La argumentación con la que justificó su decisión fue la siguiente: “Con la introducción de nuevas iniciativas queremos que todos participen en nuestra cultura y contribuir al impulso positivo; de Sunnyvale a Santa Mónica, de Bangalore a Pekín. Creo que todos podemos sentir la energía en nuestras oficinas. Para convertirse en el mejor sitio para trabajar, la comunicación y la colaboración serán importantes, así que tenemos que estar trabajando codo con codo. Por eso es fundamental que todos estemos pre-

sententes en nuestras oficinas. Algunas de las mejores decisiones e ideas provienen de las discusiones de pasillo y cafetería, de conocer gente nueva y de reuniones improvisadas. Rapidez y calidad a menudo se sacrifican cuando se trabaja desde casa. Tenemos que ser un Yahoo!, y eso comienza por estar físicamente juntos”¹⁴.

Aunque la adopción de esta medida suscitó el rechazo, la incompreensión y la sospecha sobre sus verdaderos motivos entre un número importante de directivos y empresarios relevantes, pone de manifiesto que el tema de la conciliación y la confianza en la responsabilidad y autonomía de los trabajadores no es un terreno conquistado, ni siquiera en las sociedades más sensibles.

Junto a estas visiones más o menos personales de determinados directivos contrarios al teletrabajo, su implantación ha de hacer frente a una serie de barreras o riesgos que hay que considerar (cuadro 9) y que explican tanto la escasa oferta de este tipo de trabajo por parte de las empresas como –según constata *El Libro Blanco del teletrabajo en España*– su escasa demanda social. El teletrabajo no es trabajar más ni menos, sino hacerlo de manera distinta. Tiene unos requerimientos (legales, organizativos, formativos...) que se deben tener en cuenta para crear un ecosistema en el que se desarrolle plenamente y se aprovechen todas sus potencialidades.

El teletrabajo está basado en la dirección por objetivos y la flexibilidad horaria, dos principios muy positivos, pues lo más importante es el rendimiento que se obtiene y no las horas de presencia. Se sustenta en la confianza del empresario y en la responsabilidad del trabajador. Es decir, en una nueva relación entre ambos, que ya no debe ser autoritaria sino próxima y dialogante. Este planteamiento encaja mucho más con el modelo de empresa orientado a las personas que se veía anteriormente, característico de los países nórdicos y de los anglosajones.

Según el citado estudio de ESADE/CREADE, *Work & Life Balance*, el teletrabajo está ampliamente aceptado en Finlandia y Reino Unido, países en los que un 70% de las empresas ofrecen esta posibilidad, mientras que en España apenas llega al 30%. Sin embargo, el porcentaje de teletrabajadores no alcanza el 15% entre los primeros. Es evidente que en muchas actividades económicas es imposible el teletrabajo (sectores primario y secundario y en muchos de los servicios personales), pero donde sí lo es hay factores sociales y culturales que dificultan el aprovechamiento de los beneficios de todo tipo (en la conciliación, la salud y el bienestar del trabajador, en la eficiencia y productividad en la empresa y en la mejora medioambiental) que puede aportar. Sobre ellos hay que trabajar también de una manera integral y no simplista.

¹⁴ *El País*, 27 de febrero de 2013.

Cuadro 9 – Barreras para la implantación del teletrabajo

- Aquellas relativas a la falta de control que el directivo percibe sobre el trabajo de sus colaboradores, como consecuencia de la falta de presencia física.
- En el caso del empleado, el aislamiento y la sensación de que se podría no contar con él para temas importantes y de que esa falta de involucración podría afectar al desarrollo de su carrera en la organización.
- El desconocimiento de los elementos fundamentales del método de organización del trabajo durante el proceso de teletrabajo.
- La falta de una tecnología adecuada, que suponga un lugar de encuentro para trabajar y colaborar con el resto de la organización. En ocasiones, este tipo de tecnología existe, pero no se utiliza, porque los usuarios no han recibido la formación necesaria o porque el soporte tecnológico es deficiente para resolver averías.
- La ausencia de un sistema de comunicación y transparencia global, basado en una infraestructura tecnológica que permita que todos los empleados reciban la información relevante de la compañía y que los miembros de la organización se comuniquen e intercambien con naturalidad.
- En muchas ocasiones, la no existencia de un sistema de Gestión y Evaluación de Desempeño/Dirección por Objetivos, que facilite que las personas puedan planificarse, realizar un seguimiento comparado y obtener resultados en su trabajo alineados con el negocio.
- La ausencia de la formación adecuada para teletrabajar y manejar un método de comunicación virtual, que facilite el trabajo entre teletrabajadores y los miembros de sus equipos que no teletrabajan.
- Una falta de preparación para la diversidad, en un entorno donde el trabajo remoto y el teletrabajo es cada vez más global.
- El desconocimiento sobre cómo plantear los aspectos relacionados con el marco laboral de seguridad y salud en el marco legal actual de teletrabajo y otros aspectos, como el de seguridad y confidencialidad.
- La ausencia de un enfoque para el balance global entre las inversiones y los beneficios que se pueden obtener del teletrabajo, así como un sistema de métricas que permita una optimización de estos programas.

Fuente: Fundación Másfamilia (2012): *El Libro Blanco del teletrabajo en España*.

3. Los horarios escolares

Las jornadas escolares son otro de los puntos de preocupación y debate ciudadano relacionados con la distribución de los tiempos sociales. Y también aquí se observan claras diferencias con la mayoría de los países de nuestro entorno (cuadro 10).

Sin embargo, frente a lo que cabría pensar –en paralelo, por otra parte, con lo que ocurre en el ámbito laboral–, la distribución jornada continua-jornada partida no es el principal factor de diferenciación de España en el contexto europeo. Son clara mayoría los países que en la Educación Primaria optan por la jornada partida, aunque en bastantes casos se ofrecen las dos alternativas. Según se aprecia, la jornada continua única está implantada en Alemania, Austria, Portugal, Grecia e Islandia. Hasta este mismo año, España se situaba entre los países que contaban con jornada partida, ya que aunque la situación era muy diferente de unas comunidades autónomas a otras, más de la mitad de los centros públicos de Educación Infantil

Cuadro 10 – Duración de la jornada escolar diaria en Educación Primaria en algunos países europeos

