

FLEXIBILIDAD DE HORARIOS Y PRODUCTIVIDAD

1. ANTECEDENTES Y MOTIVACIÓN

- **La realidad económica y social en España nos indica que existe una mala estructura horaria, tanto en lo referente al tiempo de trabajo, al horario escolar y también en el ámbito comercial.** En suma, estamos ante un problema muy serio de gestión del tiempo que tiene innumerables consecuencias, tanto económicas, sociales, medioambientales, como sanitarias.
- **El primer problema que tenemos que solucionar es sencillamente concienciar a todos los agentes implicados, trabajadores/as, empresarios/as, sindicatos, políticos/as, educadores/as, organizaciones sociales o académicos/as de que el problema existe, y especialmente de la magnitud del mismo.**
- **El segundo aspecto es desterrar una creencia de que este problema se restringe al ámbito familiar, y por tanto bastaría con diseñar políticas de conciliación, como algunas empresas o Comunidades Autónomas ya han puesto en marcha.** El problema atañe y afecta por igual a personas con y sin familia, y por tanto es indistinto al género, al estado civil, a la raza o a la religión.
- **En tercer lugar, el recurso a nuestro acervo cultural es otro factor que conviene desmitificar, pues en menos de veinte años hemos cambiado innumerables hábitos que antaño parecían inamovibles (compras en grandes superficies, la implantación de la comida basura, etc).** Por tanto, es imprescindible converger también en horarios de trabajo, escolares y comerciales a nuestros socios comunitarios. Finalmente, otra idea extendida de que esto es un **problema estrictamente privado tampoco se sostiene. En los países más avanzados ha sido la Administración la que ha liderado el proceso, eso sí, en permanente contacto con los agentes implicados.**
- La experiencia en los últimos años indica que este aspecto no ha estado en la agenda, ni de las distintas administraciones, ni de los sindicatos y curiosamente tampoco en las demandas de los ciudadanos/as. Sin embargo, las consecuencias sí han estado latentes, siendo las más relevantes las siguientes:

- **Aspectos socio-laborales:**
 - **Bajísima productividad por hora trabajada (a pesar de ser el país con un mayor número de horas de permanencia en el centro de trabajo)**
 - Número elevado de horas de trabajo perdidas por absentismo, accidentes laborales o estrés. **Una de cada tres muertes en el centro de trabajo tienen su origen en un exceso de horas de trabajo.**
 - Nulo apego a la organización

- **Aspectos educativos:**
 - **Desarraigo en niños y jóvenes**
 - **Creciente incidencia de la violencia en centros escolares y de trabajo**
 - Largas jornadas escolares
 - **Bajo rendimiento escolar**
 - Bajo consumo de bienes y servicios culturales
 - Analfabetismo tecnológico

- **Aspectos energéticos:**
 - Congestión en vías de comunicación y colusión en salidas vacacionales
 - Despilfarro energético
 - Escaso tiempo para el uso de la vivienda

- **Aspectos psico-sanitarios:**
 - **Reducción de la natalidad (inferior a la deseada)**
 - **Exceso de utilización de los distintos sistemas sanitarios**
 - Aumento de las separaciones
 - Ocio de mala calidad
 - **Menos horas de sueño (en media 40 minutos menos que la media de la UE), con graves efectos sobre la seguridad**
 - Accidentes de tráfico
 - Mayor incidencia de las enfermedades cardiovasculares
 - **En suma, sería reducción de la calidad de vida**

- **Cuál es el origen y su tendencia reciente**

- El origen de esta disfunción tiene varios planos. **En primer lugar**, una herencia no superada de **relaciones laborales de corte autoritaria**, y en consecuencia alienante.
- **En segundo lugar**, un serio problema de **formación empresarial** en el ámbito organizativo, de gestión del talento y de la autorregulación en el ámbito del centro de trabajo.
- **En tercer lugar**, la **escasa implantación de nuevas tecnologías**, tanto en el campo empresarial como en los hogares, dificulta el aprovechamiento de nuevas formas de organización del trabajo (trabajo en casa, o *e-commerce*).
- **En cuarto lugar**, la **falta de movilidad profesional**, pero también el **bajo perfil innovador, y por tanto heterodoxo, del empresariado español**, son factores que explicarían el sostenimiento de un sistema de horarios de trabajo y relaciones laborales que prácticamente no existe en ningún país.
- **Finalmente**, las organizaciones sindicales no han trabajado en la dirección adecuada, pues se han centrado más en aspectos como la reducción aparente de horas de trabajo, sin tener en cuenta que lo relevante son las horas efectivas, y no queriendo entrar en aspectos relacionados con la flexibilidad laboral en toda su acepción.
- Con estas premisas, los incentivos para que este cambio se produzca son escasos, pero sus consecuencias se amplifican. Por un lado, **las empresas asumen que muchos trabajadores están disponibles un número indeterminado de horas**, sin que ello tenga que ser remunerado en todos los casos, **por lo que el coste por hora disminuye notablemente, aunque también lo hace la productividad**. Esto se ha acentuado con la entrada en el mercado de trabajo de la inmigración, que ha reducido aún más el nivel salarial y ha aumentado la disponibilidad horaria. La existencia de escasa o nula competencia extranjera en muchos sectores, no permite que este esquema horario sirva de barrera o expulse a las empresas más ineficientes, lo que permite que se perpetúe el sistema, sin perder en muchos casos a los mejores trabajadores.
- Este escaso interés, que no es exclusivo de España, se nutre, además, por un **problema de medición de los activos intangibles, como pueden ser las formas organizacionales, u otros aspectos intangibles relacionados con el mercado de**

