

# La gestión del tiempo de trabajo remunerado en el contexto de la reforma horaria



**Ponentes**

Esther Sànchez

**Director**

Xavier Riudor

**Gestora**

Eva Mas

**Autores**

Diego Herrera  
Eva Mas  
Marta Olivella  
Xavier Riudor  
Virgínia Villar

**Soporte técnico**

Carlos Pons  
Carles Sanosa

**Miembros del grupo de trabajo**

Yésika Aguilar, Fomento del Trabajo Nacional  
Eva Maria Gajardo, Unión General de Trabajadores de Catalunya (UGT)  
Núria González, Consejo de Relaciones Laborales  
Neus Moreno, Comisión Obrera Nacional de Catalunya (CCOO)  
Pau Presas, Micro, pequeña y mediana empresa de Catalunya (PIMEC)

Este Informe ha sido elaborado por el CTESC en cumplimiento del encargo del Gobierno de la Generalitat, a través del Consejo de Relaciones laborales (CRL), y atendiendo a la Resolución 202/X, del Parlamento de Catalunya, sobre medidas de racionalización de los horarios laborales para la conciliación de la vida personal, laboral y familiar.

**Consejo de Trabajo, Económico y Social de Catalunya**

Barcelona, 2015

©Generalitat de Catalunya  
Consejo de Trabajo, Económico y Social de Catalunya  
Diputació, 284  
08009 Barcelona  
Tel. 93 270 17 80  
Direccions en Internet: [www.ctesc.cat](http://www.ctesc.cat)  
[www.observatori-ctesc.cat](http://www.observatori-ctesc.cat)  
<http://blog.ctesc.cat/>

C/e: [ctesc@gencat.cat](mailto:ctesc@gencat.cat)

Imágenes:

“Stopwatch hustle and bustle hours timer watches” / llicència de domini públic (CC0 1.0)  
“Briefcase black shape with big handle free ...” de Simpleicon Business / CC BY 3.0.  
“Clock time gear gears grey way of thinking” / llicència de domini públic (CC0 1.0)  
“Executive businesswoman women's power specialist” / llicència de domini públic (CC0 1.0)  
“Girls with shopping bags silhouettes” de Vector Open Stock / CC BY 3.0.  
“Calendar” d'Yalcin Eren / llicència gratuïta

Barcelona, julio de 2015

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>5</b>
1.1. INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA.....	5
1.2. MARCO TEÓRICO.....	6
1.3. MEDIDAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	13
1.4. MEDIDAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO EN EL SECTOR PRIVADO.....	17
1.5. EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS DE GESTIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.....	21
1.6. CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES .....	26

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

### 1.1. INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

#### Introducción

En julio de 2013, en la Resolución 202 /X sobre medidas de racionalización de los horarios laborales para la conciliación de la vida personal, laboral y familiar, el Parlamento de Catalunya insta al Gobierno de la Generalitat a encargar al Consejo de Trabajo, Económico y Social de Catalunya (CTESC), mediante el Consejo de Relaciones Laborales (CRL), un informe sobre las medidas que deben adoptarse en los ámbitos del trabajo, de la economía y de la sociedad tendentes a una racionalización de los horarios que contribuya a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas, y especialmente a favorecer la igualdad entre hombres y mujeres (BOPC núm. 111, de 01.07.2013). En cumplimiento del mandato parlamentario, el CTESC acuerda la realización de un informe sobre la racionalización de los horarios, centrado en la gestión del tiempo de trabajo remunerado,<sup>1</sup> con el objetivo último de elaborar una serie de consideraciones y recomendaciones al Gobierno en este ámbito, en cumplimiento de su finalidad, reconocida en el artículo 72.2 del Estatuto de autonomía de Catalunya.

Para conseguir este objetivo general, el presente Informe aborda los siguientes objetivos específicos que, a la vez, constituyen los capítulos en los que se estructura el Informe:

1. Contextualizar la necesidad y/o conveniencia de un proceso de racionalización horaria para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
2. Analizar las medidas de gestión del tiempo de trabajo y de racionalización horaria en las administraciones públicas catalanas, a través del estudio de una serie de convenios y acuerdos.
3. Analizar las medidas de gestión del tiempo de trabajo y de racionalización horaria aplicadas en la negociación colectiva del sector privado (sectorial y de empresa), a través del estudio de los convenios y acuerdos seleccionados.
4. Describir el proceso de implantación de las medidas de gestión del tiempo de trabajo en la negociación colectiva, a partir del análisis de las entrevistas realizadas a la representación de las direcciones y a la representación legal de las personas trabajadoras de una serie de organizaciones incluidas en la muestra.

#### Metodología

La elaboración del Informe se ha llevado a cabo sobre la base de técnicas de investigación principalmente cualitativas: revisión de fuentes bibliográficas y documentales, análisis de convenios colectivos o acuerdos, y análisis de entrevistas semiestructuradas.

Se ha realizado una extensa **revisión de fuentes bibliográficas y documentales** relacionadas con la racionalización horaria y la conciliación de los tiempos sociales en general, y con la gestión del tiempo de trabajo en las administraciones públicas y en las empresas en particular.

También se ha llevado a cabo un extenso trabajo de **análisis de convenios colectivos o acuerdos** de diferentes tipos. En primer lugar, en lo referente a las administraciones públicas, se han seleccionado catorce convenios o acuerdos colectivos de diferentes ámbitos territoriales. Adicionalmente, se ha tenido en cuenta el Decreto que regula la jornada y los horarios de trabajo del personal de la Generalitat de Catalunya,<sup>2</sup> así como la normativa aplicable a la gestión del tiempo de trabajo de los empleados y empleadas públicos. En segundo lugar, en lo que respecta al sector privado, se han seleccionado treinta y tres convenios colectivos sectoriales y veintidós convenios y acuerdos de empresas variadas en cuanto al sector de actividad, la dimensión y la ubicación territorial.

<sup>1</sup> El objeto de estudio de este Informe tiene que ver con las medidas de gestión del tiempo de trabajo remunerado en el contexto de las administraciones públicas y el sector privado en Catalunya. Se ha optado por utilizar la palabra “trabajo” para hacer referencia al trabajo remunerado, sin perjuicio de las referencias al trabajo de cuidado no remunerado que se realizan principalmente en el marco teórico del estudio.

<sup>2</sup> Decreto 56/2012, de 29 de mayo, sobre jornada y horarios de trabajo del personal funcionario al servicio de la Administración de la Generalitat. DOGC núm. 6139, de 31.05.2012, modificado por el Decreto 48/2014, de 8 de abril (DOGC núm. 6601, de 10.04.2014).

La lectura, el vaciado y el análisis de los convenios y los acuerdos se ha hecho a partir de un sistema de variables y categorías elaborado previamente a partir de las ideas aprendidas a lo largo de la revisión de las fuentes bibliográficas y documentales.

El estudio incluye un capítulo sexto sobre la implementación de las medidas de gestión del tiempo de trabajo en las organizaciones. Esta parte del estudio se ha elaborado a partir de un trabajo de campo que consta de la **realización de treinta y dos entrevistas semiestructuradas**. Doce de estas entrevistas se han realizado a personas representantes de seis administraciones públicas (seis a miembros de las direcciones y seis a miembros de la representación legal de los trabajadores y trabajadoras -RLT) y las veinte entrevistas restantes se han realizado a personas representantes de diez empresas (diez entrevistas a miembros de las direcciones y diez a miembros de la RLT).

El criterio principal que ha orientado la selección definitiva de los convenios colectivos y los acuerdos y de las administraciones públicas y empresas es el consenso de los miembros del Grupo de Trabajo, según el cual son pactos y organizaciones que destacan por la negociación y articulación de medidas de gestión del tiempo de trabajo que favorecen el equilibrio entre las necesidades productivas y las necesidades de conciliación.

El trabajo de campo (realización de entrevistas) se ha desarrollado entre los meses de octubre de 2014 y marzo de 2015. Las entrevistas han tenido una duración media aproximada de una hora y todas ellas se han registrado en soporte audio digital, exceptuando una de las empresas, en que la organización no lo autorizó. Se ha hecho una transcripción natural de las entrevistas, una explotación de contenidos a partir de un sistema de variables inspirado en la estructura del Guión de entrevista<sup>3</sup> y un análisis comparativo de los discursos (administraciones públicas vs. sector privado y miembros de las direcciones de las organizaciones vs. miembros de las RLT).

## 1.2. MARCO TEÓRICO

### El porqué de la racionalización horaria

La racionalización horaria se entiende como el conjunto de medidas en torno a la organización del tiempo que hacen posible la adaptación y la conciliación de la vida personal, familiar y profesional y, al mismo tiempo, una mejor optimización del tiempo de trabajo. A grandes rasgos se trata de organizar y coordinar de forma satisfactoria los espacios y el tiempo en los que se desarrolla la vida cotidiana de las personas, es decir, el ámbito personal-familiar y el laboral, porque ambos constituyen los ejes principales de la vida (Álvarez y Carolina, 2010).

Sin embargo, la conciliación entre las dos, o según como se observe, las tres esferas no siempre es fácil. La asincronía entre los horarios del espacio laboral y los personales confluye con otros usos y horarios -escolares, comerciales, de ocio, de participación ciudadana, etc.-, lo que requiere la implicación de muchos factores e intereses. Por lo tanto, si se desea realizar modificaciones horarias, de gestión o de distribución del tiempo, esto supone introducir cambios en los hábitos y costumbres de la sociedad y, como expone Cardús (2003, requiere un conjunto de pactos y acuerdos sociales.

Lo cierto es que actualmente la sociedad valora la necesidad de unos horarios más racionales que favorezcan el equilibrio entre la vida laboral y la personal y familiar para alcanzar diferentes objetivos (conciliación, corresponsabilidad, igualdad de género, productividad, rendimiento escolar, ahorro energético, etc.). Para entender cuál es el origen de la nueva percepción del tiempo, de sus usos y de su gestión, y la creciente necesidad de unos horarios racionales hay que orientar el foco hacia los cambios sociales, económicos, demográficos e ideológicos de la historia más reciente. Con respecto a este Informe, entre los cambios más relevantes destacan los producidos

- **En la piràmide poblacional.** Académicamente se ha abierto un debate sobre las implicaciones y las repercusiones del actual sistema de gestión del tiempo laboral y del personal/familiar en algunos de los cambios demográficos recientes; concretamente se hace referencia al descenso de la natalidad y a las consecuencias del envejecimiento poblacional. Las dificultades de conciliación entre ambos tiempos a menudo están presentes cuando se relaciona el descenso de la fertilidad y la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado, si bien hay autores que consideran que no se trata de una relación directa. Otras líneas de trabajo hacen patente que las decisiones referentes a tener o no descendencia están relacionadas con el equilibrio entre el trabajo y la vida personal diaria.

---

<sup>3</sup> Véase el Anexo 2.



Por otra parte, el aumento de la esperanza de vida y de unas tasas de mortalidad estancadas puede dar lugar a que las tensiones entre el espacio laboral y el familiar se amplíen, ya que en ocasiones el envejecimiento poblacional puede actuar como un factor de demanda de tiempo a las familias, que han de atender el cuidado de sus progenitores. El conflicto derivado del encaje de los horarios afecta principalmente a las mujeres, que a menudo abandonan el mercado laboral para atender estas tareas de cuidado, lo que puede tener un serio impacto sobre la posibilidad de que vuelvan a integrarse en el mercado de trabajo.

- **En las estructuras familiares y en los roles dentro de la familia.** En el seno de las familias se observan ciertas dificultades en la gestión del tiempo como resultado de dos procesos: los cambios en la estructura de las familias, que son cada vez más reducidas, plurales y complejas, y los cambios en los roles que desempeñan los miembros del hogar, que generan desigualdades importantes entre hombres y mujeres (Plan municipal de familia 2013-2016 del Ayuntamiento de Barcelona). Sin duda, estas nuevas situaciones tienen un efecto directo sobre los usos, la distribución y la gestión del tiempo de las personas.

El predominio de la familia nuclear, con esquemas rígidos y estables de relación entre los ámbitos domésticos y profesionales, ha dejado paso a una pluralidad de formas de convivencia que cuestionan los roles tradicionales asignados a los dos sexos sobre la base de relaciones patriarcales de género, el modelo de padre proveedor y madre cuidadora (Subirats, 2010). Aparte de una diversificación de las tipologías de familias conviene destacar otros cambios en el seno familiar y en las relaciones de género. La evolución social ha propiciado una reestructuración de los roles de la familia tradicional, lo cual implica asumir cambios en la actitud y el comportamiento de sus integrantes. La incorporación de la mujer al mercado de trabajo brinda una nueva visión de la dinámica familiar y sus roles internos se modifican, hecho que pone de manifiesto un nuevo modelo de familia. Sin embargo, en muchas ocasiones se observa que los cambios son parciales y a las mujeres se les pide una elevada capacidad de adaptación, ya sea de orden laboral o social, llevándolas en la práctica a una doble presencia, en el mercado laboral y en el hogar.

- **En el entorno económico y en la organización del trabajo.** Entre los cambios más relevantes en el ámbito económico hay que destacar la internacionalización y la globalización de las relaciones económicas; la creación de un mercado único de capitales, de mercancías y de profesionales en Europa; la entrada en la sociedad de la información i la terciarización de la economía, constituyendo todos ellos los cuatro grandes retos actuales.

Sin embargo, todos estos desafíos tienen repercusiones en el mercado laboral, donde también se observan otros cambios como: la incorporación de la mujer en el mercado de trabajo; la flexibilización de las relaciones laborales; el aumento en el número de empresas pequeñas y los cambios en la organización del trabajo o en los modelos de gestión de las empresas, que cada vez hacen un mayor uso de la contratación externa de servicios (Santolaria, Fernández y Daponte, 2004). Las implicaciones de estos cambios en la gestión y los usos del tiempo son bastante relevantes.

Así, la entrada y la implantación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) están modificando el empleo, la estructura de habilidades y la organización de las empresas. Y, con respecto a la gestión del tiempo, las TIC propician la adaptación organizativa y favorecen la aparición de nuevas formas de trabajo flexible, basadas en una organización y una distribución del tiempo de trabajo que huye de la tradicional delimitación horaria y de la ubicación física en el centro de trabajo (teletrabajo, e-trabajo, etc). También conviene destacar el notorio incremento del sector terciario, que ha pasado a ser el sector predominante en las economías de la UE. Conviene relacionar este auge con la diversidad horaria del sector -que previsiblemente crecerá- y sus jornadas laborales, a menudo por las noches y en los fines de semana, ya que pueden provocar dificultades entre las personas trabajadoras del sector. Otra de las grandes transformaciones laborales y económicas recientes es la derivada del incremento de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo. Esta circunstancia también ha propiciado ciertas modificaciones en las pautas de gestión y ejecución del trabajo doméstico, reflejadas en un incremento de hogares que optan por una mercantilización de algunas de estas tareas.