País	Jornada
Bélgica	
<i>Comunidad francófona</i>	8.30/9.00 a.m.-12.00 p.m. ■ 13.30 p.m.-15.15 p.m./15.45 p.m. (Lun., Mar., Jue., Vie.) 8.30/9.00 a.m.-12.00 del mediodía (Mie.)
<i>Comunidad de lengua alemana</i>	8.30 a.m.-12.00 del mediodía ■ 1.15 p.m. -3.30p.m. (Lun., Mar., Jue., Vie.) 8.30 a.m.-12.00 del mediodía (Mie.)
<i>Comunidad flamenca</i>	8.30 a.m.-12.00 del mediodía ■ 1.30 p.m.-4 p.m. (Lun., Mar., Jue., Vie.) 8.30 a.m.-12.00 del mediodía (Mie.)
Dinamarca	Según el curso; e.g. 8.00/9.00 a.m.-2 p.m./3 p.m. (Lun., Mar., Mie., Jue., Vie.) (con una pausa para la comida de unos 20 minutos) en los cursos superiores 8.00 a.m.-12.00 del mediodía (Lun., Mar., Mie., Jue., Vie.) en los primeros años
Alemania	7.30/8.30 a.m.-11.30/12.30 p.m. Lun., Mar., Mie., Jue., Vie. o Lun., Mar., Mie., Jue., Vie., Sab.
Grecia	1) 8.15 a.m.-13.30 p.m. (Lun., Mar., Mie., Jue., Vie.) 2) 14.00 p.m.-19.00 p.m.
España	9/10 a.m.-12.00/13.00 p.m. ■ 14.30/15.30 p.m.-16.00/17.00 p.m. (Lun., Mar., Mie., Jue., Vie.)
Francia	8.30 a.m.-11.30 a.m. ■ 1.30 p.m.-16.30 p.m. (Lun., Mar., Jue., Vie.) y 8.30 a.m.-11.30 a.m. (Sab.)
Irlanda	9 a.m.-11.45 a.m. ■ 12.30 p.m.-14.40 p.m. (Lun., Mar., Mie., Jue., Vie.)
Italia	1) 8.30 a.m.-1 p.m. 6 días a la semana; o 2) 8.30 a.m.-4.30 p.m. 5 días, con comida obligatoria en la escuela; o 3) 8.30 a.m.-12.30 p.m. 5/6 días, con clases después del mediodía 1/2/3 día(s)
Luxemburgo	8 a.m.-11.45 a.m. ■ 14.00 p.m.-15.45 p.m. (Lun., Mie., Vie.) y 8 a.m.-11.45 a.m. (Mar., Jue., Sab.)
Holanda	1) En los primeros 4 años: 8.45 a.m.-11.30 a.m. ■ 13.15 p.m.-15.30 p.m. (Lun., Mar., Jue., Vie.) y 8.45 a.m.-11.30 a.m. (Mie.) 2) En los últimos 4 años: 8.45 a.m.- 12.00 del mediodía. ■ 13.15 p.m.-15.30 p.m. (Lun., Mar., Jue., Vie.) y 8.45 a.m.-12.00 del mediodía (Mie.)
Austria	7/8 a.m.-11.30 a.m./11.45 a.m. o hasta 12.30 p.m./ 12.45 p.m.
Portugal	1) Jornada partida: 9 a.m.-12.00 p.m. ■ 14.00 p.m.-4 p.m. (Lun., Mar., Mie., Jue., Vie.); o 2) Jornada continua de mañana: 8 a.m.-13.00 p.m. (Lun., Mar., Mie., Jue., Vie.); o 3) Jornada continua de tarde: 13.15 p.m.-18.15 p.m. (Lun., Mar., Mie., Jue., Vie.)
Finlandia	- De 1 a 6 años: 8/9 a.m.-13.00/14.00 p.m. (Lun., Mar., Mie., Jue., Vie.) (con una pausa para la comida de al menos 30 minutos) - 7-9 años: 8 a.m. - con variaciones -13.00/16.00 p.m. (Lun., Mar., Mie., Jue., Vie.) (con una pausa para la comida de al menos 30 minutos)
Suecia	8 a.m.-13.30 p.m./15.30 p.m. (Lun., Mar., Mie., Jue., Vie.). La pausa para la comida es de 40-60 minutos entre 10.30 a.m. y 12.30 p.m.
Reino Unido	
<i>Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte</i>	9 a.m.-12.00 del mediodía ■ 13.00 p.m.-15.30 p.m. (Lun., Mar., Mie., Jue., Vie.)
<i>Escocia</i>	9 a.m.-12.15 p.m. ■ 13.15 p.m.-15.30 p.m.
Islandia	a) Jornada partida: 8 a.m./ 9 a.m.-12.00 del mediodía ■ 13.00 p.m.-16.00 p.m./ 17.00 p.m. b) Jornada continua: 9 a.m.-14.30 p.m. (pausa para la comida entre las 12.00 del mediodía y 12.00 p.m.)
Noruega	Según el curso; e.g. 8.00/9.00 a.m.-14.00/15.00 p.m. (Lun., Mar., Mie., Jue., Vie.) (con una pausa para la comida de 20-30 minutos) En los primeros años: 8/9 a.m.-12.00 del mediodía

Fuente: European Commission DG XXII: Education, Training and Youth (1995): *Organisation of school time in the European Union*, EURYDICE The European Education Information Network.

Tabla 14 – Evolución de los centros públicos de Educación Infantil y Primaria que tienen jornada educativa continua por comunidades autónomas. En porcentaje sobre el total de centros públicos de Educación Infantil y Primaria. 2009-2013

	2009	2013
Andalucía	80	80
Aragón	0	0
Asturias	80	
Baleares	86	
Canarias	100	100
Cantabria	16	66
Castilla-La Mancha	78	100
Castilla y León	40	100
Cataluña	0	0
Comunidad Valenciana	0	0
Extremadura	100	100
Galicia	60	98
Madrid	18	39
Murcia	99	99
Navarra	5	5
País Vasco	0	0
La Rioja	38	84
Ceuta y Melilla	100	100
Total	47	62

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de datos de ANPE.

y Primaria se acogían a esta modalidad. En cualquier caso, la especificidad de la jornada partida en España es la prolongada interrupción para la comida: hasta tres horas, cuando en ningún país se superan las dos horas y lo habitual es una parada de una hora. Si a ello se une que nuestro país está entre los que inician más tarde la jornada escolar, el resultado lógico es que es también el segundo país en el que más tarde termina la jornada escolar partida, sólo superado por Francia.

La jornada escolar continua ha ido ganando terreno en España en los últimos años. De hecho, en 2013 es ya mayoritaria en el conjunto del país. Como se puede apreciar en la tabla 14, según datos del sindicato ANPE, el 47% de los centros escolares públicos de Educación Infantil y Primaria tenían jornada continua en 2009; cuatro años más tarde, en 2013, la proporción se acercaba a dos de cada tres (62%). Como se acaba de comentar, existen grandes diferencias entre las comunidades autónomas, pero en varias, como Castilla y León, Cantabria o La Rioja, se ha producido un vuelco total en este breve tiempo. Permanecen ajenas a este proceso Cataluña, País Vasco, Comunidad Valenciana, Aragón y Navarra. La Comunidad de Madrid ha dejado de estar claramente entre las autonomías que optan por la jornada

partida y el Gobierno autonómico ha abierto la puerta legal para que sean las familias las que puedan promover en cada centro que se adopte un tipo de jornada u otra. En la Comunidad Valenciana se prepara una normativa similar. Aragón iniciará en el curso 2013/14 una experiencia piloto de jornada continua para evaluar un posible cambio en el futuro.