trabajo, tales como el grado de felicidad en el puesto de trabajo, la política de ascensos o retribución, entre otros. Todo esto se plasma en una carencia de literatura económica sobre aspectos no tangibles en las relaciones laborales, lo que también explicaría la nula repercusión social y mediática que tienen hoy día estos elementos, especialmente en España, pues otros países han comenzado a cambiar de forma estructural algunos de estos aspectos (como el Reino Unido).

- **La Administración en este escenario se ha mantenido al margen, a pesar de haber firmado acuerdos, vacuos en su mayoría, con los sindicatos sobre algunos elementos de flexibilidad en el horario de trabajo.** La ausencia de una masa crítica social y política se ha desvelado como un elemento clave para la inacción, sin que le haya supuesto ningún coste político. Al mismo tiempo, la falta de un análisis económico y social riguroso sobre estos aspectos, ha impedido que se equiparen los incentivos fiscales entre el gasto en I+D+i tangible y las mejoras organizacionales que pueden tener un impacto sobre la productividad más intenso y más rápido que el propio gasto tangible.
- **Las leyes promulgadas recientemente (ley 39/1999 de 5 de noviembre) o acuerdos como el plan Concilia, adolecen de un problema fundamental, y es que tratan de paliar solo una situación, la maternidad o paternidad, sin entrar de lleno en el núcleo del problema: la estructura horaria es errónea para todos los agentes, independientemente de nuestro estado civil o la tenencia de hijos.**
- **Si importante es racionalizar el tiempo de trabajo, no menos relevante es hacerlo con el horario escolar.** La existencia de jornada continua en todos los países de nuestro entorno corrobora la idea de que se impone una reforma en esta dirección. **Los menores están acusando, y pueden ser los más perjudicados, la falta de un horario de trabajo racional y flexible.** Pero no solo existen fallos en la educación primaria o secundaria. La flexibilidad debería llegar a la enseñanza universitaria. En este sentido, el modelo anglosajón permite utilizar la universidad durante todo el año, incluido el verano, para poder acortar la duración de las carreras universitarias. Los cursos lectivos de verano permitirían optimizar unas instalaciones claramente infrautilizadas y dotar a la Universidad española de una flexibilidad de horarios y de elección personal de *currículum vitae* muy necesaria.

- En resumen, este informe va a tratar de desgranar los fundamentos económicos que hay detrás de este proceso, la evidencia en los mejores países, la legislación o prácticas existentes en España (con especial hincapié en lo que han hecho los gobiernos del PP), y un extenso catálogo de medidas a desarrollar.

2. FUNDAMENTOS ECONÓMICOS

- La economía marshalliana, la economía del equilibrio, la de la estática comparativa, la de la oferta y demanda y respuestas acomodaticias, está siendo superada a la hora de explicar aspectos como la invención, la innovación, la adaptación o la difusión.
- Han transcurrido generaciones desde que los economistas Solow y Abramovitz señalaron que las herramientas de Marshall son de poca ayuda para entender el crecimiento económico moderno. **Las verdaderas fuentes de crecimiento no deben buscarse en la asignación de recursos escasos a usos alternativos, sino en el cambio organizativo y tecnológico, respecto a los cuales poco se ha escrito por parte de los economistas.**
- En este campo, la UE ha comenzado a discutir y consensuar un mecanismo de medición y valoración de la innovación no tecnológica, al albur de la publicación del manual de Oslo en su última versión. **En este sentido, y como primera medida habría que cambiar las encuestas que llevan a cabo los diferentes Institutos de Estadística en aras de incluir este otro tipo de innovación, fundamentalmente la organizativa.** Es interesante resaltar que el propio Manual de Oslo, hasta ahora, reconoce la existencia de otras mejoras creativas del producto que pueden tener efectos considerables en los resultados de la firma, que pueden ser innovación, pero que no es considerada Innovación Tecnológica de Producto o de Proceso (TPP).
- En economía definimos creación de valor económico de un producto como la resultante del incremento de utilidades (capacidad de satisfacer necesidades) percibidas por el mercado en el producto y/o la disminución de costes económicos para la empresa. **En términos económicos, podemos decir que la innovación TPP genera una contribución a la creación de valor económico, consistente en el incremento de utilidades funcionales (aquellas relativas a**