- **En las pautas sociales y culturales.** Pese a la supremacía del tiempo de trabajo, se está produciendo un cambio en la percepción de la importancia del factor tiempo en general. Los cambios sociales en las pautas de consumo, en la interrelación entre el entorno y el tiempo y en los estilos de vida han hecho que elementos como la familia, el ocio y el tiempo libre ganen peso. Así, se observa que la satisfacción personal cada vez está más ligada a la disposición de tiempo, a la calidad de este tiempo, y a la capacidad de

decidir sobre él, y no únicamente a elementos materiales relacionados con el trabajo como la remuneración o el ascenso profesional. El rasgo significativo es que no pretende dar respuesta exclusivamente a las necesidades horarias de las personas con familiares a cargo, sino que se trata de una petición generalizada en la sociedad.

## La racionalización horaria en los diversos ámbitos

La racionalización horaria afecta a diversos ámbitos, ya que sus horarios condicionan la vida de las personas y el uso y la gestión que éstas hacen del tiempo. Para evaluar cuáles son las mejoras que hay que aplicar en cada uno de ellos para hacerlos más racionales hay que analizar aquellos rasgos característicos y determinantes de los horarios laborales, los escolares, los comerciales y los de ocio. Con todo, primero hay que hacer un apunte sobre cuáles son los horarios habituales de la población catalana, es decir, el uso social del tiempo.

- **Uso social del tiempo.** La Encuesta del uso del tiempo 2010-2011 proporciona información reciente sobre cómo la población de 10 años y más asigna y distribuye el tiempo en las diferentes actividades y pone de manifiesto que el uso del tiempo de la población en su conjunto muestra diferencias notorias. Así, la distribución del tiempo de las personas ocupadas es distinta de la de las personas desempleadas y/o inactivas, al tiempo que también se observan usos desiguales entre las diversas franjas de edad y entre hombres y mujeres.

La comparativa de los horarios catalanes y los europeos presenta numerosas diferencias. El análisis efectuado constata que la población catalana inicia sus actividades de trabajo y estudio una hora más tarde en general que la población europea; que la mayor proporción de población en actividades de trabajo remunerado y estudio en Catalunya se da a las 12 del mediodía, mientras que en los países europeos se sitúa hacia las 10 o las 11 de la mañana y, con respecto a la pausa del mediodía, la detención es más frecuente en los países mediterráneos, mientras que en los países nórdicos es casi inexistente. Sin embargo, su duración es superior en Catalunya y también es diferente la franja horaria en la que tiene lugar (entre las 12-13h en Francia, entre las 13-14h en Italia y entre las 14-15h en España). En cuanto al fin de la jornada laboral y de estudio, también hay algunas divergencias. Así, mientras que en Catalunya a las 18h todavía trabaja o estudia el 18,2% de la población (18% en Italia y 16% en Francia), en Alemania lo hace el 8,8%, en Gran Bretaña el 9,9%, y en Finlandia el 10,9%. Por otra parte, las diferencias en la franja horaria de la cena son bastante significativas, ya que en Catalunya tiene lugar mayoritariamente entre las 20:30 y las 22:30 horas, mientras que en el Reino Unido, Bélgica, Alemania y Finlandia la cena se inicia entre las 18 y las 18:30, si bien en Francia e Italia el inicio se aplaza hasta las 19h.

- **Horarios laborales.** La importancia del tiempo dedicado a las actividades laborales es muy relevante. Así, fomentar el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral pasa por incidir en la racionalidad de los horarios laborales. En general, se detectan algunos focos de tensión procedentes de las largas jornadas (12% de la fuerza laboral en la UE trabajan más de 48 horas por semana); los horarios de trabajo flexibles o impredecibles establecidos por las empresas como consecuencia de la demanda variable de los clientes; el tiempo de trabajo (por ejemplo, por la noche o los fines de semana), que hacen que sea difícil pasar tiempo con la familia y/o los amigos; "el trabajo no remunerado", por ejemplo, las tareas domésticas y el cuidado de los niños y familiares de edad avanzada que conceptualmente no se incluyen como trabajo; y los requisitos de cuidados imprevisibles, como en el caso de la enfermedad repentina de un niño.

El número de horas que las personas dedican diariamente a la esfera laboral es muy elevado y, por tanto, la literatura económica empírica invita claramente a los empleadores a tener más en cuenta las preferencias de los trabajadores para ajustar el tiempo de trabajo y el número de horas trabajadas, a fin de lograr el equilibrio laboral y el personal y familiar. Los datos de la OCDE muestran que en el año 2014 en España las personas trabajan una media de 1.665 horas por año, una cifra ligeramente menor que el promedio de la OCDE (1.770 horas), si bien hay que destacar que alrededor del 6% de las personas ocupadas tienen un horario de trabajo muy largo (más de 50 horas por semana).

Además del cómputo anual de las horas de trabajo, algunas de las dificultades para conciliar la vida laboral y la personal y familiar se derivan de la distribución semanal y diaria. En cuanto al tipo de horario laboral diario, la II Encuesta catalana de condiciones de trabajo destaca que el 47,1% de los trabajadores y trabajadoras declara que hace jornada laboral partida, es decir, que la hace en una franja horaria de la mañana y de la tarde con una pausa para comer entre medio (en los hombres se eleva hasta el 54,2%, mientras que en las mujeres se reduce hasta el 38,3%). En este contexto el Eurofound 2012 constata



dos singularidades que hay que tener en cuenta en los usos del tiempo, la de los trabajadores/as autónomos y la de las diferentes necesidades al largo del ciclo de vida de las personas. Cabe decir que en España una de las causas de la distribución horaria extensa es que generalmente la jornada partida disfruta de una pausa de dos horas para comer, circunstancia que alarga excesiva e innecesariamente la presencia.

Por otra parte la evidencia sugiere que largas horas de trabajo pueden poner en peligro la salud personal, la seguridad y aumentar el estrés (OCDE, 214). Además, a las largas jornadas laborales hay que añadirles el tiempo dedicado a la movilidad entre el lugar de trabajo y la residencia, bien sea desde la óptica de los trabajadores/as que residen y trabajan en el mismo municipio o desde la de aquellos que realizan un desplazamiento que sobrepasa los límites administrativos del municipio. El valor del tiempo de los desplazamientos es muy relevante, dado que aumenta la dedicación a la esfera laboral y merma el tiempo de descanso y ocio de las personas trabajadoras. Además, dado que un porcentaje elevado de los desplazamientos se realiza en un vehículo privado, puede suponer un incremento del estrés y de la siniestralidad.

Finalmente, otro de los focos de tensión que generan los actuales horarios laborales es la falta de medidas de flexibilidad horaria en las empresas. La discusión sobre la flexibilización de los horarios de trabajo, tanto en la UE como en la OCDE, se encuadra dentro de las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, como un elemento más de un conjunto de propuestas de alcance más amplio. Aguinaga y Comas (2013) constatan a partir de datos de Eurostat (2010) que en España el 87,9% de los trabajadores/as tienen horarios fijos de inicio y final de la jornada laboral o bien horarios variables decididos por la empresa. Además, la posibilidad de cumplir la jornada laboral de modo no presencial, es decir, mediante el teletrabajo, el e-trabajo y otras formas de trabajo flexible también es poco frecuente en las empresas e instituciones españolas y catalanas.

Las medidas de flexibilidad benefician tanto a las empresas y administraciones como a las personas trabajadoras, son políticas de doble sentido. La flexibilidad es una herramienta para que las empresas ganen efectividad y eficacia, y es un instrumento básico para que el trabajo no se convierta en un obstáculo insuperable para el desarrollo individual, personal y familiar de los trabajadores y las trabajadoras. La posibilidad de decidir las horas de presencia física en el lugar de trabajo ayuda a la organización personal; además esta flexibilidad se puede adaptar a las diferentes necesidades de las personas según sus etapas vitales.

- **Horarios escolares.** La aproximación a los horarios escolares hay que hacerla desde una triple vía, la de los propios escolares, la de las personas que trabajan en el sector y la de la población en general, a los cuales el actual modelo les dificulta el equilibrio entre la vida laboral y familiar.

Las dificultades de encaje entre el horario laboral y el escolar, es decir, la asincronía entre los dos tipos de horarios, son consideradas como unos de los problemas más graves para la conciliación de muchas familias. El conflicto se agrava si se entiende el horario escolar en sentido amplio, no sólo diario (diferentes horarios de entrada y salida) sino anual, dada la divergencia existente entre las vacaciones escolares y las jornadas no lectivas. Además, muchas familias tienen dificultades para compatibilizar trabajo y familia en momentos puntuales como la asistencia a las reuniones escolares en horario laboral. Asimismo la descoordinación horaria tiene consecuencias en el bienestar de los niños y los jóvenes. Las largas jornadas laborales de los progenitores, junto con un exceso de actividades escolares y de deberes, tienen efectos perjudiciales para los niños y jóvenes que ven cómo sus jornadas se alargan de tal manera que acaban disponiendo de menos tiempo con la familia o incluso retrasan la hora de acostarse, reduciendo así las horas totales de sueño, con las consecuentes implicaciones en el rendimiento escolar.

Las respuestas a la descoordinación de los horarios por parte de las familias son diversas, aunque en general se buscan alternativas tales como apuntar a los niños y los jóvenes en actividades extraescolares, en academias de idiomas o de refuerzo o en instalaciones para hacer deportes, etc. También hay una proporción de familias que recurren a los abuelos/as para que los puedan ayudar en la coordinación horaria y la gestión del tiempo familiar.

- **Horarios comerciales.** Los horarios comerciales constituyen otro de los focos de controversia en la racionalización horaria. Este no es un tema baladí para muchas personas ya que, en primer lugar, el comercio al por menor se configura como el primer segmento de empleo de Catalunya y, en segundo término, por la repercusión que estos horarios tienen sobre las posibilidades de organización de las actividades de compra de los consumidores. El debate económico y social se polariza entre las opciones más liberaliza-

doras de los horarios comerciales y las más restrictivas. En general, se puede decir que los argumentos favorables a la liberalización hacen hincapié en los beneficios económicos, mediante el estímulo de la actividad y del empleo, mientras que los argumentos contrarios defienden los derechos del pequeño comercio de proximidad y de aspectos más sociales como la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas que trabajan en el comercio (Valenzuela, M., 2013).

En España la legislación estatal configura el marco clave en materia de horarios comerciales y registra una alternancia entre medidas más o menos liberalizadoras. Entre las normas más recientes destaca el Real Decreto Ley 2/1985, de 30 de abril, de medidas económicas que los liberalizó, lo que ocasionó un conflicto de competencias con algunas comunidades. En Catalunya se defiende un modelo de comercio urbano de proximidad que reduce la movilidad, evitando la desertización de los municipios y en defensa de un compromiso medioambiental porque se disminuyen las emisiones. El grado de restricción de la normativa comercial de las comunidades autónomas ha sido analizado por diversos autores que han construido diferentes indicadores. Matea (2012, citado por Casares y Martín) establece un indicador que permite la comparativa con otros países comunitarios y entre las comunidades autónomas. El indicador muestra que la Comunidad de Madrid (0,14) tiene una regulación más laxa mientras que Navarra (0,52), Galicia (0,6) y Catalunya (0,66) son más restrictivas.

Por otra parte, no se puede obviar que en la actualidad se observan cambios en los productos de consumo, en el modo de comprar y en los lugares y tiempos en los que se hacen las compras. Y, sin duda, esta situación provoca que la adaptación de los centros comerciales a los horarios y *tempus* de la demanda sea cada vez más difícil. Pero, en esta opción hay que tener en cuenta que existe un porcentaje muy elevado de comercios al por menor donde trabajan únicamente las personas propietarias, solos o con sólo una persona asalariada, y entonces esta flexibilidad horaria no es fácil de alcanzar o dificulta enormemente la conciliación de la vida familiar y laboral. Se pueden encontrar alternativas a la ampliación horaria mediante las nuevas tecnologías y el comercio en línea, si bien una fórmula intermedia es la nueva tendencia que algunos expertos denominan la venta *in-line*, es decir, un modelo mixto de consumo que inicia el proceso de compra a través de la web y finaliza en la tienda física, o al revés.

- **Horarios de ocio.** En el sector del ocio las condiciones para el establecimiento de la jornada laboral son bastante diferentes a otros sectores productivos. En este caso, las exigencias vienen definidas por la amplitud de los horarios laborales anteriormente mencionados y por las pautas de consumo y de ocio de la población. Cabe decir que es en la esfera de las actividades culturales y de ocio, junto con los centros formativos, donde se hace más evidente que "para que algunas personas puedan disfrutar del privilegio de disponer [...] de su tiempo, otros se lo han de facilitar" (Tornos, Borrás, Recio y Moreno, 2011, p. 37).

En el sector de la hostelería, como en el comercio, es bastante habitual la jornada de ocho horas con períodos amplios de descanso. Así, la jornada es de 8 horas, pero la dedicación diaria a la empresa se extiende a lo largo de todo el día. Otras opciones establecen la realización de un número menor de horas a lo largo de la semana y el aumento de la jornada los fines de semana y festivos, adaptando los horarios a las necesidades de las empresas que se rigen por la demanda de servicios. Con todo, estas modalidades de jornada podrían dificultar la atención de niños a cargo, las responsabilidades familiares y/o las personales.

Finalmente conviene señalar que si bien los horarios laborales tienen repercusiones sobre los de ocio, también se observa el efecto contrario. Cardús (2003) apunta que hay que tener presente que "el mercado del ocio también impone sus propios horarios y distorsiona la vida cotidiana del ciudadano. En el plano doméstico, los mismos horarios televisivos son un elemento determinante en muchas rutinas cotidianas" (p. 59). Por este motivo, la modificación de los horarios televisivos nocturnos, del llamado "prime time" televisivo, es un factor básico para la racionalización horaria de las personas, para evitar los trastornos del sueño entre adultos y adolescentes y para mejorar la productividad al día siguiente.