El de la jornada escolar continua o partida es un debate social y pedagógico con una ya larga trayectoria en nuestro país, que se ha agudizado y se ha vuelto aún más complejo con la actual situación de crisis económica y laboral que estamos padeciendo. Desde la pedagogía, el debate se centra en dos aspectos: el rendimiento cognitivo y el proceso de socialización de los alumnos. En lo social, el foco se sitúa en si es una demanda de los padres o más bien de los profesores, si supone una desventaja para las familias con menos recursos económicos y formativos (no pueden ayudar igual a los hijos) y si complica o no la conciliación de la vida laboral y familiar, con el añadido del contraste de la escuela pública con la escuela concertada y privada, mayoritariamente con jornada partida. La crisis económica introduce el factor de los recortes en educación (básicamente a los profesores) y las crecientes dificultades económicas de las familias.

El siguiente texto, tomado de un reciente editorial del diario *El País* sintetiza con claridad los términos del debate: “Con la jornada intensiva se consiguen ahorros en los costes de mantenimiento. Por otra parte, atender esta reivindicación del profesorado permite aliviar las tensiones derivadas de los recortes. Muchos padres aceptan el cambio porque, en un contexto de dificultades económicas, pueden ahorrarse gastos de comedor, transporte y monitores. Concentrar las clases por la mañana puede propiciar mejoras en el rendimiento y la disciplina, pero las actividades programadas por la tarde garantizaban a muchos niños de situación económica desfavorecida un entorno educativo que compensaba las carencias del hogar. Las familias con recursos podrán seguir pagando actividades extraescolares a sus hijos, mientras que la medida puede condenar a los niños con menos recursos a tardes ociosas y sedentarias ante el televisor. Un cambio tan importante no debería adoptarse con precipitación y sin evaluar tanto las bondades pedagógicas como los posibles costes sociales”¹⁵.

No es objeto de este texto tomar partido por un tipo u otro de jornada escolar, pero sí creemos importante volver a recalcar las diferencias que dentro del modelo de jornada escolar partida aparecen en nuestro país respecto a los de nuestro entorno: el retraso en el horario matinal de inicio de las clases, la duración de hasta tres horas de la pausa para la comida y la consecuente demora en la finalización de la jornada escolar. Esta jornada escolar puede ser coherente con la jornada laboral partida característica española, pero reduce –o comprime– indudablemente el tiempo que los

¹⁵ *El País*, 30 de abril de 2013.

propios niños pueden dedicar a actividades fuera del horario escolar o el que los padres pueden compartir con sus hijos, retrasa la hora de acostarse de los niños, produce un acercamiento en el *prime time* televisivo de niños y mayores y menos horas de sueño (como se comentará en el epígrafe siguiente).

En relación con el último aspecto, los datos de algunos estudios son bastante elocuentes. El 50% de los niños de diez años están durmiendo en torno a las 22:20 horas, mientras que entre los adolescentes de catorce años dicho porcentaje se logra a las 23:00¹⁶.

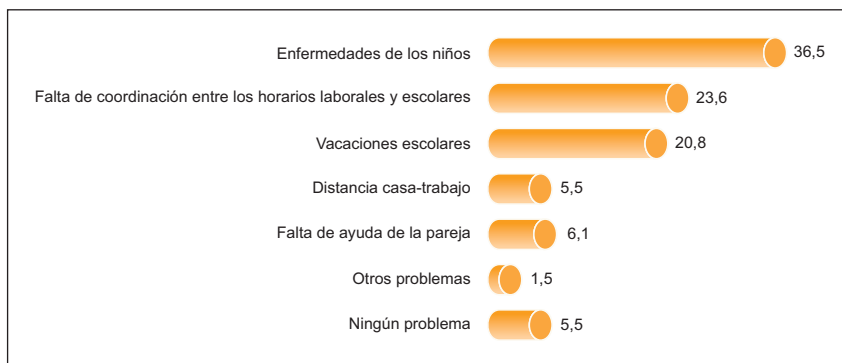
El aparente paralelismo entre el modelo de jornada laboral y jornada escolar partidas no es ni mucho menos perfecto. Casi un 60% de los padres y más de un 30% de las madres entran a trabajar antes de las ocho de la mañana¹⁷, lo que –dado que el comienzo de las clases de Educación Infantil y Primaria está establecido a las 9:00 horas– plantea no pocos problemas de coordinación de los horarios escolares y laborales, que se traducen en menos tiempo en común de los padres con sus hijos. La importancia de este factor aparece también muy resaltada en el estudio de Constanza Tobío y Juan Antonio Fernández Córdón *Conciliar las responsabilidades familiares y laborales: políticas y prácticas sociales*, donde se pone de manifiesto que son las mujeres las grandes damnificadas, lo cual no es inocuo respecto a que el modelo de jornada laboral imperante (masculino, evidentemente) pueda sentirse interpelado por esta situación.

En el gráfico 12 se aprecia que la segunda mayor dificultad de las mujeres trabajadoras para compatibilizar o conciliar empleo y familia es la falta de coordinación entre los horarios laborales y escolares. No se tienen en cuenta los períodos de vacaciones o las jornadas no lectivas que no coinciden con las fiestas laborales, lo que constituye un motivo de preocupación y trastorno para los padres, intentando cuadrar un sudoku, sobre todo cuando no tienen ayuda familiar disponible. “En síntesis, la incompatibilidad de horarios aparece como un problema grave que afecta a una parte muy importante de las madres trabajadoras: a un tercio aproximadamente tanto por las mañanas como a la hora de la entrada en los centros escolares, y a más de la mitad a la hora de la salida. Pero todavía sorprende y preocupa más cómo se solucionan, en términos prácticos, esos desfases temporales. En primer lugar, son las propias madres cuyo horarios son incompatibles quienes, en una proporción destacable, se encargan, a pesar de todo, de llevar o traer a los hijos de los centros escolares, lo que, sin duda, es fuente de problemas, conflictos, tensiones o dificultades en su actividad laboral. En segundo lugar, aparecen los abuelos, que, en casi una quinta parte de los

¹⁶ Meil Landwerlin, G. (2006): *Padres e hijos en la España actual*. Barcelona: Obra Social Fundación “La Caixa”, p. 55.

¹⁷ *Ibíd.*, p. 47.

Gráfico 12 – Mayor dificultad para compatibilizar empleo y familia. En porcentaje de todas las madres trabajadoras que viven con al menos un hijo de menos de 18 años



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de Tobío, C. y Fernández Cordón, J. A. (2005): *Conciliar las responsabilidades familiares y laborales: políticas y prácticas sociales*. Fundación Alternativas.