las prestaciones) y/o en la reducción de costes económicos relativos a funciones técnicas. Hasta ahora, por tanto, la innovación no tecnológica se definía por exclusión de la tecnológica, mientras que ahora incluye los siguientes aspectos:

- **Innovación organizacional:**
 - Introducción de cambios significativos en estructuras organizacionales
 - Implementación de técnicas avanzadas de gestión
 - Implementación de orientaciones de estrategia corporativa nueva o sustancialmente mejoradas.
- **Otros cambios en productos y procesos.**
- **En términos económicos, la innovación no tecnológica genera una contribución a la creación de valor económico, centrada en el incremento e utilidades emocionales o sociales y/o en la reducción de costes económicos mediante mejoras organizativas.** La competitividad de las empresas puede mejorar mediante innovación no tecnológica como la mejora en la organización, o la flexibilidad horaria. La generación de utilidades emocionales y sociales no es un elemento extraño en la mejora del margen económico de las empresas. De hecho, el propio informe *“EU Innovation Scoreboard 2004”* concluye que:
 - **“Evidence from the European Competitiveness Report and other sources suggest that the advance of the US over Europe in productivity growth is not only a matter of technological innovation. Non technical innovation may be the missing link that prevents Europe from taking full advantage of new technological opportunities. Hence there is renewed interest in the assumption that technological and social change must go hand in hand.”**
 - **La innovación no tecnológica es un factor determinante de la mejora de la competitividad de las empresas, por ejemplo en EE.UU.** En una economía como la española, con una importante proporción de productos que se mueven en mercados de diferenciación en los que lo importante son las utilidades emocionales y sociales, es necesario ampliar la encuesta de innovación. En línea con este enfoque, las nuevas normas de contabilidad internacional (NIC) han aceptado como desarrollo la aplicación de toda forma de

conocimiento (no tan solo las aplicaciones derivadas del conocimiento tecnológico). Nuestro Plan General Contable (PGC) todavía no se ha alineado con las NIC y sigue limitando el concepto desarrollo al tecnológico.

- **Esto implica que las empresas españolas cotizadas deberán elaborar sus cuentas consolidadas reconociendo como activo los gastos de todo su desarrollo, mientras que en sus cuentas anuales solo pueden reconocer su desarrollo tecnológico. En países como Reino Unido e Irlanda cualquier empresa puede reconocer en sus cuentas anuales, e incluso para el cálculo de su base imponible, todo su desarrollo como activo y no como gasto del ejercicio, en línea con las NIC.**

2.1 APROXIMACIÓN TEÓRICA

- La integración de los juicios de satisfacción laboral en el análisis económico convencional se enfrenta a serios obstáculos. **Desde un punto de vista teórico, la visión del trabajo como una forma de conseguir poder de compra no necesita más que el salario (salario-hora) para describir un empleo. Por tanto, la evaluación que hacen los trabajadores de su empleo carece de interés económico.**
- **Consecuencias a escala individual:**
 - **Salud física:** insatisfacción laboral (*Institute for Employment Research*) es uno de los principales factores asociados al riesgo de afecciones cardíacas y problemas estomacales.
 - **Salud Mental:** relación entre insatisfacción laboral y ansiedad, depresión (Bacharach, 1991)
 - **Longevidad:** el predictor más fuerte de la longevidad es la satisfacción laboral.
 - **Escape o retirada:** la retirada psicológica del trabajo puede manifestarse en situaciones de absentismo, abandono del puesto trabajo, etc.
 - **Satisfacción vital:** existe correlación elevada entre satisfacción laboral y satisfacción vital, por lo que la hipótesis de desbordamiento cobra su fuerza.
- **Consecuencias a escala organizacional**

- **Abandono:** rotación excesiva puede ser muy costosa para una organización. Este aspecto organizacional está muy correlacionado (negativamente) con la insatisfacción laboral (Hulin, et al, 1985). También se correlaciona con la intención de abandonar el empleo (Blau, (1993) y Tett y Meyer (1993)).
- **Absentismo:** relación entre absentismo e insatisfacción laboral es débil. Transporte, cuidado de niños o enfermedad, son mejores predictores. **En 1997, se perdieron en España un 4,26% de las horas pactadas en convenio (grandes empresas)**, siendo una de los principales causas el absentismo.
- **Protestas o huelgas:** no hay mucha evidencia que asocie la insatisfacción laboral al volumen de protestas o huelgas.
- **Productividad:** correlación es bastante modesta, aunque existen serios problemas de medida. Sin embargo, la relación puede ser indirecta a través del absentismo, la excesiva rotación, la salud física y mental y el trabajo contraproducente.
- **Comportamiento cívico en la organización:** acciones voluntarias para mejorar el funcionamiento de la empresa. Estas conductas y la satisfacción laboral están correlacionadas (Becker y Billings, 1993).