## Políticas a favor de la racionalización horaria en el ámbito laboral

La necesidad de una actuación pública en el ámbito del uso social del tiempo y de la racionalización horaria se ha situado en el debate social y en la agenda política. Las políticas de usos del tiempo y de racionalización horaria se plantean desde el punto de vista de la mejora de la calidad de vida de las personas, lo que apunta a la necesidad de favorecer el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral (Fundación Independiente para la Racionalización de los Horarios Españoles, 2005).

Una intervención horaria requiere políticas transversales e integradas; además la intervención en este ámbito debe ser pactada y desarrollarse de acuerdo con una planificación estratégica (Cardús, 2003). Por otra parte, las medidas de intervención horaria deben tener en cuenta la variabilidad en los usos del tiempo de las personas según su actividad, sexo, edad, religión o cultura y que, por tanto, las respuestas deben ser cada vez más individualizadas y personalizadas (Plan estratégico sobre los usos y la gestión del tiempo en la vida cotidiana, 2008-2018).

Hay que poner de manifiesto la importancia del ámbito laboral como objeto de los debates sociales y de las intervenciones públicas de gestión del tiempo y de racionalización horaria, situación que se justifica porque el ámbito laboral es especialmente importante para la organización del resto de tiempos sociales. A pesar de esta constatación, el objetivo de la reforma horaria que se está planteando desde la sociedad y la política es cambiar la organización del tiempo de toda la sociedad y conseguir el equilibrio de todos los ámbitos que afectan a la persona a fin de conciliar la vida personal, familiar y laboral. Por otra parte, la centralidad del tiempo de trabajo en la estructuración y organización del resto de tiempo sociales se ha puesto en entredicho desde el ámbito académico.

La racionalización de los horarios en el ámbito laboral se relaciona con las políticas de conciliación de la vida privada y la vida laboral. A la vez, estas políticas de conciliación se han relacionado últimamente con las políticas de fomento de la igualdad entre mujeres y hombres.

En lo referente a las medidas en el ámbito laboral, destacan las relacionadas con la flexibilidad de los horarios de trabajo (flexibilidad de entrada y salida, jornada reducida y continua, etc.); en concreto, las nuevas tecnologías han permitido otras formas de trabajo flexible, como el teletrabajo y el e-trabajo (flexibilidad locativa). Dando un paso más allá, se observan medidas de gestión del tiempo de trabajo a lo largo del ciclo de vida en algunos países de la UE. Por otra parte, y con el fin de gestionar el propio ciclo vital y atender situaciones familiares y personales, se encuentran los permisos de maternidad, paternidad, permisos por otras causas y excedencias, los cuales constituyen el centro de las políticas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y que son actualmente objeto de debate, ya que se cuestiona su efecto sobre la igualdad entre hombres y mujeres, objetivo que en teoría está detrás de estas políticas.

A continuación se hace un repaso de las principales iniciativas relacionadas con la gestión del tiempo de trabajo en los ámbitos de la Unión Europea, del Estado y de Catalunya. Asimismo se incluye una relación de políticas de los estados miembros de la Unión Europea sobre gestión del tiempo de trabajo

**Las iniciativas de la Unión Europea** relacionadas con el tiempo de trabajo se han centrado básicamente en la conciliación de la vida personal, familiar y laboral:

- La Carta de derechos fundamentales de la Unión Europea (2000) establece el derecho a la conciliación de la vida laboral y familiar.
- La Directiva 92/85/CEE establece un permiso de maternidad de, como mínimo, 14 semanas ininterrumpidas, entre otras cuestiones. En el año 2014, la revisión de esta Directiva se ha suspendido, básicamente por la falta de acuerdo referente a la ampliación de la duración del permiso a 20 semanas.
- La Directiva 96/34/CE, que establece el denominado permiso parental, ha sido traspuesta al ordenamiento jurídico estatal por la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. Esta Directiva ha sido sustituida por la Directiva 2010/18/UE, que amplía la duración mínima del permiso parental y prevé cierta flexibilidad en su aplicación.
- La Recomendación 92/241/CEE propone fomentar políticas públicas en el ámbito de la atención a la infancia.
- La Directiva 97/81/CE, relativa al Acuerdo marco sobre el trabajo a tiempo parcial, se traspone al ordenamiento jurídico estatal mediante el Real Decreto ley 15/1998, de 27 de noviembre, de medidas urgentes para la mejora del mercado de trabajo en relación con el trabajo a tiempo parcial y el fomento de su estabilidad.
- En el marco de la Estrategia Europa 2020, las orientaciones para el empleo para el período 2010-2014 incluyen la política de conciliación de la vida profesional y la personal y familiar.

El análisis de las **políticas de los estados miembros de la UE** ofrece algunos ejemplos interesantes, sobre todo en relación con el ámbito de la gestión del tiempo de trabajo a lo largo del ciclo de vida. Otros ámbitos respecto de los cuales también se han incluido ejemplos de políticas son los siguientes: la reducción del tiempo de trabajo; la gestión racional del tiempo de trabajo; la flexibilidad del tiempo de trabajo; y la gestión del tiempo de trabajo para el apoyo parental y el cuidado de personas.

Por otra parte, las principales **iniciativas estatales** relacionadas con el tiempo de trabajo son las siguientes:

- El Estatuto de los trabajadores del año 1980 y la Ley de medidas para la reforma de la función pública (1984) ya incorporan cuestiones relacionadas con la conciliación.
- La Ley 39/1999, de 5 de noviembre, está dedicada íntegramente al establecimiento de medidas de conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. La mayoría de las medidas amplían contenidos ya previstos por el ordenamiento, pero esta Ley también crea nuevos derechos (entre otros, la suspensión de contrato por riesgo durante el embarazo, la excedencia por cuidado de familiares en situación de dependencia y el permiso de maternidad a tiempo parcial).
- La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres, contiene medidas en el ámbito laboral con las que se quiere fomentar la corresponsabilidad. En este sentido, destaca la creación del permiso de paternidad. Se crea el permiso de lactancia y la posibilidad de suspender el contrato por riesgo durante la lactancia natural. Se introduce el derecho a adaptar la jornada para hacer efectivo el derecho de conciliación personal, familiar y laboral.
- Desde el año 2011, se posibilita la reducción de la jornada para atender a hijos e hijas menores de edad con cáncer u otra enfermedad grave.
- La reforma laboral de 2012 (Ley 3/2012, de 6 de julio) incorpora medidas relacionadas con la ordenación del tiempo de trabajo y con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Destaca la introducción de la posibilidad de que la empresa, en defecto de convenio o acuerdo, distribuya irregularmente a lo largo del año el 10 por ciento de la jornada. También se establece un nuevo régimen jurídico de las reducciones de jornada y se prevé la inaplicación del convenio colectivo por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción en el ámbito de la jornada de trabajo, el horario y la distribución del tiempo de trabajo y el régimen de trabajo a turnos.
- En el año 2013 se introducen medidas normativas relativas al trabajo a tiempo parcial tendentes a dotarlo de mayor flexibilidad y se realizan cambios en materia de tiempo de trabajo: desaparece la posibilidad de hacer horas extraordinarias y se flexibiliza el régimen de las horas complementarias. También se introducen medidas en materia de protección social (Real Decreto Ley 11/2013, de 2 de agosto, y Real Decreto Ley 16/2013, de 20 de diciembre).
- Por lo que respecta a las políticas de gestión del tiempo de trabajo en el sector público, hay que hacer referencia al Plan integral para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la Administración del año 2006 (Plan Concilia), el cual introduce medidas de flexibilidad y conciliación. Destaca la introducción del permiso de paternidad de 10 días, anterior al permiso de paternidad del sector privado (2007). En 2007, se aprueba el Estatuto básico del empleado público (EBEP), que regula cuestiones relativas a jornada, permisos. El Real Decreto Ley 20/2012, de 13 de julio, ha reducido la duración de algunos permisos y se ha impuesto a las condiciones existentes en las comunidades autónomas, dado que se configura como una norma de derecho mínimo (indisponible?).

Finalmente, en lo que se refiere a las **iniciativas de la Generalitat de Catalunya** relacionadas con el tiempo de trabajo, hay que tener presente que las medidas se dirigen al personal al servicio de las administraciones públicas, de acuerdo con las competencias de la Generalitat de Catalunya en el ámbito de las relaciones laborales:

- La Ley 8/2006, de 5 de julio, regula de manera global todas las medidas relativas a la conciliación bajo el paradigma de la corresponsabilidad. Entre otras cuestiones incorpora el permiso de paternidad de cuatro semanas y el permiso de flexibilidad horaria recuperable por visitas o pruebas médicas familiares y para reuniones de tutoría de hijos e hijas.

- El Decreto 56/2012, de 29 de mayo, adopta medidas que avanza en las flexibilidad horaria por motivos de conciliación. Destaca la posibilidad de reducir la pausa de la comida como medida de racionalización horaria.
- El Decreto 48/2014, de 8 de abril, que modifica el anterior, incluye nuevas medidas de flexibilización del tiempo de trabajo: distribución flexible de la jornada, en cómputo y recuperación semanal, más allá del horario de permanencia obligada; posibilidad de disfrutar de siete días de vacaciones de forma aislada; e introducción de 25 horas anuales de flexibilidad recuperable por asuntos personales.
- El Plan estratégico sobre los usos y la gestión del tiempo en la vida cotidiana 2008-2018 incluye una serie de actuaciones dirigidas a un uso más equitativo del tiempo dedicado al trabajo de mercado y al trabajo familiar y doméstico. En el marco del Plan, destaca la puesta en marcha del Plan piloto de teletrabajo del personal de la Administración de la Generalitat.
- El desarrollo del Plan estratégico se realizará en coordinación con el impulso del Acuerdo estratégico para la internacionalización, la calidad del empleo y la competitividad de la economía catalana. En este sentido, el Acuerdo estratégico 2008-2011 contiene una medida relativa al fomento de una mejor organización del tiempo de trabajo en la negociación colectiva.

### **1.3. MEDIDAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

La negociación colectiva en las administraciones públicas tiene unas particularidades que la diferencian de las dinámicas negociales del sector privado, considerando que la condicionan un conjunto de factores entre los que destacan los siguientes:

- La coexistencia de personal sometido a diferentes regímenes jurídicos (el funcional i el laboral), guiados por diferentes principios ordenadores y que responden a lógicas diferentes.
- Un sistema de fuentes aplicable complejo, que parte de los diferentes regímenes jurídicos del personal y que se combina con la distribución competencial entre el Estado central y las comunidades autónomas.
- Reconocimiento del derecho a la negociación colectiva tanto por el personal funcionario como laboral, si bien con diferencias entre estos dos colectivos, que ha propiciado una homogeneización de las condiciones de trabajo, con una influencia clara de la normativa administrativa, caracterizada por regular con detalle las condiciones de trabajo de personal funcionario, lo que en la práctica reduce el ámbito material de negociación.
- La necesidad de de contener el déficit público y garantizar el principio de equilibrio presupuestario (art. 135 CE) ha motivado la adopción de una serie de normas con el fin de reducir el gasto público que han incidido directamente en las condiciones de trabajo pactadas . En este sentido y en cuanto a la regulación del tiempo de trabajo, destacan el Real decreto ley 20/2011, de 30 de diciembre y el Real decreto ley 20/2012, de 13 de julio.

La combinación de estos factores ha tenido un claro efecto en la negociación de las medidas de gestión del tiempo de trabajo más reciente y ha favorecido el desarrollo de medidas innovadoras en este ámbito, tal como se constata en el análisis de los acuerdos y convenios efectuado en el capítulo 4, tal como se pone de relieve en las entrevistas realizadas en el marco del capítulo 6.

El análisis de las medidas de gestión del tiempo de trabajo que permiten alcanzar un equilibrio entre las necesidades de las personas y de la Administración parte de la identificación de la normativa aplicable en este ámbito, que, como ya se ha dicho, es la misma (en gran medida) para el personal funcionario y para el laboral fruto de la negociación colectiva: principalmente el Estatuto básico del empleado público y la Ley catalana de medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral. El apartado contiene una tabla que resume con detalle los diferentes ámbitos, las condiciones de trabajo que establece la normativa.

A partir de este bloque normativo, se analizan 14 acuerdos y convenios colectivos así como el Decreto que regula la jornada y los horarios de trabajo del personal de la Generalitat de Catalunya, con el fin de identificar únicamen-



te aquellas medidas que parten del bloque normativo descrito y lo mejoran o amplían. Tal y como se describe en la metodología del Informe, los acuerdos y convenios analizados se han seleccionado porque contienen medidas de gestión del tiempo de trabajo que favorecen el equilibrio entre las necesidades de prestación de los servicios de las organizaciones, por una parte, y las necesidades de conciliación de las personas que trabajan, por la otra.

Del análisis efectuado se derivan tres consideraciones generales que hay que tener en cuenta:

- En la mayoría de los casos, el disfrute efectivo de las medidas previstas se condiciona al correcto mantenimiento y prestación de los servicios. En este sentido, algunos convenios y acuerdos definen qué se entiende por "las necesidades del servicio", lo que proporciona mayor seguridad jurídica, mientras que otros contienen declaraciones sobre la necesidad de garantizar la atención de las personas y la prestación de los servicios públicos competencia de la entidad.
- La pluralidad de colectivos bajo el ámbito de aplicación de los convenios y acuerdos analizados, que actúan en diferentes sectores de actividad y están sometidos, por razón del servicio que prestan, a diferentes exigencias, lo que conlleva que en algunos casos estén excluidos de la aplicación de algunas medidas. En la medida de lo posible, el análisis recoge las particularidades de estos colectivos.
- El concepto de conciliación que se desprende de la negociación colectiva analizada pone de manifiesto una concepción global, no centrada exclusivamente en la dimensión familiar (y focalizada en el cuidado de los niños), dado que incluye otros supuestos, como la atención de personas dependientes o carentes / con carencias (?), y al mismo tiempo incluye la dimensión individual de este concepto, con independencia de la situación familiar.