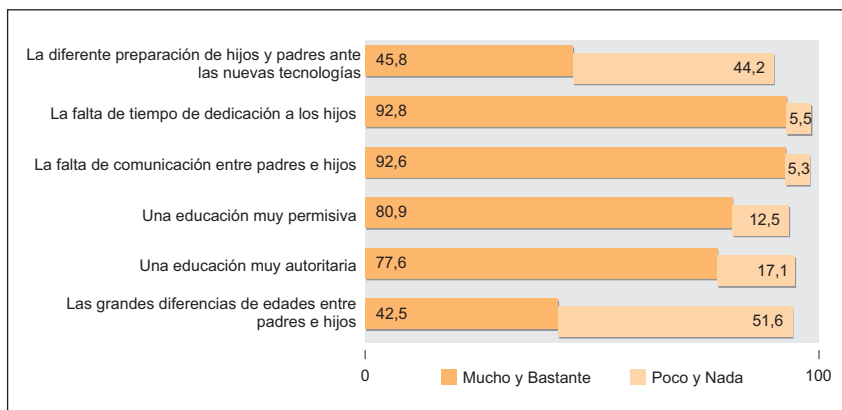
casos, se encargan de traer y llevar a los niños de los centros de enseñanza cuando la madre no está disponible”¹⁸.

Al igual que en la jornada laboral, parece existir una cierta contradicción entre las preferencias sociales y los horarios escolares. A este respecto, resultan muy ilustrativos algunos datos del *Estudio 2.621* del CIS, *Actitudes y opiniones sobre la infancia y la adolescencia*, de octubre 2005. Los modelos de “generación premeditada” y de “hijos tesoro” –a los que se hace referencia en el capítulo dedicado a los jóvenes en el presente Informe– ponen de manifiesto un gran cambio generacional respecto a lo que se entiende por educar a los hijos y las responsabilidades que esto implica, particularmente en lo que se refiere al tiempo que se les dedica. Se puede hablar de una nueva manera de educar que se ve entorpecida por los horarios.

Así, un 76,1% de los entrevistados está más bien de acuerdo con que “actualmente la sociedad y sus instituciones están más involucradas con la infancia que cuando nosotros éramos niños”. Para el 60,4%, las madres tienen una preparación buena o muy buena para mantener relaciones con sus hijos, que en el caso de los padres es del 53,5%. Por lo tanto, se trata de una generación de padres que quiere y se siente preparada para hacer del acompañamiento cotidiano de sus hijos una actividad educativa fundamental. Al mismo tiempo, la cuestión que más dificulta la relación entre padres e hijos es, para los entrevistados, la “falta de tiempo de dedicación a los hijos”, como señala el 92,8% (gráfico 13), lo que explica que la medida que suscita un mayor acuerdo para facilitar la compatibilidad de la vida familiar y laboral es el horario de trabajo compatible con los horarios escolares (93,8%).

¹⁸ Tobío, C. y Fernández Cordón, J. A. (2005): *Conciliar las responsabilidades familiares y laborales: políticas y prácticas sociales*. Fundación Alternativas, p. 48.

Gráfico 13 – ¿En qué medida cree Ud. que cada una de las siguientes cuestiones pueden dificultar las relaciones entre padres e hijos, mucho, bastante, poco o nada? En porcentaje. 2005



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de CIS (2005): *Estudio 2.621. Actitudes y opiniones sobre la infancia y la adolescencia.*

Por tanto, la clave de valoración social de los horarios escolares está en su articulación con los horarios laborales.

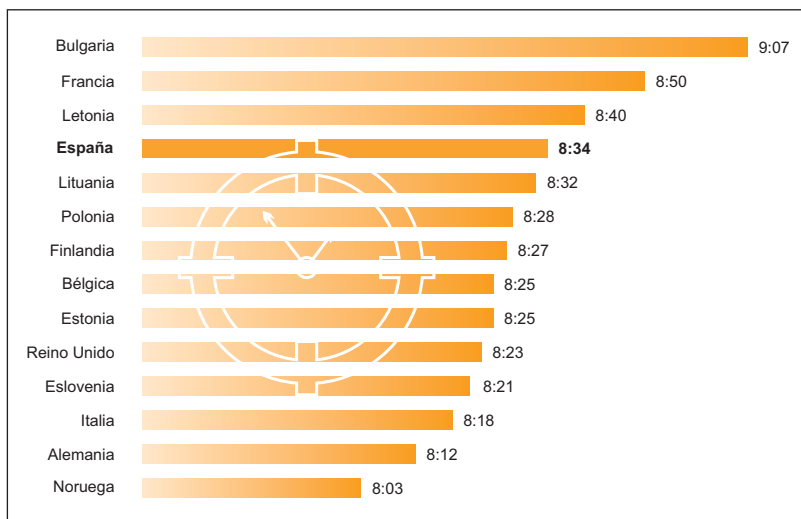
4. Los horarios de descanso y ocio en los días de diario

Uno de los comentarios que se suelen hacer respecto a las consecuencias de los horarios de nuestro país es que los españoles dormimos menos que los ciudadanos del resto de los países europeos y esto puede tener impacto sobre el rendimiento laboral y académico.

Los datos de las encuestas sobre el uso del tiempo en diversos países europeos no avalan esta afirmación. Como se puede comprobar en el gráfico 14, los españoles dormimos de media 8 horas y 34 minutos, prácticamente a medio camino entre las 8 horas y 3 minutos de Noruega y las 9 horas y 7 minutos de Bulgaria. Dormimos más que los alemanes, los italianos y los británicos y algo menos que los franceses. Aunque hay que tener en cuenta que se incluye el tiempo que se duerme durante todo el día, y no sólo durante la noche. Como se verá, la siesta está más extendida en España que en el resto de los países analizados, pero no tanto como típicamente se argumenta. No obstante, aun con estas correcciones, no se puede afirmar que una de las consecuencias más preocupantes de nuestros horarios sea un déficit de sueño o de descanso respecto a los países de nuestro entorno. De nuevo la diferencia –y quizá el problema– no está en el cuánto sino en el cuándo.

Si focalizamos el análisis en los ocupados a tiempo completo y en los estudiantes (tabla 15), aquellos cuyo rendimiento se puede ver más afecta-

Gráfico 14 – Tiempo medio diario dedicado a dormir en algunos países de la UE y Noruega. En horas y minutos. 2000



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de datos de Eurostat.

do por la falta de sueño, los resultados muestran una posición similar de nuestro país con relación a los datos generales en el caso de los ocupados (8 horas y 11 minutos, más que Noruega, Alemania o Italia, prácticamente lo mismo que Reino Unido). No ocurre lo mismo respecto a los estudiantes, que pasan a estar entre los que menos duermen: 8 horas y 32 minutos, sólo por encima de Noruega e Italia. Dado que la muestra de la encuesta incluye a personas de diez y más años, éste sí parece ser un dato que merece ser tenido en cuenta y que probablemente está relacionado, más que con las pautas de ocio nocturno durante los fines de semana, con los horarios televisivos.