▪ **Consecuencias a escala social**

- **Gastos médicos y sociales:** los daños físicos y mentales incrementan los gastos en el sistema sanitario. Así mismo, la rotación y el desempleo voluntario puede aumentar el gasto en prestaciones.
- **Menor contribución al PIB:** la insatisfacción laboral también provoca una menor aportación, ya que la educación o habilidades están infrautilizadas.
- **Aumento de costes y disminución de la calidad:** insatisfacción laboral aumenta los costes y reduce la calidad.
- **Comportamiento político extremo:** relación entre insatisfacción laboral y voto extremista. También hay relación entre alineación y abstención electoral.
- **Meta social:** la satisfacción laboral será una meta social paralela en su importancia a la correcta utilización de otros recursos escasos.

- **En resumen, la satisfacción laboral parece estar muy vinculada al concepto económico de utilidad.** Además, ayuda a

entender el comportamiento de los que ya tienen un empleo y también las decisiones de participar (Clark, 1997).

- En este sentido, el marco conceptual propuesto por Hackman y Oldham (1980) revela que su modelo de características del empleo supone cinco peculiaridades centrales de la tarea (**variedad, significado, identidad, autonomía y retroalimentación**). Estos a su vez influyen en tres estados psicológicos claves (**significado experimentado del trabajo, responsabilidad respecto a sus resultados y conocimiento de las consecuencias reales de las actividades laborales**), lo que acaba afectando a los resultados laborales (**motivación, productividad y satisfacción laboral**).

2.2 MODELOS TEÓRICOS

- **La concepción neoclásica del trabajo como un coste, medido en términos de ocio en el que el sujeto ha de incurrir necesariamente para obtener las utilidades derivadas del consumo, resulta alejada de la realidad actual** (Stiglitz, 2002).
- Siguiendo a Lancaster, se puede argumentar que el **trabajo formal no solo ofrece una fuente de renta, sino también utilidad en forma de entretenimiento, contactos sociales, prestigio, etc.** Por tanto, es posible hablar de **utilidad del trabajo**.
- **La teoría económica estándar mantiene una posición objetivista en relación a la utilidad**, basada en la preferencia revelada como axioma positivista para explicar las elecciones efectuadas. **Este modelos por tanto rechazan la experiencia subjetiva por ser no-científica y por no ser observable.** Es por tanto necesario un esfuerzo de integración entre los **elementos subjetivos (aspectos psicológicos) y la teoría económica**. Esto pasa por precisar la conexión entre la satisfacción laboral y el concepto económico de utilidad. **En la literatura económica en este campo transversal es escasa, aunque los resultados son esperanzadores. Estos esfuerzos parten del concepto de utilidad experimentada (concepto psicológico).**
- **Interpretación económica de los juicios de satisfacción laboral**
 - La mayoría de las investigaciones económicas sobre satisfacción laboral interpretan los juicios como un indicador de bienestar que es medido individualmente y que está

relacionado con los determinantes de la función de utilidad del trabajo.

- **La utilidad del trabajo responde a la siguiente expresión:**

$$U= u(y,h,i,j) \quad (1)$$

Donde u es la utilidad derivada del trabajo, y es la renta, h representa las horas de trabajo, e i y j son vectores de variables que recogen características del individuo y del empleo respectivamente.

Este modelo es estático por lo que sólo bajo el supuesto de completa amnesia del trabajador, dicha función puede considerarse una proxy de algún tipo de utilidad experimentada. **Una variación interesante de este modelo básico es la que incluye un determinado nivel o cota salarial con la que los individuos se comparan.**

$$U= u(y,y^*,h,i,j) \quad (2)$$

Donde y^* representa el nivel de referencia o de comparación para la renta laboral. Este tipo de modelos, más propios de la psicología o sociología, han tenido escaso eco entre los economistas, ya que **la teoría económica tradicional postula la invariabilidad de la utilidad.** Esto implica que la función de utilidad no puede depender ni del comportamiento de otros, ni del pasado del individuo. **Por tanto, la utilidad está determinada exógenamente y no puede ser relativa** (Becker en 1974 ya hablaba de la exogeneidad o endogeneidad de las preferencias).