El primer ámbito analizado es la **jornada ordinaria de trabajo**, cómo se estructura y se distribuye a lo largo del año, haciendo mención especial del trabajo por turnos. Conviene destacar las reflexiones siguientes:

- El horario más común se establece en la franja matinal y al mismo tiempo prevé la realización de una o dos tardes a la semana. Una pausa para comer bastante breve (de 30 o 60 minutos) contribuye a dar un marcado carácter compacto o continuado a la jornada, si bien en algunos casos no se prevé pausa para comer, lo que favorece la jornada intensiva. A menudo se fija una hora máxima de salida (en la franja de trabajo matinal y/o de tarde).
- El horario se determina generalmente de tres maneras diferentes: estableciendo una franja horaria fija (que suele admitir flexibilidad de entrada y de salida), determinando una franja horaria de presencia obligada y una franja horaria flexible, o estableciendo una franja horaria amplia en la que cumplir la jornada.
- El módulo temporal de referencia es la semana, si bien en determinados colectivos, por razón del servicio que prestan, la referencia temporal es superior, como puede ser el trimestre o el año.
- Las necesidades del servicio condicionan el horario, aunque se prevén medidas tales como sistemas de reparto y distribución de las tardes de trabajo a la semana entre los miembros de una misma unidad o se prevé una parte del horario de trabajo fuera del horario fijo del servicio, con carácter flexible y autoregulable.
- En ocasiones el trabajo por turnos se flexibiliza estableciendo mecanismos de rotación, introduciendo cláusulas que limitan el turno de noche a un máximo de un tercio de la planificación anual o previendo procedimientos para modificar los turnos, ya sea por necesidades del servicio o por las necesidades de las personas que los realizan.

A partir de la jornada de trabajo delimitada, los acuerdos y convenios prevén una serie de **medidas para flexibilizarla**, sin alternar el cómputo total de horas que hay que realizar, si bien en algunos casos se modifica el módulo temporal de referencia. Es decir, no se tiene en cuenta el total de horas trabajadas en una semana, sino en los meses anteriores y/o posteriores. En esta categoría se pueden clasificar tres mecanismos diferentes:

- Establecer un horario de permanencia obligada común para todos los empleados acompañado de una franja horaria (más o menos amplia y de carácter flexible) para cumplir el resto de la jornada debida. Esta estructura horaria se puede flexibilizar de dos maneras más: reconociendo una franja adicional



de flexibilidad recuperable (desde 20 minutos hasta dos horas) al inicio del tiempo de presencia obligada (a menudo por motivos familiares o por discapacidad del empleado) ; así como estableciendo la franja horaria flexible de la jornada en la entrada, a la salida y/o por la tarde.

- Reconocer el derecho a disfrutar de un número de horas por asuntos personales con carácter recuperable, ya sea de manera previa a su disfrute o posterior (el mismo mes o hasta cuatro meses después).
- Para garantizar la participación en actividades formativas se prevén mecanismos como la adaptación de la jornada al horario de formación o mecanismos de flexibilidad horaria.

El tercer bloque de análisis se centra en los **permisos, licencias y excedencias** que permiten reducir la jornada ordinaria por causas concretas y justificadas. Hay que tener en cuenta que en este ámbito es determinante la regulación legal de estos derechos, sobre todo tras la aprobación del Real decreto ley 20/2012, por lo que a continuación se destacan únicamente aquellas mejoras fruto de la negociación colectiva.

- Se prevén nuevos permisos (como, por ejemplo, por interrupción voluntaria del embarazo, por nacimiento de nieto o por necesidad de conciliar en caso de fuerza mayor familiar); se amplían los supuestos de hecho que generan el derecho a disfrutar de un permiso; se concretan expresiones legales (tales como "enfermedad grave", del permiso por causa mayor familiar); y se desarrollan permisos que la Ley regula de manera genérica. Un ejemplo es el permiso para el cumplimiento de los deberes relacionados con la conciliación (art. 48 j EBEP), que ampara un permiso para asistir a las reuniones de tutoría de los hijos/as, para acompañar a familiares a visitas o pruebas médicas o comporta el reconocimiento genérico de una serie de horas para conciliar con motivos familiares y/o personales.
- Las condiciones de disfrute de los permisos también son objeto de negociación, con la finalidad de flexibilizar su ejercicio. En este sentido, cabe destacar:
  - a) Reconocimiento de los permisos en horas (en vez de en jornadas completas), lo que permite a las personas con jornadas de duración variable disfrutarlas en igualdad de condiciones al resto.
  - b) Alargar el período de tiempo para disfrutar del permiso, como en el caso del permiso por causa mayor familiar o por nacimiento, que está permitido disfrutar hasta diez días después del día en que tiene lugar el hecho causante que origina el permiso, o el permiso para asuntos propios, que se suele poder disfrutar hasta el principio del año siguiente.
  - c) Permitir el disfrute continuado o discontinuo del permiso, a elección de la persona afectada.
  - d) Adaptar el disfrute del permiso de lactancia en la manera más conveniente por parte de la persona empleada, ya sea compactándolo en jornadas enteras, ya sea acumulándolo en una o dos fracciones semanales, y disfrutarlo las tardes que reglamentariamente hay que trabajar.
  - e) Permitir la acumulación de diferentes derechos de ausencia (permiso de maternidad, lactancia compactado, vacaciones, etc.) para alargar el cuidado directo de los niños en los primeros meses de vida por parte de los progenitores.

El cuarto ámbito de análisis se ha centrado en aquellas medidas que suponen una **reducción del tiempo de trabajo** de manera permanente, si bien acotada a un determinado periodo, que puede ser más o menos extenso. La negociación colectiva ha avanzado en este ámbito regulando supuestos de hecho que pueden dar lugar a un nuevo derecho de reducción de jornada no basados en la situación de familiar de la persona, sino que adoptan una perspectiva más amplia y se centran en el individuo. Un ejemplo es la reducción de jornada por interés particular, que conlleva la realización del horario de presencia obligada, con reducción de las retribuciones y siempre y cuando el puesto de trabajo lo permita.

De manera paralela, en quinto lugar se analizan los **incrementos de jornada** más allá de la obligatoria, un ámbito regulado en detalle por la negociación colectiva. Se definen el concepto, la planificación, las limitaciones a su realización, la asignación personal y los mecanismos de compensación.

- Pese a estar vinculados a trabajos urgentes e imprevistos, en algunos acuerdos o convenios se prevé su planificación anual, teniendo en cuenta que también se consideran horas extraordinarias los in-

crementos de jornada asociados a momentos puntuales que ya se conocen con anterioridad, como podrían ser las ferias, fiestas mayores, etc.

- Algunos puestos de trabajo, por las características de mayor dedicación y disponibilidad que exigen, son incompatibles con la realización (y posterior compensación) de horas extraordinarias. También en algún caso se regula que las personas con reducción de jornada por guarda legal no pueden realizar estos incrementos de jornada.
- Frecuentemente se pactan cláusulas que contienen limitaciones a la realización de horas extraordinarias, enmarcadas en la situación actual de paro elevado, y las restringen a supuestos excepcionales o prevén la realización de informes sobre las realizadas durante el año, con el fin de estudiar la posibilidad de crear, en su caso, un nuevo puesto de trabajo.
- La regulación de la compensación de estas horas extraordinarias es heterogénea: en algunos casos se establece que únicamente se pueden compensar en tiempo de descanso, en otros se prevé esta compensación como prioritaria ante la económica y en otros sólo se prevé compensación económica. Las equivalencias entre las horas realizadas y el tiempo de descanso son en la mayoría de casos superiores a 1, y se incrementan de manera significativa en caso de horas extraordinarias realizadas en el turno de noche y/o en días festivos.

El sexto bloque de análisis se centra en el tiempo de descanso, que comprende las **vacaciones, el descanso semanal y los días festivos**. Aunque los días anuales de vacaciones son indisponibles para la negociación colectiva, se han detectado las siguientes medidas que mejoran el régimen legal:

- Conversión de los días de vacaciones al equivalente en horas para que las personas que tienen diferentes horarios durante el año puedan disfrutarlos en igualdad de condiciones.
- Reconocimiento de días adicionales de vacaciones cuando, por necesidades del servicio, estas se han de realizar fuera del período ordinario previsto o se han de modificar una vez aprobadas.
- Prever un período ordinario para disfrutar de las vacaciones (generalmente coincidiendo con las vacaciones escolares), dentro del cual también se pueden prever turnos. Asimismo, a menudo se regula un número máximo de días de vacaciones para disfrutar fuera del período ordinario.
- Remitir a la negociación individualizada en caso de conflicto entre diferentes personas para concretar los días de disfrute de las vacaciones, si bien en muchos convenios se fijan los criterios que se han de tener en cuenta para solucionar estos conflictos.
- Alargamiento del período de disfrute de las vacaciones a los primeros días del año natural siguiente.

Considerando la estructura de la jornada ordinaria descrita *supra*, para la mayoría de colectivos el descanso semanal coincide en el fin de semana, mientras que para los colectivos que deben prestar servicio las 24 horas del día y los 365 días del año se prevén mecanismos para facilitar, en la medida de lo posible, el disfrute de algunos días de descanso semanal en fin de semana, como sería la ampliación de la duración de los turnos de 8 a 12 horas (para reducir la necesidad de personal en servicio) y/o rotación. La regulación de los días festivos en los acuerdos y convenios analizados se centra en determinar la compensación del trabajo en estos días por tiempo de descanso posterior.

El séptimo bloque de análisis se centra en el **sistema retributivo** regulado por los acuerdos y convenios, con el fin de determinar cuáles son los factores que se tienen en cuenta para establecer los complementos retributivos, y poder concluir si el salario está exclusivamente ligado a las horas de trabajo o si bien está más relacionado con las tareas y el logro de resultados. Los complementos retributivos asociados al tiempo efectivo de trabajo son más frecuentes que los relacionados con la consecución de objetivos y la evaluación del rendimiento, lo que refleja una cierta preocupación por controlar el cumplimiento de la jornada y una voluntad de reducir el absentismo. El segundo tipo de factores están más vinculados a determinados tipos de puestos de trabajo, generalmente de carácter más directivo.

Por último, se comentan brevemente otros aspectos referidos a la gestión del tiempo, aunque de regulación menos extensa, por lo cual no se analizan en un apartado específico. Así, se hace referencia al tratamiento de la

**formación del personal**, distinguiendo si se trata de formación obligatoria (de interés corporativo) o voluntaria. En el primer caso, la formación se considera tiempo de trabajo, por lo que, en el caso de que no se pueda realizar dentro de la jornada ordinaria de trabajo, se prevé su compensación en tiempo de descanso, mientras que con respecto a la formación voluntaria uno de los mecanismos más regulados es la bolsa de horas anual de carácter no recuperable (entre 30 y 40) para poder asistir a estas actividades formativas cuando coincidan en horario de trabajo.

En segundo lugar, y en el ámbito de la participación de los trabajadores, muchos acuerdos y convenios regulan una bolsa de horas mensual o anual para poder asistir a las asambleas de trabajadores en horario laboral. En tercer y último lugar, se tienen en cuenta los planes específicos que puede prever la negociación colectiva, tales como los planes de igualdad o los planes de formación. Por lo que respecta a los planes de igualdad, cabe destacar que dada la estrecha vinculación entre las cuestiones de igualdad de sexo, conciliación de la vida personal, familiar y laboral y tiempo de trabajo, son también un instrumento adecuado para regular medidas de gestión del tiempo de trabajo, como la previsión de evitar convocar reuniones fuera del horario laboral ordinario, y por tanto, hacerlas en la franja horaria de presencia obligada, así como acotar su duración para que sean más operativas.

Como conclusión final, final, del análisis realizado en el apartado se constata que, si bien **la determinación inicial del tiempo de trabajo es rígida, su concreción práctica presenta elevados mecanismos de flexibilidad**, detallados en los acuerdos y convenios. Contribuye a proporcionar una imagen detallada de estos mecanismos la tabla resumen con la que finaliza el apartado, que relaciona las principales medidas de gestión de tiempo de trabajo en las administraciones públicas detectadas en el análisis, y a la que se remite.

### **1.4. MEDIDAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO EN EL SECTOR PRIVADO**

Las materias sobre el ordenamiento y la gestión del tiempo de trabajo están contenidas en el Estatuto de los trabajadores. Las bases de la regulación del tiempo de trabajo que recoge el Estatuto de los trabajadores se encuentran en el mandato constitucional (art. 40.2 CE) que encomienda a los poderes públicos "garantizar el descanso necesario, mediante la limitación de la jornada laboral, las vacaciones periódicas retribuidas y la promoción de centros adecuados" y en los preceptos de derecho comunitarios en base a la Directiva 2003/88/CE, que introduce conceptos como el tiempo de trabajo, el descanso, el tiempo de presencia y de trabajo efectivo, entre otros.

El convenio colectivo es la fuente de la negociación colectiva que ha ido adquiriendo un mayor protagonismo en materia de regulación del tiempo de trabajo. El convenio presenta dos opciones de intervención, aquella donde la legislación laboral se reserva la regulación básica y el convenio se encarga de introducir condiciones más favorables y la derivada del carácter supletorio, que dota al convenio de la capacidad de regular determinadas materias (si bien habitualmente la norma contiene alguna previsión residual para los supuestos en los que la negociación colectiva no prevea nada al respecto). En cuanto al contenido, a tenor del texto del art. 85.1 ET "[...] los convenios colectivos podrán regular materias de índole económica, laboral, sindical y, en general, cuantas otras afecten a las condiciones de empleo y al ámbito de las relaciones de los trabajadores y sus organizaciones representativas con el empresario y las asociaciones empresariales [...]". Y el art. 82.2 establece como materia propia que hay que regular en los convenios colectivos las condiciones de trabajo y de productividad. Por otra parte, materias como la jornada, el régimen de trabajo a turnos o el horario, entre otras, generalmente son recogidas y concretadas en los calendarios laborales, que son otros de los instrumentos de ordenación del tiempo de trabajo en las empresas. Cabe decir que el legislador establece que la concreción y el detalle de la ordenación del tiempo de trabajo se hará a través del calendario laboral y no necesariamente a través de los convenios colectivos.