El gráfico 15 ilustra perfectamente el desplazamiento de los horarios de sueño en España respecto a los cuatros países tomados como referencia en algunos de los indicadores de este capítulo. Así, mientras que más del 50% de la población de Alemania, Italia, Francia y Reino Unido está ya despierta entre las 7:30 y las 7:45 horas, en España ese porcentaje se alcanza a partir de las 8:30. Este retraso se amplía respecto a la hora de acostarse: más del 50% de la población de los cuatro países considerados se acuesta entre las 22:45 (Francia y Alemania) y las 23:00 (Italia y Reino Unido), mientras que en nuestro país ese umbral se logra a partir de las 0:00 horas.

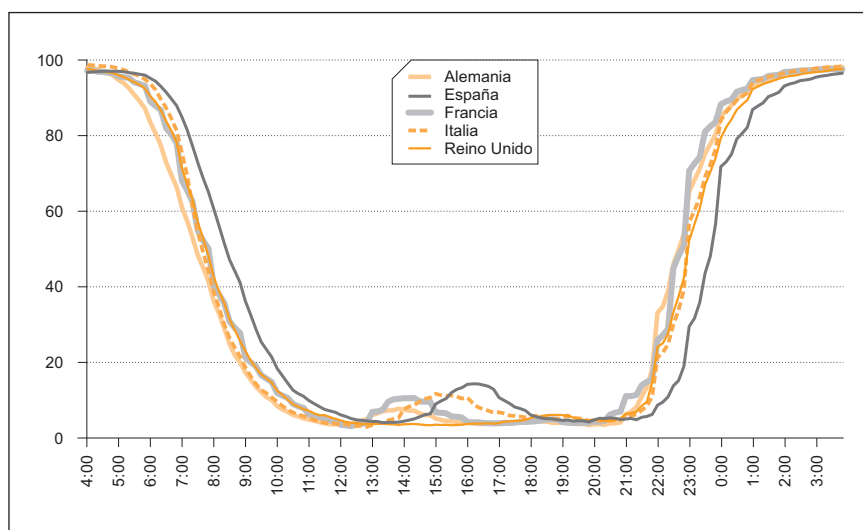
La explicación de que esta mayor diferencia no se refleje en el número total de horas de sueño hay que achacarla –como ya se comentó– al mayor tiempo dedicado a la siesta en nuestro país, un hecho que queda también reflejado en el gráfico, con una curva más pronunciada y más amplia en

Tabla 15 – Tiempo medio dedicado a dormir según ocupación en algunos países de la UE y Noruega. En horas y minutos. 2000

	Ocupados a tiempo completo	Ocupados a tiempo parcial	Ocupados con baja temporal	Parados	Estudiantes	Amas de casa	Jubilados	Otros
Alemania	7:55	8:12	8:13	8:32	8:37	–	8:32	8:28
Bélgica	8:04	8:26	8:49	8:40	8:34	8:42	8:40	9:05
Bulgaria	8:20	8:31	9:07	9:34	9:02	9:32	10:09	–
Eslovenia	8:03	8:01	–	8:39	8:48	8:42	8:48	8:47
España	8:11	8:22	9:05	8:54	8:32	8:42	9:32	9:33
Estonia	8:08	8:13	8:21	8:44	8:42	8:36	9:01	–
Finlandia	8:09	8:39	8:53	8:46	8:42	8:36	8:46	9:14
Francia	8:28	8:32	10:00	9:15	9:01	9:07	9:25	9:33
Italia	7:56	8:03	8:20	8:42	8:26	8:24	8:50	9:15
Letonia	8:16	8:30	9:18	9:05	8:54	8:49	9:21	10:21
Lituania	8:08	8:19	8:16	8:59	9:18	8:33	9:22	9:56
Polonia	7:57	8:27	8:23	8:59	8:51	8:42	9:07	8:54
Reino Unido	8:10	8:22	8:35	8:47	8:57	8:45	8:27	8:47
Noruega	7:54	8:12	7:57	8:57	8:12	8:04	8:20	8:25

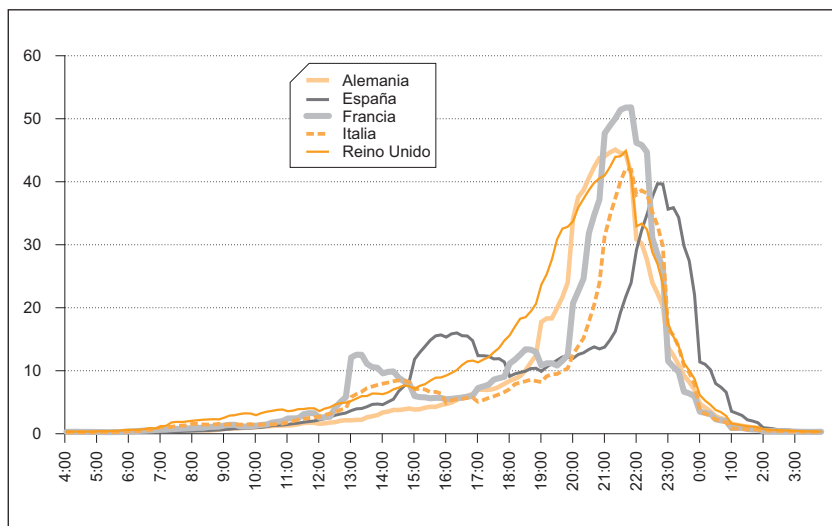
Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de datos de Eurostat.

Gráfico 15 – Personas que están durmiendo en las distintas horas del día en algunos países de la UE. En porcentaje. 2000



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de datos de Eurostat.

Gráfico 16 – Personas que están viendo la televisión en las distintas horas del día en algunos países de la UE. En porcentaje. 2000



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de datos de Eurostat.

las horas centrales del día. En cualquier caso, los porcentajes no son muy elevados –lo que indica que o no son muchos o, si lo son, la duración media de la siesta es corta– y tampoco muy diferentes a los registrados en Francia y, sobre todo, en Italia. El único país que se desmarca completamente es Reino Unido.

Ya se constató la relación que existe entre la tardía hora de acostarse de los españoles y los horarios de la programación televisiva. Es bien conocido que el *prime time* (horario de máxima audiencia) en las televisiones de nuestro país es también mucho más tarde que en los países de nuestro entorno. También en este caso, los datos de las encuestas de uso del tiempo de Eurostat permiten describir con precisión el fenómeno e ilustrarlo de manera gráfica. En efecto, en el gráfico 16 se aprecia que la audiencia televisiva más elevada se registra en torno a las 21:30 horas en Alemania, a las 21:45 en Italia y Reino Unido y a las 22:00 en Francia. En España, dicho máximo se alcanza en torno a las 23:00 horas. A las 0:00 todavía más de uno de cada cinco españoles está viendo la televisión, una proporción que prácticamente triplica la de los otros cuatro países analizados¹⁹. Nuevamente el espacio de

¹⁹ Los datos anteriores reflejan que nuestros horarios televisivos son una singularidad en Europa. Los telediarios empiezan a las nueve de la noche y las películas y los programas de máxima audiencia lo hacen cuando en otros países están terminando: a las diez, las diez y media, las once... Algunos ejemplos de comienzo y finalización de la emisión de programas en los últimos años: el debate *59 segundos*, de 0:10 a 1:45; algunos partidos de fútbol, de 22:00 a 0:00; *Clásicos de La 1*, de 22:30 a 1:30; *Españoles por el mundo*, de 22:30 a 1:20; entrega de los

sobremesa marca igualmente una especificidad para el caso español. Como se aprecia en el gráfico, un porcentaje significativo de españoles (en torno al 15%) se hallan delante del televisor entre las 15:30 y las 17:00 horas, cuando en el resto de los países son horarios de baja audiencia por coincidir en muchos casos con el final de la jornada laboral y el desplazamiento de vuelta a casa. Entre las 18:00 (Reino Unido) y las 20:00 (Italia) empieza a incrementarse en esos países el porcentaje de televidentes, circunstancia que en España se retrasa más de una hora: a partir de las 21:15 horas.