- **Adam Smith ya argumentaba que los agentes juzgan el valor o utilidad asociados con cualquier trabajo, comparándolos con otros empleos disponibles y la utilidad asociados a ellos.** Esto nos introduce en el núcleo del debate actual sobre la naturaleza de los juicios de satisfacción en Economía, que se puede resumir en una pregunta: **¿ qué es relativa, la utilidad o la satisfacción?,** o dicho de otra forma, **los juicios de satisfacción son relativos en la medida en que se derivan de la comparación entre utilidades, o son indicadores directos de la utilidad del trabajo, que es a su vez relativa**

- **La respuesta podría tener gran trascendencia para el análisis económico.** Si la utilidad es de naturaleza relativa deja de ser un índice ordinal de preferencias, de manera que todas las herramientas microeconómicas utilizadas no tendrían sentido.
 - **El contraste empírico de esta teoría se enfrenta a serias dificultades, aunque el enfoque es prometedor.** La mejora debería ir en la dirección de **relajar el supuesto de memoria perfecta de los resultados laborales pasados, para adecuarse a las recientes investigaciones sobre utilidad recordada desarrolladas por Kahneman.**
- **Problemas de medición**
- **Los estudios de satisfacción laboral se han basado en metodologías basadas en la autodeclaración.** Los encuestados evalúan la satisfacción sobre una escala numérica que es ordinal (como ocurre en el PHOGUE y ECVT). **La gente evalúa su nivel de bienestar subjetivo respecto a su actividad laboral, teniendo en cuenta sus circunstancias y comparaciones con otras personas y empleos.**
 - En general, dado que los datos subjetivos de las encuestas están basados en juicios individuales, pueden estar **sujetos a una multitud de sesgos sistemáticos y no sistemáticos**, una de cuyas fuentes principales de sesgo es lo que llama **distorsión sistemática de las respuestas**. Un problema aún más complejo es poder comparar las respuestas e satisfacción entre diferentes personas. Otra serie de problemas proceden del carácter contingente del empleo. Es decir varios factores contextuales exteriores al empleo ejercen una influencia sobre el grado de satisfacción.
 - Es sabido que la **compensación económica es el mecanismo principal para atraer y retener a trabajadores productivos**. La retribución puede ser monetaria y no monetaria. **Entre ésta última, destacan las medidas tendentes a facilitar la vida familiar y personal, más allá de los preceptos legales existentes.** Ejemplos pueden ser, programas de vuelta al trabajo, horarios flexibles, asistencia a hijos, o trasvase de trabajadores a tiempo completo a tiempo parcial y años sabáticos.

- **La relación entre este tipo de medidas y el aumento de la productividad o la rentabilidad se apoya en los siguientes argumentos:**
 - **Salarios de eficiencia:** una retribución más generosa puede elevar la productividad.
 - **Costes psíquicos:** la flexibilidad para poder cuidar a hijos o mayores reduce el stress y por tanto eleva la productividad (vía menor absentismo y mejor rendimiento).
 - **Lealtad:** mejoras en la situación laboral, más allá de lo esperado reduce también el absentismo y la rotación o abandono al incrementarse la sensación de vinculación a la empresa.
 - **Job-matching:** la existencia de este tipo de políticas de flexibilidad y conciliación puede ser un arma para poder contratar a los mejores trabajadores.
- **El incremento de productividad puede aumentar también los beneficios si la productividad crece más rápido que los costes.**

3. ESTIMACIÓN DE COSTES DEL CONFLICTO HORARIO: EMPLEADOS Y SISTEMA NACIONAL DE SALUD

- Este apartado se divide en cuatro partes:
 1. **Un modelo socioeconómico** para examinar los costes del conflicto horario. Este modelo se ha aplicado al caso canadiense.
 2. **Descripción de la metodología para la estimación de costes**
 3. **Estimación de los costes de absentismo y consultas médicas derivadas del conflicto horario.**
 4. **Extrapolación a nivel nacional del coste organizativo del estrés y del coste total al Sistema Nacional de Salud (caso canadiense)**

3.1 MODELO SOCIOECONÓMICO

- **El modelo elegido para ilustrar el coste nacional del conflicto horario parte de los trabajos que está realizando la Unión Europea** (Cooper et. al, 1996, Levi&Lunde-Jensen, 1996). Estos

trabajos en curso están tratando de analizar de forma global el problema del conflicto horario y medirlo a lo largo de toda la Unión.