La inclusión de la negociación colectiva en la regulación de la ordenación del tiempo de trabajo tiene su origen en la Ley 11/1994, de 19 de mayo, que permitió que determinadas materias pudieran ser objeto de desarrollo en los convenios colectivos. Además, otras normas que han propulsado cambios sustanciales en el ET, especialmente en materia de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, son la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras y la Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

En el contexto de las relaciones laborales cabe destacar el Acuerdo Interconfederal sobre negociación colectiva de 1997, que establece medidas concretas sobre aspectos relativos a la jornada máxima, mientras que los acuerdos suscritos a partir de 2001 dirigen la atención a cuestiones relacionadas con la distribución flexible del tiempo de trabajo. El II Acuerdo para el empleo y la negociación colectiva 2012-2014 dedica uno de sus cinco capítulos a la estructura de la negociación colectiva y la flexibilización interna. En el ámbito catalán se han firmado tres acuerdos interprofesionales de Catalunya, siendo el más reciente el III Acuerdo Interconfederal de Cata-

lunya 2011-2014. Las principales materias acordadas en él son: la estructura de la negociación colectiva, la flexibilidad interna y la estructura salarial, si bien también se tratan otros temas como el empleo, la formación, el teletrabajo, las reestructuraciones y los observatorios sectoriales. En lo que respecta a la flexibilidad interna, se señala el convenio colectivo como el espacio más adecuado para ordenar el uso flexible en la empresa de elementos tales como el tiempo de trabajo y la movilidad funcional.<sup>4</sup>

De entre los numerosos cambios operados en la negociación colectiva y la ordenación del tiempo de trabajo a partir del Real decreto ley 7/2011, de la reforma laboral de 2012 i de la normativa reciente, cabe destacar:

- **Modificaciones en el ámbito de la negociación colectiva:**
  - a) Incidencia **en la estructura de la negociación colectiva** que potencia la prioridad en la aplicación del convenio de empresa respecto a lo acordado en ámbitos de negociación superiores en materias como el horario y la distribución de los tiempos de trabajo, el régimen de trabajo a turnos y la planificación anual de las vacaciones, en las medidas para favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y en el abono de las horas extraordinarias y la retribución específica del trabajo a turnos.
  - b) **Limitación del periodo de ultraactividad.** A partir de la Ley 3/2012 establece una nueva redacción del art. 86.3 ET, que fija el plazo máximo de un año de ultraactividad desde su denuncia, salvo pacto en contrario. Transcurrido dicho año sin que se haya acordado un nuevo convenio o se haya dictado un laudo arbitral, éste pierde su vigencia y se aplicará el convenio de ámbito superior que sea de aplicación. Esta nueva regulación ha abierto un intenso debate sobre la permanencia de los derechos y las condiciones laborales de los trabajadores/as, que ha dado lugar a varias sentencias. Este debate también se refleja en el II Acuerdo para el empleo y la negociación colectiva de ámbito estatal y en el Acuerdo para el apoyo y acompañamiento a los procesos de negociación colectiva en ultraactividad, que a nivel autonómico catalán busca una vía que evite la conflictividad laboral derivada de la pérdida de vigencia o de ultraactividad de los convenios.
- **Mecanismos de gestión cuantitativa del tiempo de trabajo:**
  - a) **Posibilidad empresarial de reducción del tiempo de trabajo y de suspensión del contrato de trabajo.** La nueva redacción del art. 47 ET permite que el empresario pueda reducir por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción la jornada de trabajo para adecuarla a las necesidades coyunturales de la empresa. Además, se regula la suspensión del contrato de trabajo, pudiendo ser esta continua o discontinua.
  - b) **Posibilidad empresarial de ampliación del número de horas que se han de realizar en los contratos a tiempo parcial.** Los contratos temporales tienen limitada la realización de horas extraordinarias a los casos de fuerza mayor, para "prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios y urgentes", pero el Real Decreto 16/2013 flexibiliza el régimen de horas complementarias permitiendo su realización también en contratos temporales de jornadas no inferiores a 10 horas semanales en cómputo anual.
- **Mecanismos de flexibilización o inaplicación de las condiciones de trabajo pactadas:**
  - a) **Distribución irregular de la jornada.** A partir de la reforma los límites a la distribución irregular son los mismos, si bien se abre la puerta a que, en defecto de convenio o pacto con los representantes, el empresario de forma unilateral pueda distribuir irregularmente a lo largo del año el 10% de la jornada de trabajo (art. 34.2 ET). En el Real decreto ley 3/2012, se establece una distribución del 5% de la jornada anual, porcentaje que se incrementa al 10% en la Ley 3/2012.
  - b) **Inaplicación de determinadas condiciones de trabajo pactadas en convenio de trabajo.** Los acuerdos de inaplicación pueden realizarse sobre cualquier tipo de convenio (antes sólo sobre los sectoriales) y sobre materias (jornada de trabajo; horario y distribución del tiempo de trabajo; régimen de trabajo a turnos, sistemas de remuneración y cuantía salarial; sistemas de trabajo y rendimiento y funciones, cuando excedan los límites que la legislación prevé para la movilidad). Además, la última reforma amplía las causas de inaplicación ya que incluye las técnicas, organizativas o de producción.
- **Modificaciones en materia de conciliación de la vida laboral i familiar:**

---

<sup>4</sup> La Sentencia dictada por el Tribunal Supremo, Sala de lo Social, de fecha 22 de octubre de 2013 declara la nulidad del Acuerdo Interprofesional de Catalunya suscrito entre Fomento del Trabajo Nacional, la Confederación Sindical de la Comisión Obrera de Catalunya i la Unión General de Trabajadores de Catalunya.

- a) **Limitación en la aplicación de la reducción de jornada por el cuidado de hijos/as o familiares.** La nueva redacción del artículo 37.5 y 6 del ET introduce el término “diaria” en referencia a la reducción de la jornada. Sin embargo, la jurisprudencia concede prioridad a lo regulado en los convenios colectivos, que establecen los elementos pactados de mejora.
- b) **Ampliación de los supuestos y rigideces en el permiso de lactancia.** La Ley 3/2012 regula la extensión del permiso de lactancia de un hijo/a menor de 9 meses a los supuestos de adopción y acogida. Con todo, la nueva redacción del texto se dota de una cierta rigidez ya que se precisa que el trabajador/a deberá comunicar no sólo la fecha de reincorporación, como ya se requería en la redacción anterior, sino también el momento en el que se iniciará tanto el permiso de lactancia como la reducción de jornada por guarda legal con una “antelación de 15 días o la que se determine en el convenio colectivo aplicable” (art. 37.6 ET).
- c) **Ampliación de los supuestos de aplazamiento del período de disfrute de las vacaciones por incapacidad.** A partir del Real decreto ley 3/2012 se procede a la modificación del art. 38.3 ET estableciendo que “en el supuesto de que el período de vacaciones coincida con una incapacidad temporal por contingencias distintas” a las derivadas del embarazo, el parto o la lactancia natural, se podrán disfrutar una vez finalizado el período de incapacidad temporal, siempre que no hayan transcurrido más de 18 meses a partir del año en que se hayan originado.

Una vez analizados los cambios recientes en la normativa y numeradas las medidas de gestión del tiempo en el trabajo, en el capítulo se hace un vaciado y un análisis posterior de las medidas recogidas en 33 convenios sectoriales y 22 convenios de empresas que destacan por la negociación y la articulación de medidas de gestión del trabajo que favorecen el equilibrio entre las necesidades productivas y de servicios de las empresas y las necesidades de conciliación de las personas que trabajan. Con carácter general, se observa que se hace un uso excesivo de los términos genéricos en las cláusulas que hacen alusión a las materias relacionadas con el tiempo de trabajo, de forma que la regulación puede alcanzar cierto grado de indeterminación. Por otra parte, las remisiones o réplicas a y del texto estatutario son frecuentes, incluso en aspectos donde la regulación legal encomienda el desarrollo a la negociación colectiva.

Las principales conclusiones que se derivan del análisis efectuado de los acuerdos y convenios son las siguientes:

- **Se apuesta prioritariamente por el cómputo anual de trabajo efectivo, la anualización de la jornada ordinaria.** Con todo, este cómputo anual presenta notorias variaciones entre los convenios analizados y en ocasiones el propio convenio establece diferencias, adaptaciones o reducciones de las jornadas en función de los puestos de trabajo (directivos, personal del departamento de ventas, turnos de producción, etc.) o según si la jornada diaria es continuada o partida. La negociación en este aspecto es bastante heterogénea.
- **El tratamiento del descanso obligatorio y de las pausas para comer es diverso.** En lo que se refiere al descanso obligatorio para jornadas de más de 6 horas, la negociación opta por mejorar el tiempo de descanso ya sea mediante el aumento del descanso o por la reducción de las horas que dan derecho al mismo. En cuanto a la distribución de la jornada diaria, destaca la diferenciación claramente especificada de la jornada continua o compactada y la jornada partida, seguramente la más frecuente y la que se dota de una pausa para comer. Las pausas para comer son un aspecto en el que la negociación colectiva tiene un amplio margen de actuación, dado que en los convenios analizados a menudo son muy amplias, oscilan entre los 30 minutos como mínimo hasta las 3 horas, si bien normalmente se hace referencia a pausas de una y dos horas como máximo, lo que hace que las jornadas diarias se alarguen en exceso.
- **Pocas referencias a la limitación de la jornada diaria o la fijación de una hora máxima de salida.** En estas medidas, que facilitan en muchas ocasiones la conciliación, la actividad de la negociación es escasa, quizá por considerarse más de ámbito empresarial o derivarse a la autonomía empresarial.
- En los sistemas **de trabajo a turnos y/o nocturno**, entre las mejoras introducidas en los convenios, destaca la previsión de una reducción de la jornada ordinaria anual en el caso de que se trabaje a turnos y la definición de una retribución especial con motivo de estas formas de trabajo. Aún así, no se puede obviar que algunos convenios prevén la exclusión de la percepción de los complementos retributivos para las personas contratadas específicamente para desarrollar estos trabajos. La distribución de la plantilla en los diferentes turnos puede tener carácter rotatorio o fijo, si bien mediante la



negociación se establece la posibilidad de que las personas, si cumplen determinados requisitos, puedan solicitar la asignación a un turno fijo. Entre los problemas que se detectan en el trabajo a turnos y nocturno destacan las dificultades para establecer horarios flexibles y, en el caso de las permutas puntuales, materias donde la negociación colectiva podría desempeñar un papel relevante.

- **La flexibilización de la jornada ordinaria está adquiriendo un interés creciente** como materia susceptible de ser acordada y negociada. Desde la vertiente empresarial se promueve la flexibilidad para garantizar una adaptación de la jornada ordinaria de trabajo de las plantillas a las necesidades productivas, según la demanda de los mercados. Con todo, la legislación por un lado y la negociación colectiva por el otro imponen limitaciones basadas, entre otras cuestiones, en los períodos de descanso diarios y semanales obligatorios. Los cambios sobre la regulación legal establecidos mediante la negociación colectiva se centran en la reducción del porcentaje legalmente establecido de jornada anual susceptible de ser irregular (10% en el ET), la ampliación de los plazos de preaviso para facilitar la adaptación de la plantilla a los nuevos horarios (el ET establece 5 días y por negociación se aumenta a 10, 15 o 30 días), la inaplicación de este sistema a determinados colectivos que tienen limitada su presencia por razones de salud, cuidado de menores o familiares, embarazo o períodos de lactancia.
- Desde la vertiente de las personas trabajadoras, la flexibilidad horaria permite una adaptación de los horarios con el objetivo de alcanzar un equilibrio entre el tiempo laboral y el personal y familiar. Con todo, **en materia de conciliación destaca el escaso desarrollo en los convenios del articulado estatutario** que prevé la posibilidad de adaptar la duración y la distribución de la jornada de trabajo para hacer efectivos los derechos a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y que remite a la negociación colectiva el cometido de establecer los términos concretos o, en su defecto, al pacto entre las partes.
- **La negociación tiene una actuación bastante intensa en la flexibilización de la entrada y la salida.** La flexibilidad de entrada y de salida y el incremento del número de permisos constituyen los dos instrumentos más desarrollados para la aplicación de medidas de flexibilidad para los trabajadores y trabajadoras. Esta medida se basa en una distribución del tiempo de trabajo con una franja horaria de presencia obligatoria más el establecimiento de una franja de flexibilidad de entrada y/o salida que a menudo comprende un intervalo de una hora u hora y media. Entre los convenios analizados se observa que en gran parte de ellos la recuperación de la jornada diaria se hace el mismo día, de tal forma que en el momento de la salida se deben haber realizado las horas asignadas a ese día, con cumplimiento del cómputo diario. Los sistemas de recuperación en otros días de la semana o del mes, que dotan aún de mayor flexibilidad, no están muy recogidos en el ámbito privado.
- **Respecto a la flexibilidad locativa**, que se refiere a la deslocalización del trabajo (teletrabajo o e-trabajo), **los convenios analizados tampoco prevén muchas medidas** en esta línea, aunque es cierto que no todos los puestos de trabajo pueden ser objeto de aplicación de una medida de estas características. Tampoco se ha encontrado un fomento del uso extensivo de las tecnologías que facilitan la deslocalización como los softwares específicos o las videoconferencias.
- La ampliación de los permisos ha sido uno de los objetivos prioritarios de la negociación colectiva como instrumento de flexibilización y de reducción del absentismo. Las dos líneas más utilizadas son la creación de nuevos permisos con la definición de más hechos causantes que darían lugar a permisos y la ampliación de la duración de los ya existentes. En general, los nuevos hechos causantes recogidos en la negociación colectiva se relacionan con la atención a la salud de los propios trabajadores/as y de sus familiares, como consecuencia de hechos vitales, por motivos relacionados con la formación de los trabajadores y trabajadoras o bien de las personas a su cargo y, en último término, para dar respuesta a otros supuestos de carácter personal. La duración de los nuevos permisos es variable dado que se utilizan fórmulas como "el tiempo indispensable" o bien se establece una limitación horaria anual o mensual. La ampliación con nuevos permisos y el incremento de la duración de los ya existentes suponen mejorar las condiciones de disfrute. Con todo, para hacer efectivo el derecho de disfrute, se establece, primero legalmente y con posterioridad reafirmada en la negociación colectiva, la necesidad de una acreditación o justificación, de un preaviso (excepto en casos de urgente necesidad) y de un consentimiento empresarial. Por sus rasgos distintivos, el permiso por asuntos personales o por días de libre disposición no es considerado como tiempo efectivo de trabajo (por lo tanto, no computa a efectos de jornada anual total), puede tener carácter retribuido o recuperable y no requiere acreditación o justificación, si bien si requiere para su disfrute una solicitud previa aceptada por la empresa.