5. Horarios comerciales

Otro punto de controversia social respecto a los horarios en nuestro país es el de los comercios. A lo largo de las últimas décadas se han sucedido distintas leyes y decretos que han oscilado desde la plena libertad de apertura para todos los establecimientos a un control exhaustivo sobre el horario de venta al público²⁰. Junto a ello, la competencia de las comunidades autónomas en la regulación de aspectos como el número de horas de apertura, el número de aperturas en días festivos, las excepciones, etc., han configurado una realidad diversa (cuadro 11).

En el extremo más liberalizador se encuentra Madrid, donde tras la última reforma legislativa los comercios pueden abrir todos los domingos y festivos del año y donde no hay una regulación ni de las horas de apertura y cierre, ni del número máximo de horas que pueden abrir los domingos y festivos, ni tampoco una regulación que limite a comercios de un máximo de 150 m² la libertad de horarios. Estos tres aspectos sí se hallan regulados en Cataluña y Galicia, las comunidades autónomas que se sitúan en el extremo opuesto: el número de domingos y festivos en los que pueden abrir los comercios es ocho, el mínimo establecido por la Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales, cifra que se ha elevado a diez en el Real Decreto-ley 20/2012.

Lo longevo del debate económico y social alrededor de la liberalización de los horarios comerciales hace que las posturas de defensores y detractores hayan quedado perfectamente definidas en torno a un argumento repetido una y otra vez siempre que resurge el debate a causa de una nueva reforma legislativa (cuadro 12). En general, se podría decir que los argumentos favorables a una mayor liberalización hacen más hincapié en los beneficios económicos a través del estímulo de la actividad y del empleo

Premios Goya de cine, de 22:00 a 1:00... La programación de la televisión determina en gran medida la costumbre tan española de mantenerse despiertos hasta tarde.

²⁰ Véase Aranda García, E. y Santos del Cerro, J. (2012): "Aproximación analítica y empírica a los horarios comerciales", en *Información Comercial Española*, n. 868, p. 31-56.

Cuadro 11 – Regulación de los horarios comerciales por comunidades autónomas

	Andalucía	Aragón	Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla-La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Comunidad Valenciana	Extremadura	País Vasco	Galicia	Madrid	Murcia	Navarra	Asturias	La Rioja	Mejilla	Ceuta
Máximo número de domingos y festivos de apertura al año (año 2012)	8	8	8	9	8	8	8	8	9	8	8*	8	22**	10	8	8	8	8	16
Máximo número de horas de apertura permitida por semana	72	72	72	90	72	72	72	72	90	72	72	72		72	72	72	90	72	72
Regulación de hora de apertura y/o cierre	No	No	No	No	No	No	No	Sí	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No	No	No
Regulación del número máximo de horas que pueden abrir los comercios en domingos y festivos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Regulación de la posibilidad de reducir hasta 150 m² la libertad de horarios	No	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	No	No	No
Zonas de gran afluencia turística declaradas por la comunidad autónoma	23	19	37	48	22	10	0	108	43	0	0	0	79	10	0	0	2	0	0

Notas: (*) La diferencia con el resto de las regulaciones autonómicas es que si bien establece el número máximo de días de apertura, tiene plena libertad para elegir los mismos –a excepción del 1 y 6 de enero, 1 de mayo, 25 de diciembre y la fiesta patronal–. **(**) A partir del 15 de julio de 2012 existe plena libertad de apertura en días festivos.**

Fuente: Aranda García, E. y Santos del Cerro, J. (2012): “Aproximación analítica y empírica a los horarios comerciales”, en *Información Comercial Española*, n. 868.

Cuadro 12 – Argumentario sobre la liberalización de los horarios comerciales

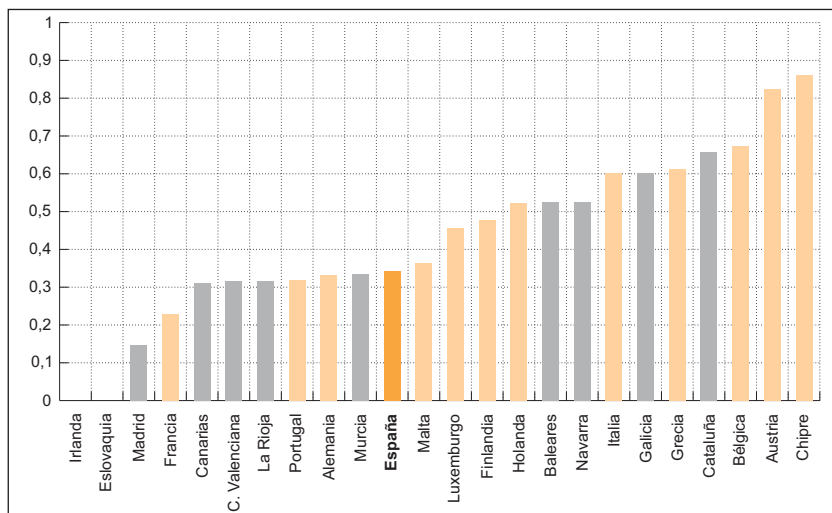
Argumentos a favor	Argumentos en contra
■ La liberalización de horarios permitiría la creación de empleo, en tanto, que a más horas y días de apertura más mano de obra se necesita. ■ Mejoraría la productividad al aumentar las ventas. ■ Requeriría de más inversión para mantener la apertura de los establecimientos. ■ Permitiría la reducción de precios. ■ Dinamizaría el consumo al aumentar el horario de aperturas. ■ Se amplía el servicio a los consumidores y la libertad de elección. ■ Se atendería a los turistas que visitan las ciudades los domingos y festivos. ■ Beneficios para las familias en la que los dos cónyuges trabajan.	■ España tiene un grado de liberalización de los horarios comerciales muy alto en comparación con el resto de países europeos. ■ Más horas abiertas no implica un mayor consumo. ■ Se concentraría el gasto de las familias en las grandes superficies perjudicando al comercio de proximidad. ■ Generaría mayor cuota del pequeño comercio hacia las grandes superficies comerciales. ■ Cierre de comercios, con la consiguiente pérdida de empleo. ■ Se perdería el empleo estable que genera el pequeño establecimiento y proliferaría el empleo temporal en las grandes superficies. ■ El cierre de comercios provocaría el desierto de las ciudades. ■ El pequeño comercio es el que genera la mayor parte del empleo en el sector. ■ Imposibilita la conciliación familiar. ■ Los consumidores no parecen demandar horarios más amplios a los actuales. ■ Un horario más amplio implica necesariamente mayores costes laborales y esto se trasladaría a los precios de los productos.