- El término socioeconómico se refiere a la necesidad de calcular los efectos sobre la sociedad en general, incluyendo no solo el sector empresarial o el sistema nacional de salud. Por tanto las perspectivas para el análisis de costes se deben hacer en tres dimensiones:
 - **Nacional:** (costes socioeconómicos y costes médicos)
 - **Organizacional:** (costes financieros y problemas de salud a nivel de la organización)
 - **Individual:** (pérdida de bienestar)
- Los costes verdaderos también incluyen costes no explícitos (*hidden costs*) o externalidades que regularmente paga el empleado.

3.2 METODOLOGÍA

- **El trabajo de Levi&Lunde-Jensen es el pionero en la elección de la metodología, y especialmente las variables para medir los costes asociados al conflicto horario.** El factor estresante o variable clave es la **percepción de no poder compaginar vida profesional personal y /o familiar.**
- En primer lugar, el **absentismo es el primer efecto** para las organizaciones.
- El **número de visitas al médico y las patologías derivadas** del estrés son las variables *proxy* de los costes potenciales para el SNS. Estos dos elementos son únicamente una parte del coste total, pero tal vez lo más visualizable.
- **La información estadística necesaria es pues:**
 - **Número total de días perdidos y la frecuencia de uso del SNS**
 - **Estimaciones del valor monetario del absentismo**
 - **Estimación de la relación entre la variable estresante y la proporción de enfermedades.**

3.3 EVIDENCIA EN CANADA

- Los resultados más llamativos en el caso canadiense han sido los siguientes:

Tabla 1. Costes del conflicto horario en Canadá (1999)

Absentismo	Días perdidos	Pérdidas por conflicto horario	Coste/día	Coste total
	66 millones	19,8 millones	135\$	2,7 m.m \$
Costes médicos	Total visitas	Exceso de visitas	Coste/visita	Coste total
	86,9 millones	12,2 millones	35\$	425,8 millones

Fuente: Statistics Canada

4. MEJORES PRACTICAS

- Los países más avanzados en este campo son principalmente los anglosajones, especialmente **Reino Unido, Australia**, y en menor grado algunos europeos, fundamentalmente los nórdicos. En el ámbito legislativo conviene señalar la reciente norma promulgada en el Reino Unido (abril de 2003), denominada "**Flexible Working Law**". A continuación se exponen los principales aspectos de la misma:
 - **¿ Qué es trabajo flexible?** Se define como cualquier patrón laboral distinto del normal o estándar, y puede incluir **cambios horarios**, o las **horas de permanencia en el propio puesto de trabajo**.
 - **Cambios de horario:**
 - Flexibilidad en la jornada laboral de forma que el propio trabajador, salvo unas horas fijas, diseña su jornada.
 - **Semana comprimida**
 - En un sistema de cómputo anual, el patrón de trabajo puede cambiar de semana en semana, aunque se alcancen las horas pactadas en el año.
 - **Flexibilidad de entrada y salida en el puesto de trabajo, para evitar la colusión.**

- **Acuerdos de trabajo compartido (alternar trabajadores en la mañana y tarde o por semanas)**
 - **Transición de trabajadores fijos a tiempo parcial**
 - **Trabajo en casa**
- **¿ Quién puede solicitarlo?** Esta norma está dirigida sólo, y esto es una restricción importante, a padres con hijos menores de 6 años y aquellos con minusvalías. Las condiciones son las siguientes:
- **El trabajador/a debe cumplir:**
 - El trabajador/a debe ser padre, madre, tutor o padre y madre adoptiva.
 - Tener responsabilidad en el cuidado de los menores
 - Solicitar alguna medida de flexibilidad por imposibilidad de poder atender sus obligaciones.
 - Haber trabajado de forma continuada en la empresa 26 semanas antes de poder presentar la solicitud.
 - No haberlo solicitado en un plazo de 12 meses
 - Estar de acuerdo en que los cambios pueden alterar (disminuir el salario)
 - Los menores deben tener menos de 6 años o menos de 18 años en el caso de discapacitados.
- **Procedimiento administrativo.** Las dos partes están llamadas a seguir el procedimiento correcto.
- **Trabajadores:** deben presentar una solicitud formal
 - Se debe presentar **por escrito**
 - En el **plan detallado** se debe hacer hincapié que los cambios no dañan a la empresa
 - **Empresa:** una vez recibida la **solicitud**
 - **Fijar un encuentro con el trabajador** en el plazo de 28 días, el cual puede venir acompañado por otro trabajador también de la empresa.
 - Si la empresa accede, **se le debe contestar al trabajador a los 14 días de la reunión,**

detallando las nuevas condiciones y especificando la fecha de entrada en vigor.