- **Escaso margen de actuación de la negociación colectiva en cuanto a la reducción de jornada**, dada la extensa regulación legal, a menudo reproducida literalmente en los convenios. Con todo, conviene mencionar la ampliación de algunos supuestos en los convenios que posibilitan la reducción de jornada por interés particular como la reducción por razón de edad aplicable a las personas cercanas a la jubilación o las motivadas por razones de salud del propio trabajador/a o de algún familiar, entre otros.
- Igualmente, **se observa bastante limitada la actuación de la autonomía de las partes frente las horas extraordinarias**. Cabe señalar que en el actual contexto económico y social a menudo las partes explicitan en los convenios la voluntad de reducir el número de horas extraordinarias, pero en el análisis no se ha encontrado ningún convenio que fije un límite inferior al legalmente establecido, y la reducción no siempre se aplica en las horas con motivo de fuerza mayor ni en las estructurales, que legalmente cada vez prevén más supuestos. Con carácter general, la realización de las horas es voluntaria si bien el texto estatutario prevé que en el convenio colectivo se fijen otros términos, lo que algunos convenios aplican definiendo la obligatoriedad de realización de las horas extraordinarias por fuerza mayor (incluso para colectivos normalmente excluidos), mientras que las estructurales en algunas ocasiones son obligatorias y en otras voluntarias. Asimismo los convenios recogen medidas respecto a la compensación mediante descanso o su abono retribuido, decantándose prioritariamente por la primera opción.
- En relación con las vacaciones y el tiempo de descanso, cabe destacar que las actuaciones de la negociación colectiva se centran en el periodo de disfrute de las vacaciones y su duración, la contraprestación de los trabajos en festivos y la situación de incapacidad temporal durante o en el período previo a las vacaciones. En cuanto a la duración de las vacaciones, además de que los convenios introducen algún día adicional -más los de empresa que los sectoriales-, se observa un incremento de los días de descanso en periodos vacacionales escolares o bien la introducción de días de libre disposición. El disfrute de las vacaciones tiene lugar en el período estival y, en ocasiones, los convenios fijan las fechas concretas y los criterios de priorización entre los trabajadores/as en la elección de los calendarios de vacaciones (prioridad a determinados colectivos, antigüedad, selección rotatoria, etc). En lo referente al trabajo en días festivos o fin de semana la negociación incluye cláusulas que lo limitan (como máximo dos fines de semana o dos domingos al mes, que tenga carácter rotativo, etc.) y define los métodos compensatorios, bien sea por descanso o mediante retribución.
- En el marco del sistema de retribución destaca que **las fórmulas** que evitan hacer del tiempo de trabajo presencial el pilar central de la retribución y **que apuestan por un sistema retributivo basado en el cumplimiento de objetivos y una evaluación de resultados todavía son incipientes y tienen poca presencia en los convenios**. Las fórmulas retributivas basadas en el trabajo presencial mantienen su espacio, en tanto que una gran parte de los complementos retributivos están asociados al tiempo efectivo de trabajo en el seno de la empresa (trabajo nocturno, asistencia y no absentismo, puntualidad, trabajo en festivos, horas extraordinarias, etc). Sin embargo, se intuye un cambio de tendencia en algunos convenios que desarrollan algunas cláusulas de retribución por objetivos.

Finalmente, hay que concluir que en relación a las materias propias de la ordenación y gestión del tiempo, el margen de actuación futuro de la negociación colectiva es bastante amplio, especialmente en aquellos aspectos relativos a la ordenación y la distribución de la jornada ordinaria de trabajo, a la flexibilidad negociada (distribución a lo largo del año, horarios flexibles, fomento de medidas para la conciliación, flexibilidad locativa, etc.) y los sistemas retributivos basados en el logro de objetivos, en lugar de en la presencia física, entre otros.

### 1.5. EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS DE GESTIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

En esta parte del estudio se analizan los discursos y las interpretaciones en torno a las medidas de gestión del tiempo de trabajo de las administraciones públicas y de las empresas, tal como fueron formulados por las personas entrevistadas, bien en representación de las direcciones bien como miembros de las representaciones legales de los trabajadores y trabajadoras (RLT) de las organizaciones incluidas en la muestra de este estudio.

En lo referente a la **relevancia o al lugar que ocupa la gestión racional del tiempo de trabajo en el interior de las organizaciones**, se pueden destacar las siguientes ideas:

- En términos generales, las personas entrevistadas consideran que los debates en torno a la gestión racional del tiempo de trabajo en las organizaciones incluidas en la muestra de este estudio vienen de lejos y que, de hecho, forman parte de la "cultura" o los "valores" de las administraciones públicas y las empresas donde trabajan. En ocasiones, la inclusión de las medidas en los procesos de negociación colectiva y la articulación práctica se relacionan con el relevo generacional dentro de las organizaciones (tanto de las direcciones como de las RLT) y/o con la profesionalización de las áreas de recursos humanos.
- Las personas entrevistadas también consideran de manera prácticamente unánime que la gestión racional del tiempo de trabajo ocupa un espacio relevante en los procesos de negociación colectiva y en el día a día de las organizaciones donde trabajan. Asimismo, varias personas de las RLT argumentan que esta consideración tiene que ver al menos en parte con el escaso margen para la negociación colectiva (en el caso de las administraciones públicas) o bien con la dificultad para mejorar los aspectos materiales de las condiciones laborales (ie los salarios) en el contexto de la crisis financiera y económica actual.
- Las medidas de gestión racional del tiempo de trabajo cuentan con **diversos mecanismos y espacios de difusión** para que su conocimiento se generalice entre los trabajadores y las trabajadoras. Las personas en representación de las direcciones hacen referencia sobre todo al papel que juegan en este sentido las TIC de sus organizaciones, mientras que las personas de las RLT tienden a destacar la dirección directa y personal con los trabajadores y el apoyo tradicional en papel.

En lo referente a la **articulación práctica de las medidas** (es decir, si las medidas se han formalizado, si existen instrumentos de evaluación, si responden a las necesidades de las organizaciones y a las de las personas que trabajan en ellas, etc.), se pueden resaltar las ideas siguientes:

- En las administraciones públicas entrevistadas, el catálogo de medidas de gestión racional del tiempo de trabajo está delimitado por los convenios y acuerdos. En las empresas consideradas en la muestra de este estudio las medidas no están necesariamente incluidas en estos pactos. La justificación principal para la no institucionalización de las medidas tiene que ver con la percepción, por parte de las direcciones, de riesgos asociados a las rigideces de los convenios o acuerdos, así como con la necesidad de poder dar respuestas flexibles frente a circunstancias cambiantes y situaciones excepcionales de los trabajadores y trabajadoras. Por su parte, en las administraciones existe cierto margen de maniobra en relación con las medidas de gestión racional del tiempo de trabajo ante situaciones no previstas que puedan interferir con el tiempo de trabajo (fundamentalmente, problemas de salud).
- La mayor parte de las personas entrevistadas **no identifican problemas para llevar a la práctica las medidas de gestión racional del tiempo de trabajo** acordadas en los procesos de negociación colectiva, si bien es verdad que algunas personas de las RLT de las administraciones públicas matizan esta percepción general haciendo referencia a cambios introducidos por el Real decreto ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y el fomento de la competitividad, a la eliminación negociada de medidas conflictivas en el seno de las organizaciones, a las resistencias de algunas áreas o departamentos a la hora de autorizar el uso de algunas medidas y, finalmente, a las dificultades para aplicar algunas medidas en determinados puestos de trabajo.
- **La medida de gestión racional del tiempo de trabajo mejor valorada** por las personas entrevistadas en las administraciones públicas independientemente de su cargo (direcciones vs. RLT) es la flexibilidad horaria de entrada y salida en el lugar de trabajo, seguida de la flexibilidad horaria recuperable (la bolsa de veinticinco horas recuperables). La medida mejor valorada en las empresas es la compactación de la jornada laboral, seguida de la flexibilidad horaria de entrada y salida en el lugar de trabajo, la racionalización del período de vacaciones, y las medidas que mejoran los permisos recogidos en los convenios sectoriales y las que flexibilizan los turnos de trabajo.
- En términos generales, las personas entrevistadas en las **administraciones públicas** consideran que las medidas de gestión racional del tiempo de trabajo de que se han dotado las organizaciones **permiten responder de manera equilibrada a las necesidades productivas y a las necesidades de conciliación de los trabajadores y trabajadoras**. Sin embargo, algunas voces se refieren a circunstancias que pueden representar una ruptura de este equilibrio, como, según una dirección, el fraccionamiento del tiempo del descanso por las dificultades que ello conlleva de cara a la organización del trabajo, o bien, según una RLT, la interpretación subjetiva de las "necesidades del servicio".

- **En las empresas**, las personas representantes de las direcciones tienden a opinar en este mismo sentido, enfatizando el equilibrio, pero **el punto de vista de los miembros de las RLT es más heterogéneo**: si bien una parte ve un equilibrio, otra parte explica que cuando las medidas no están incluidas en los convenios o en los acuerdos la balanza se inclina a favor de las necesidades productivas de las empresas.
- **Las organizaciones no suelen tener instrumentos formales de evaluación** del funcionamiento y los impactos de las medidas de gestión racional del tiempo de trabajo. Como mucho, algunas administraciones públicas y, sobre todo, algunas empresas realizan encuestas anuales o bianuales de clima laboral con preguntas específicas sobre la gestión del tiempo de trabajo. Si bien es cierto que muchas de las personas entrevistadas en las empresas tienden a reconocer la relevancia de las evaluaciones para mejorar el funcionamiento de las organizaciones, también lo es que algunas de las personas entrevistadas en las administraciones públicas reconocen el papel que pueden desarrollar los sindicatos como termómetro del clima laboral y de las condiciones laborales.
- Teniendo en cuenta que las organizaciones incluidas en la muestra de este estudio destacan positivamente en la negociación y el desarrollo de medidas racionales de gestión del tiempo de trabajo, no es sorprendente que tanto los miembros de las direcciones como de las RLT entrevistadas se refieran a la **ausencia práctica de conflictos laborales importantes** en este ámbito. Las discrepancias en la interpretación de la norma se resuelven casi siempre de manera dialogada e informal, y sólo excepcionalmente se han de activar protocolos formales de resolución de internos (¿) en las organizaciones.

En cuanto a las **características de las organizaciones** (dimensión, actividad, sector, cultura, etc.) y **del entorno** (marco normativo, sensibilidad social, horarios de otras esferas e instituciones, etc.) que pueden condicionar el desarrollo de medidas de gestión racional del tiempo de trabajo, se pueden destacar las ideas siguientes:

- En lo que respecta a las **características de las organizaciones** de la muestra que facilitan o, contrariamente, dificultan la gestión racional del tiempo de trabajo, las personas entrevistadas en las **administraciones públicas** identifican como **principales rasgos favorables**: 1) una dimensión pequeña o una organización en unidades pequeñas; 2) un buen clima laboral; 3) la naturaleza pública de la administración; 4) y el relevo dentro de las RLT, incluyendo el generacional. Del mismo modo, las personas entrevistadas en las administraciones públicas identifican como **principales rasgos desfavorables** a la gestión racional del tiempo de trabajo: 1) las dificultades para suplir a algunos grupos profesionales (bomberos y bomberas, trabajadores de centros de menores, etc.) y jornadas laborales (trabajo a turnos, nocturnidades, etc.) en caso de necesidades de conciliación; 2) la falta de predisposición de algunos mandos intermedios; 3) y la ausencia de criterios homogéneos entre unidades de una misma organización.
- También en relación con las **características de las organizaciones** de la muestra que facilitan o dificultan la gestión racional del tiempo de trabajo, las personas entrevistadas en las **empresas** identifican como **principales rasgos favorables**: 1) un buen clima laboral; 2) un estilo de dirección abierto y negociador y unos valores asociados a la responsabilidad social corporativa; 3) ser una empresa familiar; 4) determinadas actividades productivas, tales como bienes industriales de producción directa o servicios personales en los que la calidad del producto depende fundamentalmente de la imagen y el bienestar de las personas trabajadoras; 5) una organización de la producción basada en equipos, en la polivalencia, y/o en la flexibilidad locativa. Al mismo tiempo, las personas entrevistadas en las empresas identifican como **principales características desfavorables** de las organizaciones: 1) algunos modelos de organización productiva, tales como producir todos los días del año o en cadena (sobre todo cuando se trata de bienes perecederos); 2) las resistencias culturales hacia algunas medidas; y 3) las dificultades para suplir a algunos grupos profesionales en caso de necesidades de conciliación.
- En lo que respecta a la **influencia del entorno** sobre la gestión racional del tiempo de trabajo, las personas entrevistadas en las **administraciones públicas** identifican dos **factores favorables**: 1) el marco normativo (que establece condiciones para la racionalización horaria); y 2) los territorios relativamente pequeños y socialmente cohesionados. En cuanto a los **factores desfavorables** del entorno, las personas entrevistadas en las administraciones públicas destacan: 1) la normativa del Estado y, concretamente, el Real decreto ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y el fomento de la competitividad; y 2) la falta de concienciación social hacia la racionalización horaria.

- En relación con los **factores del entorno**, las personas entrevistadas en las **empresas** identifican tres **factores favorables** a la gestión racional del tiempo de trabajo: 1) el marco normativo; 2) la crisis económica (dado que impulsa la creatividad en las empresas); y 3) algunos sectores de actividad con convenios que destacan positivamente en el ámbito de la racionalización horaria. Finalmente, las personas entrevistadas en las empresas identifican tres **factores principales del entorno que dificultan** la gestión racional del tiempo de trabajo: 1) la falta de concienciación social hacia la racionalización horaria; 2) el marco normativo (que no se adapta a las necesidades de las empresas); y 3) la crisis económica (dado que debilita el poder de negociación de los trabajadores y las trabajadoras).
- En el marco de esta composición de lugar, las personas entrevistadas consideran que, por encima de otros factores (ciclo económico, clima laboral, dimensión de la organización, etc.), lo fundamental para garantizar el éxito de los procesos de negociación colectiva en torno a la racionalización del tiempo de trabajo son **las actitudes y las aptitudes de las personas que representan a las partes**. Las personas entrevistadas en las administraciones públicas priorizan las aptitudes personales (la profesionalidad, la formación, y el conocimiento de cara a la negociación colectiva), mientras que las personas entrevistadas en las empresas priorizan las actitudes personales (la predisposición, la empatía, la paciencia, la perseverancia, etc. durante la negociación colectiva).
- Dicho esto, **las medidas o aspectos de la racionalización del tiempo de trabajo más difíciles de consensuar** en los procesos de negociación colectiva de las **administraciones públicas** son: 1) la flexibilidad del tiempo de trabajo; 2) los cambios o mejoras respecto de los convenios o acuerdos anteriores; y 3) la concreción de las medidas teniendo en cuenta la diversidad de grupos profesionales.
- **En lo referente a las empresas, las medidas o aspectos más difíciles de consensuar son:** 1) las características de los permisos (recuperables o no, retribuidos o no, fraccionables o no); 2) la flexibilidad del tiempo de trabajo; 3) la introducción de sistemas de fichaje del tiempo de trabajo; 4) la distribución irregular de la jornada de trabajo; 5) el modelo organizativo del teletrabajo o e-trabajo; 6) la cuantificación de la jornada laboral anual; y 7) el establecimiento del periodo de vacaciones y la distribución temporal de las vacaciones entre los trabajadores y las trabajadoras.