Fuente: Consejo de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana. Oficina Comercio y Territorio (2011): *¿Qué opinan los españoles de los horarios comerciales?*

en el sector de la distribución comercial. A este respecto, resulta interesante constatar que las dos regulaciones más liberalizadoras (la de 1985 y la de 2012) coinciden con períodos de profunda crisis económica y laboral. Por su parte, los argumentos contrarios focalizan su interés en el mantenimiento del empleo en el pequeño comercio de proximidad, de mayor calidad que el de las grandes cadenas, pero también en aspectos más sociales como la conciliación de la vida laboral y personal de los trabajadores del comercio y la preservación de la vitalidad de los centros urbanos.

En el contexto de este trabajo, centrado en analizar la especificidad de los horarios españoles en el contexto europeo, el primer argumento que hay que comentar es el que afirma que “España tiene un grado de liberalización de los horarios comerciales muy alto en comparación con el resto de países europeos”. Evidentemente, dadas la enorme diversidad y complejidad de reglamentaciones entre los distintos países resulta complicado hacer una comparación exhaustiva, aunque de modo general se puede afirmar que todos los países de la zona euro, salvo Irlanda y Eslovaquia, tienen algún tipo de regulación –normalmente a varios niveles territoriales– de los horarios comerciales (domingos y festivos que se puede abrir, número de días que como mínimo hay que cerrar al año, máximo de horas por día o semana, horas a partir de las cuales pueden abrir o cerrar, tipo de regulación según

Gráfico 17 – Indicador de la regulación de los horarios comerciales. 2010



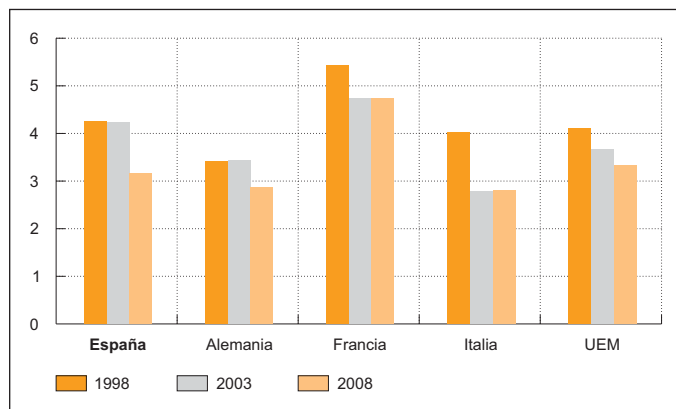
Fuente: Banco de España (2011): “La estructura de la distribución comercial y su efecto sobre los precios en el área del euro y en España”, en *Boletín Económico*.

la estación del año...) y de excepciones vinculadas con la zona de ubicación de los comercios y las características de los mismos (zonas turísticas, estaciones de transportes, pequeño comercio, comercio de conveniencia, etc.).

No obstante, dada la relevancia económica y social de los horarios comerciales en todo el mundo, algunas grandes organizaciones internacionales como la OCDE y el Banco Central Europeo elaboran indicadores sintéticos que aglutinan los múltiples elementos que se suelen considerar en esta materia y permiten asignar a cada país un valor numérico sobre el grado de regulación que se aplica en cada momento. En el gráfico 17 se recogen los resultados del indicador sintético elaborado por el BCE y el Banco de España respecto a la regulación específica sobre horarios comerciales en 2010. Los datos son bastante concluyentes: “España se encuentra entre los países con un menor grado de regulación. En comparación con el resto de países, la regulación de los horarios comerciales es menos restrictiva en cuanto a que no se regula la hora de apertura y de cierre de los comercios, que con la excepción de los domingos no hay una restricción de horas por día, y que tampoco existe una regulación relativa a un número de días al año en los que los comercios deban permanecer cerrados”²¹.

Conviene destacar que la mayor laxitud de nuestro país en estos aspectos coincide con un grado de regulación más elevado respecto a la limi-

²¹ Banco de España (2011): “La estructura de la distribución comercial y su efecto sobre los precios en el área del euro y en España”, en *Boletín Económico*, p. 46.

Gráfico 18 – Indicador de restricciones operativas del comercio minorista en algunos países del euro

Fuente: Banco de España (2011): "La estructura de la distribución comercial y su efecto sobre los precios en el área del euro y en España", en *Boletín Económico*.

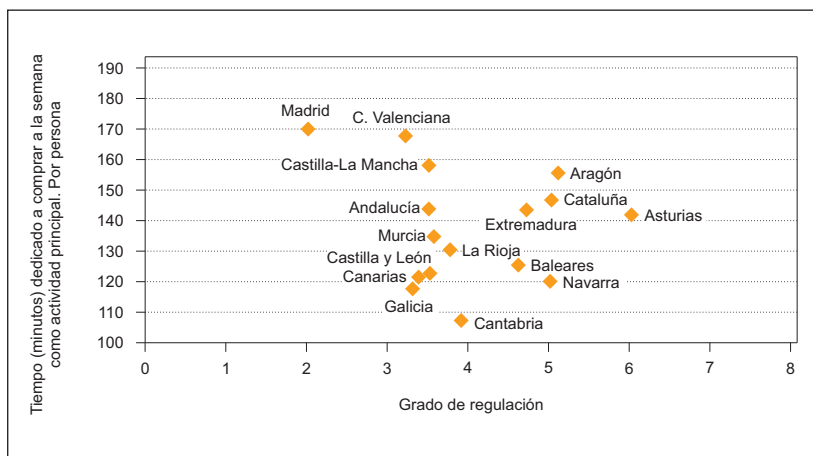
tación semanal de las horas que los comercios pueden estar abiertos y, sobre todo, al número máximo de domingos y festivos que se puede abrir al año. Este último aspecto focaliza en nuestro país el debate en torno a la liberalización de los horarios comerciales.

En el mismo gráfico se puede observar, a partir de este indicador sintético, la posición de algunas comunidades autónomas. Como ya se ha comentado, Madrid presenta la regulación más laxa, seguida de Canarias, Comunidad Valenciana, La Rioja y Murcia; en el lado contrario se sitúan Baleares, Navarra, Galicia y Cataluña.