- Si la empresa **no accede**, se **debe explicar las causas** y fijar el plazo de recurso que puede interponer el trabajador.
- **La denegación solo se puede dar en casos muy claros de perjuicio para la empresa.** Las causas válidas son:
 - Incremento de costes
 - Efectos negativos sobre la demanda del consumidor
 - Imposibilidad de arreglos con otros trabajadores
 - Imposibilidad de incrementar la plantilla
 - Trabajo insuficiente cuando el trabajador está disponible
 - Cambios estructurales en la empresa
- **Si la solicitud es rechazada, el trabajador puede dar algunos pasos adicionales:**
 - Negociar personalmente con la dirección
 - Si no es posible, apelar a terceros (mediador o conciliador)
- **Recurso formal ante la autoridad de conciliación (ACAS, órgano similar al SMAC)**
 - Solo si la decisión está basada en datos erróneos o se ha incumplido el procedimiento
 - Si se demuestra, la empresa tendrá que reconsiderar su respuesta
 - Podría tener que indemnizar al trabajador (máximo de ocho semanas de salario, sobre la base de 280 libras)
- **Trabajo flexible: cambios obligados por la respuesta afirmativa**
 - Modificación de contratos
 - Se podría fijar un periodo de prueba

- Si hay cambios en el número de hora, habrá que cambiar salario y vacaciones
- Si el trabajador trabaja desde casa, las condiciones de salud y seguridad se debe aplicar igual que en el trabajo presencial.
- Considerar el impacto sobre otros trabajadores (trabajo compartido con igual responsabilidad, informar al resto de trabajadores, etc)
- Las dos partes deben ser consistentes con la decisión:
 - Saber quienes han solicitado el acuerdo
 - Controlar el impacto de los acuerdos, para poder cambiarlos si no funcionan.

5. RESULTADOS

- **Los resultados en el Reino Unido**, a raíz de la promulgación de la ley, **son esperanzadores**. El número de trabajadores con un acuerdo de jornada flexible se ha duplicado, **alcanzando 9,3 millones** (casi el **40% del total de trabajadores**). Con algunas de estas medidas, la **congestión de tráfico** se ha reducido un **20% en Londres**, amen de hacer más saludable la vida laboral, e incrementar la productividad. Las cifras más significativas se presentan a continuación
 - Las razones para pedir un horario flexible fueron, por este orden, el **cuidado de hijos** (35%), **participar en la educación** (10%) y tener **más tiempo libre** (10%)
 - **El 68% de las peticiones fueron totalmente aceptadas (el 12% parcialmente)**
 - El 36% de las personas que lo solicitaron durante los dos últimos años fueron mujeres con hijos menores de 6 años.
 - Por sectores, destacan los sectores de **banca, finanzas y asegurador** (con un 20% del total de

trabajadores). La demanda fue baja en manufacturas (solo un 9%).

- Por tamaño de empresa, un **13% de pequeñas empresas lo solicitó, frente a un 14% de grandes empresas**. También se nota una preferencia en trabajadores empleados en multinacionales.
- Por tipo de contrato, fijo o temporal, no ha habido mucha diferencia.

6. SITUACIÓN EN ESPAÑA

- La situación en España no es satisfactoria, pues combinamos tres aspectos muy negativos:
 - **El segundo país con mayor número de horas de permanencia en el puesto de trabajo (1806 horas anuales), detrás de EE.UU., con una gran descoordinación entre los horarios españoles y los europeos.**
 - **Menor productividad por hora trabajada**
 - **Mayores índices de insatisfacción laboral** (absentismo y rotación significativos), lo que va unido con un **elevado número de accidentes laborales** (2% del PIB en 2004) y excesiva presión sobre el sistema sanitario público en materia de enfermedades psico-sociales.
- Una fotografía fija de cómo está estructurada la fuerza laboral en estos aspectos es la siguiente (datos recogidos del INE en 2004):
 - **La entrada y salida fija del puesto de trabajo es práctica mayoritaria (91,1% del total)**, aunque en la Administración Pública es donde menos (76,9%).
 - **El empresario fija el horario para el 93% de los asalariados**. Solo el 1,3% de los empleados a sueldo establece su propio horario.

- El 2% de los asalariados toma alguna hora libre de su trabajo por iniciativa propia, el 88,2% no recupera ninguna. En jornadas especiales (en equipo, turnos o trabajadores en fin de semana o noches), el 12% no puede conciliar vida personal y familiar.
- Los datos de la ECVYT de 2004 revelan aún un situación peor:
 - **Solo un 6% (hombres) y un 10,5% (mujeres) están satisfechos con su horario laboral**, siendo el segundo elemento de mayor insatisfacción para los trabajadores.
 - **El 86,9% de los asalariados trabaja a jornada completa, y solo el 11,1% lo hace a jornada parcial.**
 - **La mujer es la que soporta la mayor carga adicional en el hogar, y la más insatisfecha con su situación laboral.**
- Análisis empíricos en España (**Ahn, 2005 o Gamero, 2005**) muestran que las **características intangibles de los empleos son tan importantes como las objetivas a la hora de afectar a la satisfacción vital de los trabajadores.**
- Otros estudios cualitativos llevados a cabo por Fedepe (Federación Española de Mujeres Directivas) han estimado que la **flexibilidad horaria puede recudir un 53% del absentismo laboral, un 62% los casos de estrés o un 40% la rotación laboral.**