En cuanto a **las recomendaciones relacionadas con los posibles márgenes de mejora** de que disponen las organizaciones, por un lado, y con la formulación de propuestas para seguir avanzando en la racionalización del tiempo de trabajo en Catalunya, por otro, se pueden destacar las ideas siguientes:

- Las medidas de gestión racional del tiempo de trabajo que se deberían impulsar en las **administraciones públicas** son, de acuerdo con el punto de vista de las **direcciones entrevistadas**, las siguientes: 1) el teletrabajo o el e-trabajo; 2) la autogestión del tiempo de trabajo por parte de los trabajadores y trabajadoras; 3) las acciones formativas sobre racionalización del tiempo de trabajo dentro de la jornada laboral; y 4) la reducción de la jornada laboral a treinta y cinco horas semanales.
- Por su parte, las personas entrevistadas de las **RLT** consideran que las medidas que se deberían impulsar en las **administraciones públicas** son: 1) la ampliación de los supuestos para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral; 2) la extensión efectiva de las medidas a todos los grupos profesionales; 3) la transversalidad de la perspectiva de género; 4) el teletrabajo o el e-trabajo; 5) la ampliación de la flexibilidad horaria de entrada y salida; 6) la formalización de las medidas en los convenios o acuerdos; y 7) el fraccionamiento en horas del tiempo disponible para la conciliación.
- En lo referente a las empresas, las medidas de gestión racional del tiempo de trabajo que se deberían impulsar según el punto de vista de las **direcciones entrevistadas** son: 1) la racionalización de la jornada laboral; 2) las acciones formativas sobre las TIC; 3) el aumento de la irregularidad de la jornada laboral y de la flexibilidad del tiempo de trabajo; 4) la adaptación de los permisos a situaciones no previstas; 5) la flexibilidad locativa a través del teletrabajo o el e-trabajo; 6) la promoción de las mujeres a los cargos directivos; 7) la evaluación de la eficiencia en detrimento de la cultura presencialista; y 8) la formalización de las medidas en los convenios o acuerdos.
- Por su parte, las personas entrevistadas de las **RLT** consideran que las medidas para la racionalización del tiempo de trabajo que se deberían impulsar en las **empresas** son: 1) la ampliación de la flexibilidad horaria de la jornada laboral y de los tiempos de trabajo en general; 2) la formalización de las medidas en los convenios o acuerdos; 3) el teletrabajo o el e-trabajo; 4) la ampliación de los supues-



tos para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral; y 5) la extensión de la racionalidad horaria a los trabajadores con contratos a tiempo parcial.

- **La única medida en relación con la cual existe la opinión compartida (entre los miembros de las direcciones y de las RTL y entre las administraciones públicas y las empresas) que se debería impulsar es el teletrabajo o el e-trabajo.** Entre los miembros de las direcciones (tanto de las administraciones públicas como de las empresas), el consenso se extiende, además del teletrabajo o el e-trabajo, a las acciones formativas y la autogestión del tiempo de trabajo en detrimento de la cultura presencialista. Entre los miembros de las RTL (tanto de las administraciones públicas como de las empresas), el consenso comprende, además del teletrabajo o el e-trabajo, la ampliación de los supuestos para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral; la formalización de las medidas en los convenios o acuerdos; y la ampliación de la flexibilidad horaria de la jornada laboral.

Finalmente, por lo que respecta a las **recomendaciones para continuar avanzando** en el ámbito de la racionalización del tiempo de trabajo:

- Las personas entrevistadas en representación de las **direcciones de las administraciones públicas** consideran que es necesario: 1) velar por el mantenimiento de un equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y las de las personas que trabajan en ellas; 2) tender hacia la equiparación de las medidas de racionalización del tiempo de trabajo entre todas las administraciones públicas; 3) mejorar la capacidad de adaptación de las medidas a la diversidad de necesidades de las personas; 4) mejorar el control del rendimiento; 5) llevar a cabo campañas de sensibilización social; 6) mejorar la financiación de determinadas administraciones públicas; 7) adaptar la normativa a la realidad de las pequeñas y medianas empresas.
- Por su parte, los miembros de las **RTL** entrevistadas consideran que es necesario: 1) impulsar una reforma horaria de carácter general; 2) impulsar una nueva cultura organizativa que no fomente el presencialismo; 3) incorporar de manera transversal la perspectiva de género; 4) extender de manera efectiva las medidas a todos los grupos profesionales; 5) elaborar con antelación las demandas que hay que plantear en los procesos de negociación colectiva; 6) la ampliación de los supuestos para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral; 7) tender hacia la equiparación de las medidas de racionalización del tiempo de trabajo entre todas las áreas o unidades de una misma administración pública; 8) centralizar los servicios de personal de determinadas administraciones públicas; y 9) impulsar medidas de racionalización del tiempo de trabajo efectivas y sin impacto económico.
- En cuanto a las **empresas** y las recomendaciones para continuar avanzando en el ámbito de la racionalización del tiempo de trabajo, las personas entrevistadas en representación de las **direcciones** consideran que es necesario: 1) mejorar la gestión del tiempo de trabajo impulsando la racionalización horaria y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, dado que mejora el clima laboral y la productividad; 2) impulsar una reforma horaria de carácter general; 3) establecer las condiciones que permitan formalizar las medidas en los convenios o acuerdos en función de las necesidades de cada empresa; 4) extender las medidas a todos los grupos profesionales; 5) fomentar la corresponsabilidad de las personas trabajadoras; 6) acortar el tiempo mínimo obligatorio para comer; 7) distribuir las vacaciones escolares a lo largo del año; y 8) adelantar el *prime time* televisiu.
- Las personas entrevistadas como miembros de las **RTL de las empresas** consideran, en este mismo sentido, que es necesario: 1) mejorar la gestión del tiempo de trabajo impulsando la racionalización horaria y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral; 2) impulsar una nueva cultura organizativa que no fomente el presencialismo; 3) retribuir las reducciones de jornada por lactancia, por guarda legal de niños de menos de doce años y de personas con discapacidades o en situación de dependencia; 4) fomentar la corresponsabilidad de las personas trabajadoras; 5) acortar el tiempo mínimo obligatorio para comer; 6) planificar y comunicar con antelación suficiente la jornada laboral semanal, mensual y anual; 7) fomentar la constitución de RTL en las empresas; 8) incluir en los convenios de empresa los horarios de la jornada laboral y el calendario anual; 9) reforzar las inspecciones de trabajo; 10) impulsar una reforma horaria de carácter general; 11) impulsar el teletrabajo o el e-trabajo; 12) llevar a cabo campañas de sensibilización social; y 13) mejorar la capacidad de adaptación de las medidas a la diversidad de necesidades de las personas.
- **No hay ninguna recomendación que haya sido formulada al mismo tiempo por todas las categorías generales entrevistadas (miembros de las direcciones y de las RTL de las administraciones públicas y**

de las empresas). Eso no quiere decir que no haya acuerdo en torno a la conveniencia de impulsar una reforma horaria y de racionalización del tiempo de trabajo, sino más bien que hay diversidad en la percepción de necesidades en función de las posiciones ("direcciones "vs." RLT") y del tipo de organización ("administraciones públicas" vs. "empresas").

- En este sentido, cabe decir que **el grado de coincidencia en lo referente a la formulación de las recomendaciones es más elevado dentro de las empresas que dentro de las administraciones públicas**, lo que podría estar señalando una diferencia en el nivel de desarrollo de la racionalización del tiempo de trabajo entre los dos tipos de organizaciones, por lo que las recomendaciones de las empresas apuntarían hacia la articulación de un conjunto de medidas generales con las que es relativamente fácil confluir, mientras que las recomendaciones a las administraciones públicas apuntarían hacia la articulación de un conjunto de medidas específicas (una vez alcanzadas las anteriores), en relación con las cuales es más fácil divergir. Así pues, además de la recomendación de poner en marcha una reforma horaria de carácter general, las personas entrevistadas en las empresas (miembros de las direcciones y de las RLT) coinciden en la formulación de tres recomendaciones -mejorar la gestión del tiempo de trabajo impulsando la racionalización horaria y la conciliación; fomentar la corresponsabilidad de las personas trabajadoras; y acortar el tiempo mínimo obligatorio para comer-, mientras que las personas entrevistadas en las administraciones públicas (miembros de las direcciones y de las RLT) sólo coinciden a grandes rasgos en la formulación general de una recomendación -tender hacia la homogeneización de las medidas de racionalización del tiempo de trabajo en las administraciones públicas.

## 1.6. CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

El CTESC, una vez elaborado este Informe, quiere poner de manifiesto una serie de consideraciones y recomendaciones al Gobierno de la Generalitat de Catalunya, con el objetivo de asesorarle en la elaboración de políticas relacionadas con la racionalización de los horarios en Catalunya, haciendo también especial incidencia en la negociación colectiva debido al papel fundamental que tiene en la formalización de las medidas de gestión del tiempo de trabajo en las organizaciones.

El CTESC es consciente de que algunas de las recomendaciones apuntadas requieren de un marco competencial superior a aquel del que en estos momentos dispone la Generalitat. Sin embargo, se considera que este hecho no debería ser un impedimento a la hora de formularlas, dada la capacidad del Gobierno de negociar con otras administraciones la posibilidad de implementarlas, así como dada su capacidad de influencia en el desarrollo de iniciativas que incorporen el espíritu de las propuestas presentadas.

### 1.6.1. SOBRE LA NECESIDAD DE UNA REFORMA HORARIA

El tiempo es un concepto complejo y pluridimensional que, de entrada y con una finalidad analítica, suele dividirse en un tiempo "físico" o cuantitativo y un tiempo "social" o cualitativo. El primero hace referencia a la ordenación del tiempo (calendarios, horarios, etc.) resultado de las relaciones sociales; el segundo hace referencia a la construcción social de los tiempos (tiempo personal, familiar, laboral, etc.) y a su participación desigual en función de la edad y el género, entre otros.

Algunas de las transformaciones sociales del siglo XX y XXI (la participación más elevada de las mujeres en el mercado de trabajo, el aumento de la doble presencia femenina, el envejecimiento de la población, la desincronización de los horarios, etc.) hacen emerger una preocupación creciente en torno a la organización social de los tiempos así como un interés también creciente respecto al tiempo como factor de bienestar. Es en el seno de esta concepción que hay que ubicar los debates en torno a la distribución social y por razón de género de los tiempos, y de la racionalización y conciliación horaria desde el punto de vista de las necesidades productivas de las organizaciones y de las personas que trabajan.

La racionalización horaria se entiende como el conjunto de medidas en torno a la organización de los tiempos sociales que hacen posible la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y, al mismo tiempo, una optimización del tiempo de trabajo. Muchas encuestas e investigaciones muestran que el equilibrio entre estos tres ámbitos es una cuestión que genera preocupación y que tiene una repercusión importante en la salud y en el bienestar de las personas. Efectivamente, la organización de los tiempos sociales es múltiple y debe atender las demandas planteadas desde el ámbito personal, el ámbito doméstico y familiar (sobre todo, en relación con las necesidades de cuidado y atención a las personas), el ámbito laboral y empresarial, las escuelas, el comercio, el transporte público, las gestiones administrativas, etc. A pesar de que en algunos momentos la racionalización



horaria se ha relacionado casi exclusivamente con las mujeres, conciliar los tres ámbitos es una cuestión que implica y beneficia a toda la sociedad.

En el logro del objetivo de la racionalización y la conciliación horaria juega un papel crucial la disponibilidad de unos servicios públicos de calidad así como la existencia de unas políticas transversales e integrales que den respuesta a las necesidades que reclama una nueva gestión de los tiempos sociales.

Durante las últimas décadas se han producido una serie de cambios en la sociedad y la economía que explican la demanda creciente en favor de una reforma horaria:

- Cambios en la pirámide poblacional, con un descenso significativo de la natalidad y un crecimiento importante de la población envejecida. La investigación pone de manifiesto que las decisiones sobre tener descendencia o no están significativamente relacionadas con el equilibrio entre el trabajo y la vida personal diaria. También se constata que el envejecimiento poblacional actúa como factor de demanda de tiempo para las familias, demanda que cada vez será más exigente ante el aumento de la esperanza de vida.
- Cambios en las estructuras familiares y en los roles dentro de la familia. Hay una clara tendencia a reducir la dimensión de los hogares. El predominio tradicional de la familia, con esquemas rígidos y estables de relación entre los ámbitos domésticos y profesionales, ha dejado paso a una pluralidad de formas de convivencia. La incorporación de la mujer al mercado de trabajo, de todos modos, no ha supuesto para muchas mujeres un mayor equilibrio en el reparto de las tareas domésticas con los hombres.
- Cambios en el entorno económico y la organización del trabajo. La globalización, la terciarización de la economía y la entrada en la sociedad de la información han tenido repercusiones importantes en el mercado laboral, así como la incorporación de la mujer en el mercado de trabajo, la flexibilización de las relaciones laborales, el aumento del número de empresas pequeñas y los cambios en la organización del trabajo o en los modelos de gestión de las empresas. Las nuevas tecnologías propician la adaptación organizativa y favorecen la aparición de nuevas formas de trabajo flexible, como el caso del teletrabajo y el e-trabajo.
- Cambios en las pautas sociales y culturales. A pesar de la supremacía del tiempo de trabajo remunerado como factor vertebrador del día a día de las personas, se está produciendo un cambio en la percepción de la importancia del factor tiempo en general.

Las encuestas y las investigaciones realizadas muestran que el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal es una cuestión que genera preocupación y que tiene una repercusión importante en la salud y en el bienestar de las personas. De hecho, la falta de equilibrio entre el trabajo y la familia puede generar un conflicto entre los dos espacios.

Los objetivos prioritarios que se pretenden conseguir mediante el impulso de una reforma horaria serían los siguientes:

- Mejorar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, en otras palabras, mejorar el bienestar de la ciudadanía. Es clave insistir en que la reforma horaria debería mejorar la vida de todos y que, por tanto, hay que abordarla dando especial atención a factores como el género, la edad, la condición socioeconómica o el origen de las personas, entre otros.
- Promover la corresponsabilidad en el reparto de las tareas domésticas y de atención a la familia.
- Favorecer la igualdad de género.
- Mejorar la calidad de vida: disminuir siniestralidad, incrementar las horas de sueño, mejorar la salud de las personas, disponer de más tiempo para la práctica del deporte y para las aficiones personales, etc.
- Mejorar la productividad y la competitividad de las empresas.