La tendencia general en la zona euro ha sido ir ampliando los horarios comerciales con el paso de los años. Como se aprecia en el gráfico 18, que recoge el indicador sintético intermedio de la OCDE referido a las restricciones operativas (básicamente relacionadas con los horarios comerciales), en los cuatro países analizados y en el conjunto de la zona euro entre 1998 y 2008 disminuye este indicador. En 2008, nuestro país se situaba prácticamente en la media de la UE, muy cercano a Alemania e Italia; sólo Francia destaca por sus mayores restricciones.

Por lo que se refiere a los argumentos económicos (el impacto de los horarios comerciales en el volumen de ventas, el nivel de precios y el empleo), son muchos los estudios que han analizado a nivel nacional e internacional los distintos aspectos implicados. No obstante, la limitación de fuentes estadísticas y el propio desconocimiento de algunas particularidades de la situación real de este sector se unen a la propia complejidad del debate que debe responder a algunas cuestiones: ¿Cómo repercute la libertad horaria sobre el volumen de comercialización, es decir, sobre las ventas globales? ¿Existe empleo infrautilizado en la distribución comercial? ¿Cómo va

Gráfico 19 – Correlación entre el tiempo dedicado a comprar (minutos por semana y persona) y el grado de regulación del sector de la distribución comercial (según el indicador sintético del Banco de España), 2010



Fuente: Aranda García, E. y Santos del Cerro, J. (2012): "Aproximación analítica y empírica a los horarios comerciales", en *Información Comercial Española*, n. 868.

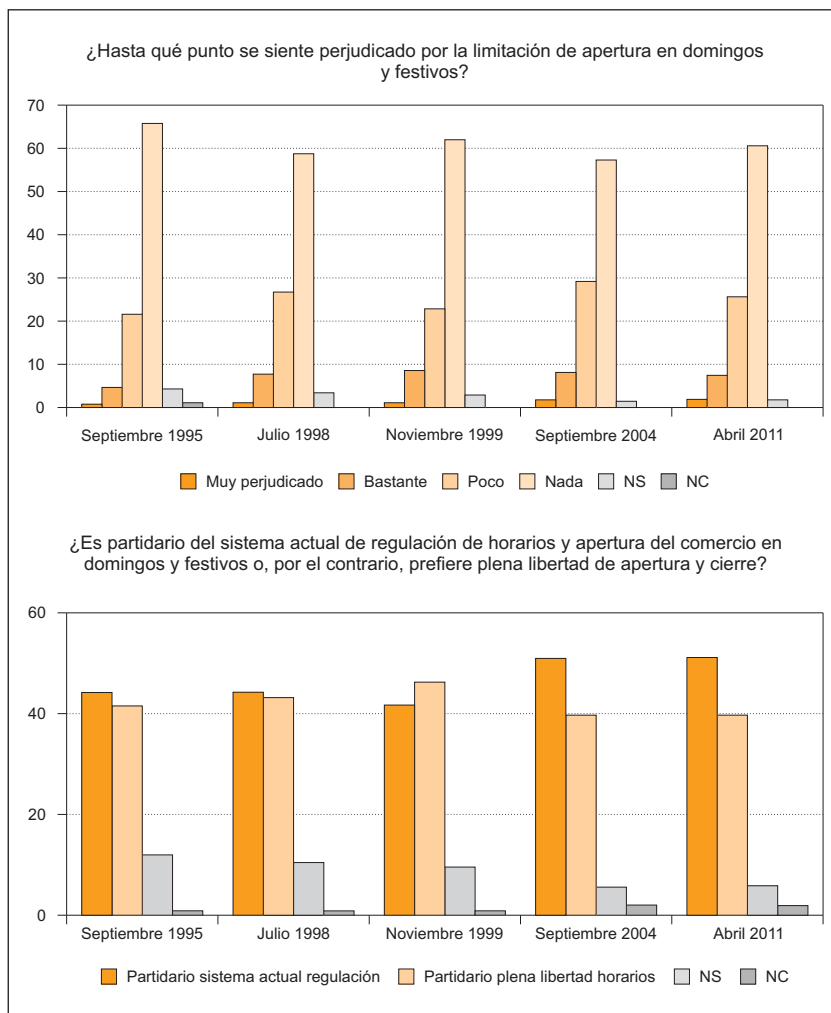
a variar la productividad con una mayor libertad horaria? En el supuesto de que aumente la productividad laboral, ¿se van a incrementar las ventas lo suficiente como para generar empleo? ¿Todos los establecimientos que tienen capacidad para la apertura en festivos van a aprovechar esa libertad de horarios?²².

La compilación que realizan Evangelina Aranda y Jesús Santos de varias investigaciones a escala nacional e internacional en relación con los efectos de la liberalización de los horarios comerciales sobre el volumen de ventas, el nivel de precios y el empleo muestran resultados dispares al respecto.

El gráfico 19 ilustra también la imposibilidad de establecer una conexión directa entre el nivel de regulación de los horarios comerciales y las principales variables macroeconómicas, al correlacionar el grado de regulación y el tiempo destinado a ir de compras por comunidades autónomas. Así, se puede apreciar que en la Comunidad de Madrid, la que presenta un menor grado de regulación, es también en la que los ciudadanos dedican mayor cantidad de tiempo a comprar. Sin embargo, las dos comunidades autónomas que la siguen en la clasificación de menor regulación, Comunidad Valenciana y Canarias, ocupan posiciones radicalmente distintas en el tiempo dedicado a las compras. Lo mismo ocurre entre las más reguladas, con posiciones muy dispares, por ejemplo, entre Aragón y Navarra.

²² Aranda García, E. y Santos del Cerro, J. (2012).

Gráfico 20 – Limitación en la apertura de establecimientos en domingos y festivos. Costes y preferencias. En porcentaje. 1995-2011



Fuente: Aranda García, E. y Santos del Cerro, J. (2012): "Aproximación analítica y empírica a los horarios comerciales", en *Información Comercial Española*, n. 868.

Finalmente, respecto a los argumentos relacionados con las preferencias de los consumidores, el análisis de los datos de opinión del CIS desde 1995 a 2011 (gráfico 20) son bastante rotundos. La mayoría de los españoles están a favor de la regulación de los horarios comerciales. La diferencia con los contrarios a la regulación fue pequeña en la segunda mitad de los años noventa e incluso se invirtió en 1999, pero en 2004 y 2011 aumentó de manera significativa: en 2011, el 51,8% de los encuestados se manifestaba partidario de que existiese una regulación de horarios y apertura de comercios

en domingos y festivos, frente al 39,6% de los que estaban a favor de la plena libertad de horarios. Además, en todo el período considerado, el porcentaje de los que afirman no sentirse perjudicados por la limitación de apertura de establecimientos comerciales se sitúa en torno al 60%. Se aprecian algunas diferencias por grupos de edad y tamaño de municipio, pero en ambos casos con resultados que no concuerdan con lo que a priori cabría esperar: los españoles con edades comprendidas entre los 25 y los 54 años se muestran más partidarios de la regulación de horarios comerciales, mientras que los que viven en municipios de hasta 10.000 habitantes son los que están más a favor de la plena libertad de apertura y cierre de los establecimiento comerciales.