7. LEGISLACIÓN EN ESPAÑA

- **La legislación sobre este tema es escasa en nuestro país, y en cualquier caso reciente, aprobada bajo el mandato del PP.**
- La única norma existente, pero con un planteamiento restringido es la **Ley 39/1999 de 5 de noviembre** para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.
- **La Ley en su exposición de motivos solo contempla una parte del problema, la paternidad y la maternidad y la equiparación de sus derechos y deberes**, que está muy bien, pero no entra a valorar el problema de fondo.

- Por tanto, es una norma que regula permisos de maternidad y paternidad, salidas para cuidados de hijos y mayores, seguridad y salud laboral en el caso de mujeres embarazadas y plasma estas mejoras en el Estatuto de los Trabajadores.
- En ningún caso habla de la flexibilidad horaria, del teletrabajo, de los riesgos psico-sociales, de los problemas de absentismo o rotación laboral, o en la satisfacción laboral como elemento clave en la mejora de la productividad.
- El recientemente aprobado **plan Concilia del Ministerio de Administraciones Públicas**, exclusivamente para funcionarios de la AGE, trata de ir algo más allá en la misma dirección. El problema parece que sigue siendo únicamente los padres y madres con hijos a su cargo, aunque reconoce las ventajas de la flexibilidad horaria o fija una hora fija de salida, eso sí con numerosas excepciones.
- Por último, se ha creado en el Congreso de los Diputados una **subcomisión para estudiar estos temas, y cuyas conclusiones se conocerán en seis meses.**
- En resumen, la **escasa legislación identifica un único problema: la conciliación entre vida familiar y laboral, sin tener en cuenta todos los problemas del exceso de horas de trabajo, la escasa o nula coordinación con los horarios escolares, y sobre todo la nula apuesta por la autorregulación horaria del trabajador, ni el uso de las nuevas tecnologías.**

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- **El problema del conflicto horario, laboral, escolar y comercial es muy serio en España.** Aunque todavía no tiene la dimensión política o mediática que permita su mejora o solución.
- **Este problema no es estrictamente la conciliación con la vida familiar en exclusiva.** De ahí que todas las aproximaciones realizadas, únicamente desde la óptica de problemas familiares, sea incorrecta, sesgada e inocua.
- **La mujer es la principal víctima del conflicto horario,** pero lo sufren genéricamente ambos sexos.

- **La aproximación teórica es compleja**, pues confluyen elementos económicos, sociológicos y psicológicos.
- **La idea de utilidad experimentada**, concepto psicológico, podría ser un buen punto de partida, aunque todavía de difícil modelización económica.
- El problema afecta a múltiples variantes, pero existe un cierto consenso en que las variables intangibles del mercado de trabajo como la **felicidad o satisfacción, se abren camino como nuevas aproximaciones al concepto de productividad.**
- **El papel de la Administración parece complicado, pero en los países con mejores prácticas, como el Reino Unido, la promulgación de la Ley de flexibilidad del tiempo de trabajo ha reducido la congestión de tráfico, ha aumentado la productividad y ha mejorado el entorno laboral de muchos trabajadores.**
- **La flexibilidad horaria es la mejor aproximación en sus múltiples vertientes:** flexibilidad de entrada y salida del puesto de trabajo, teletrabajo, paso de tiempo completo a tiempo parcial, etc.
- España presenta un panorama complicado: el 91% de los trabajadores tiene horario de entrada y salida fijo y la incidencia del teletrabajo es mínima.
- Todas las aproximaciones legislativas han ido en la dirección contraria al núcleo del problema.
- Deberíamos ir hacia horarios flexibles, jornada continua (laboral y escolar) y autorregulación de los trabajadores.
- Un buen número de países, especialmente los anglosajones, han empezado a cuantificar este problema, medido en principio por el coste del absentismo laboral, la rotación y los costes médicos.
- **La medición de estas variables intangibles plantea un problema serio de medición que, una vez solucionado e incorporadas a la I+D+i, habría que pensar en incentivarlos desde el Sector Público (fiscalidad).**
- **La evidencia empírica es escasa y todavía no concluyente. Los pocos trabajos publicados apuntan a una ligera mejora en productividad y mejor comportamiento bursátil**