- Mejorar el rendimiento escolar.
- Fomentar la cultura, el ocio y la participación en actividades asociativas y de compromiso social
- Fomentar el ahorro energético y la eficiencia en los desplazamientos, reduciendo gastos innecesarios para la población trabajadora y para las personas en general.
- Hacer converger los horarios de trabajo, escolares y comerciales con los de la mayoría de países europeos.

### ***Sobre los horarios de la población catalana***

Si observamos los horarios catalanes en comparación con los europeos, se detectan algunas diferencias significativas. La población catalana inicia sus actividades de trabajo y estudio una hora más tarde en general que la población europea. En cuanto a la pausa del mediodía, la duración de la catalana es superior - dos horas o más- y se hace una o dos horas más tarde que en la mayoría de estados europeos. Esta circunstancia alarga excesiva e innecesariamente la presencia y lleva asociada en muchas ocasiones una baja productividad. También en Catalunya se acaba de trabajar o estudiar más tarde.

Por otra parte, la dificultad de encaje entre el horario laboral y el escolar es considerado como uno de los problemas más graves para la conciliación de las familias. Salvo algunos centros con pruebas piloto de jornada intensiva, la jornada escolar en infantil y primaria en los centros públicos y concertados de Catalunya es la jornada partida. La principal singularidad española es la pausa de la comida, la cual se puede alargar hasta las 3 horas. Así, combinado con la entrada más tardía en los centros escolares que en muchos países europeos, la pausa de la comida hace que todo acabe con una salida también más tardía. Otro elemento conflictivo es el periodo de vacaciones con un largo descanso estival de doce semanas. Todo ello hace que la descoordinación entre los horarios laborales y escolares tenga consecuencias en el bienestar de los niños y los jóvenes, ante la falta de disponibilidad de tiempo para compartir momentos de vida entre los miembros de una familia.

Los horarios comerciales constituyen otro foco de controversia en la racionalización horaria. Las dificultades de conciliación entre las personas trabajadoras de este sector son evidentes: jornadas partidas con una larga pausa al mediodía, hora de finalización de la jornada tardía; en ocasiones se trabaja sábados y domingos y/o festivos. Hasta la fecha, el Gobierno catalán ha defendido un modelo de comercio urbano de proximidad con el objetivo de reducir la movilidad, la desertización de los municipios y una mejor conciliación del tiempo de las personas. Este modelo se encuentra en conflicto con el modelo más liberalizador del Estado español.

Los horarios de ocio vienen marcados por las pautas de consumo y de ocio de la población. En la hostelería, los horarios son similares a los del comercio con periodos amplios de descanso durante la jornada. Lógicamente, estos horarios dificultan las actividades de conciliación en el ámbito doméstico y familiar.

Otra constatación hecha en el Informe es que los actuales horarios nocturnos televisivos, los llamados *prime time* televisivos, con su finalización después de las doce de la noche durante los días laborables, son un freno al desarrollo de una mejor racionalización de los horarios. En Europa, el *prime time* finaliza 1 o 2 horas antes.

Cabe destacar la labor realizada por el ARHOE, en el ámbito español y últimamente la Iniciativa para la reforma horaria en Catalunya, para sensibilizar a la sociedad respecto de la importancia de una modificación de los horarios para hacerlos más racionales y armonizarlos con los de la Unión Europea. La incidencia de esta iniciativa catalana en la vida política es relevante, dado que ha sido el acicate necesario para la creación de la Comisión de Estudio de la Reforma Horaria en el Parlamento de Catalunya y para la puesta en marcha, por parte del Gobierno catalán, de un grupo de trabajo interdepartamental para avanzar hacia unos horarios más racionales en beneficio de la ciudadanía.

En este contexto, el CTESC recomienda...

1. Que la racionalización de los horarios sea un objetivo primordial para las políticas públicas, con partidas presupuestarias suficientes para poder abordar con garantías este cambio de modelo de la gestión del tiempo, aumentando los niveles de bienestar social de la ciudadanía, mejorando la productividad y competitividad de las empresas, y potenciando la sostenibilidad y el ahorro energético.
2. Poner en marcha un pacto nacional, con la participación del Parlamento de Catalunya, de las administraciones autonómica y locales y los agentes económicos y sociales, con el objetivo de consensuar una reforma de los horarios.
3. Que a partir del pacto, se elabore un plan estratégico para la reforma horaria, el cual debería incorporar como elementos relevantes:
  - Abordar de manera simultánea la organización del tiempo de los principales espacios sociales que lo determinan: el trabajo remunerado, el comercio, la enseñanza, los medios de comunicación, entre otros. La racionalización de los horarios necesita pactos específicos con la participación de los agentes directamente implicados, teniendo en cuenta las necesidades de las personas, los horarios de las personas que trabajan y las necesidades de los sectores productivos.
  - Abordar específicamente el tiempo del trabajo autónomo, atendiendo a su singularidad y diversidad.
  - Trabajo de coordinación y de implicación entre los diversos departamentos de la Generalitat y entre la Generalitat y otras administraciones como la local.
  - Estrategias informativas y formativas de uso racional del tiempo como pueden ser la racionalización de los horarios de los medios de comunicación, los espacios de ocio y la participación ciudadana.
  - El desarrollo de infraestructuras y servicios como son, entre otras, las guarderías, residencias o centros de día para la atención de personas mayores o dependientes y la mejora de la red de transporte público para reducir el tiempo invertido en los desplazamientos al lugar de trabajo.
  - Incentivos al sector privado para aplicar un nuevo modelo de gestión del tiempo de trabajo.
4. Crear un comisionado o figura similar, adscrito al Departamento de Presidencia, que lidere el proceso de implementación del proceso de la reforma horaria para dotarlo de una mayor transversalidad, con la participación de los agentes económicos y sociales.
5. Armonizar y analizar los datos disponibles sobre los usos del tiempo, integrando los indicadores de tiempo de cuidado, laboral y de desplazamientos, y con el objetivo de disponer de indicadores para establecer políticas públicas.
6. Fomentar la elaboración de pactos del tiempo en el ámbito municipal y/o comarcal como fórmula para alcanzar acuerdos entre administración, organizaciones y ciudadanía.

### 1.6.2. SOBRE LA GESTIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO REMUNERADO

Las personas trabajadoras aportan al trabajo remunerado conocimientos y experiencias, pero también, y sobre todo, tiempo. El tiempo del trabajo remunerado es el eje central sobre el que la mayor parte de las personas definen sus proyectos de vida en las sociedades de bienestar.

La sociedad, en su conjunto, hace patente la necesidad de una nueva organización del tiempo de las personas y, en particular, del tiempo de trabajo, que permita la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las per-

sonas trabajadoras en equilibrio con los intereses organizativos y productivos de las empresas. Es una realidad que la conciliación efectiva de la vida personal, familiar y laboral constituye un elemento clave tanto para el bienestar de las personas trabajadoras como para la productividad de las empresas.

Hay que partir de la base de las aportaciones favorables de las diferentes normativas dirigidas a la conciliación de la vida familiar y laboral: la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras y muy especialmente la Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres; pero hemos de plantearnos que para conseguir una racionalización real de los horarios sociales es necesario intervenir sobre la gestión del tiempo de trabajo remunerado en todas sus dimensiones.

La mirada a los tiempos de trabajo remunerado y su distribución requiere también un análisis de la situación tanto en lo que respecta a las personas trabajadoras asalariadas como a las que trabajan por cuenta propia.

Según los datos de la II Encuesta catalana de condiciones de trabajo (ECCT), publicada en 2012, las características más relevantes de la jornada y los horarios del trabajo remunerado son las siguientes:

- El 59,9% de las personas entrevistadas trabajan de lunes a viernes, mientras que para el 19,2%, además de estos días, hay que añadir el sábado. La proporción de personas que trabajan sólo los fines de semana y/o festivos es del 1% y la que trabaja todos los días de la semana es del 2,4%.
- Respecto de los resultados de la I ECCT (2005), la proporción de las personas que trabajan de lunes a viernes ha disminuido del 70,9% al 65,4%.
- En cuanto al tipo de horario laboral diario, la II ECCT destaca que el 47,1% de las personas trabajadoras declara hacer jornada laboral partida. Esta cifra es especialmente significativa en el caso de los hombres, ya que se eleva hasta el 54,2%, mientras que en las mujeres se reduce hasta el 38,3%. Además, el 8,1% de las personas entrevistadas declara que su horario es de trabajo por turnos.
- En la II ECCT se obtienen resultados desfavorables en la valoración de la doble presencia, especialmente altos entre las mujeres (el 54,9% de las mujeres obtienen resultados desfavorables en la escala sobre la doble presencia, mientras que este porcentaje es del 14,9% en el caso de los hombres).

Fomentar el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral pasa por hacer incidencia en la racionalidad de los horarios laborales. De acuerdo con el Consejo de Relacions Laborals, la flexibilidad negociada de la organización del trabajo y del tiempo de trabajo ha demostrado ser positiva para realizar los cambios que la empresa necesita. En esta misma línea se manifiesta la Comisión Europea (*Flexible working time arrangements and gender quality*, 2010), cuando considera que las medidas de flexibilidad laboral son positivas tanto para los empresarios y empresarias como para las personas trabajadoras.

En general se pueden detectar algunos focos de tensión para conciliar la vida personal, familiar y laboral derivados de la necesidad de las empresas de disponer de mecanismos de flexibilización de la gestión del tiempo de trabajo remunerado para hacer frente y dar respuesta a las fluctuaciones constantes en la demanda, muchas veces imprevisible. La implantación de innovaciones tecnológicas, la globalización, la internacionalización, entre otros, suponen un cambio en los modelos de producción y de organización que tienen un impacto claro en las formas de gestión del tiempo de trabajo remunerado. Esto conlleva la necesidad de que las empresas revisen el modo en que planifican y organizan la distribución del trabajo y al mismo tiempo se analicen nuevas soluciones en materia de conciliación.

En el Informe se ha constatado que una gestión ineficiente del tiempo de trabajo remunerado tiene una serie de consecuencias para las personas trabajadoras y consecuentemente para las empresas:

- Dificulta encontrar un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral.
- Implica unos menores niveles de productividad y de competitividad. La relación entre el número de horas trabajadas y la productividad no es directa. Trabajar muchas horas, pero con una organización ineficiente del trabajo o una cultura presencialista conlleva una pérdida notoria de la productividad.
- Dificulta la formación y el desarrollo profesional y personal dentro y fuera de la jornada laboral.

- Puede afectar a la salud de las personas, incrementando determinados factores de riesgos psicosociales.
- Incrementa el absentismo.
- Dificulta el compromiso de las personas trabajadoras con la organización, y la captación, el desarrollo y la retención del talento por parte de la empresa se hace mucho más compleja.
- Puede empeorar el clima laboral.
- Puede empeorar la imagen de la empresa y afectar a su reputación social corporativa.

Otro foco de tensión es la falta de flexibilización horaria de las empresas. Las medidas de flexibilidad, convenientemente pactadas, benefician tanto a las empresas y las administraciones como a las personas trabajadoras, son políticas de doble sentido. La flexibilidad es una herramienta para que las empresas ganen eficiencia y eficacia; y por otra parte, es un instrumento básico para que el trabajo no se convierta en un obstáculo insuperable en el desarrollo personal y familiar de los trabajadores y trabajadoras.

Pese a ello, los datos disponibles a través de la EPA 2010 indican que la posibilidad de que las personas trabajadoras fijen su horario es muy poco habitual, sólo un 7,6%, y de manera parcial. Además, no superan el 5%, en el mejor de los casos, las que pueden acceder a medidas de flexibilidad como el horario flexible con capitalización del tiempo de trabajo, la disponibilidad de un número fijo de horas diarias de trabajo con cierta flexibilidad o la opción de poder determinar los propios horarios de trabajo.

Ciertamente, el importante reto que supone gestionar bien el tiempo de trabajo en las empresas no siempre es fácil o asumible. Se detectan costes organizativos en aspectos como la suplencia de personas con alto grado de formación y especificidad o en la redistribución del trabajo y las problemáticas asociadas con la asunción de nuevas cargas de trabajo para el resto de personas trabajadoras. Elementos clave para hacer frente a este reto son, entre otros, la implicación del equipo directivo y los cargos intermedios, así como la promoción de fórmulas de trabajo en equipo.

La incorporación de las TIC en el ámbito laboral conlleva nuevas formas de prestaciones de servicios, que facilitan la autogestión del tiempo de trabajo remunerado por parte de las personas y un grado de autonomía mayor del trabajador/a. Con todo, la posibilidad de cumplir la jornada laboral de manera no presencial, es decir, mediante el teletrabajo, el e-trabajo y otras formas de trabajo flexible todavía es muy poco frecuente en las organizaciones y está condicionada por la dimensión de la empresa, el sector de actividad y el grupo profesional, entre otras cuestiones.

Para hacer frente a la racionalización del trabajo remunerado es imprescindible la reflexión, el acuerdo y el avance de las organizaciones empresariales y las organizaciones sindicales, a través del Acuerdo Interprofesional de Catalunya (AIC) y la negociación colectiva, así como el hecho de contar con la promoción y el debate dentro de los órganos de participación institucional y/o de diálogo social en el ámbito laboral, como por ejemplo el Consejo de Relaciones Laborales o el Consejo de Trabajo, Económico y Social de Catalunya.

En consecuencia, el CTECS considera que la negociación colectiva se configura como un elemento adecuado para regular la reordenación flexible del tiempo de trabajo y el instrumento para la conciliación con mayor capacidad de adaptación a las realidades concretas de los sectores, de las empresas y las personas trabajadoras. Por lo tanto, el instrumento más adecuado para mantener el necesario equilibrio entre las necesidades empresariales y sociales es el de la concertación y el diálogo social, y como concreción última de este diálogo, la plasmación de las medidas en los convenios colectivos. Asimismo, la negociación colectiva implica una constante comunicación y una recíproca permeabilidad. Cuando hablamos de racionalización de los horarios debemos tener en cuenta que las necesidades de las personas trabajadoras y de las empresas son cambiantes, y las necesidades de cada sector son específicas.

Esta idea queda bastante subrayada en los acuerdos interconfederales para la negociación colectiva de ámbito estatal y el Acuerdo Interprofesional de Catalunya 2011-2014, donde se remarca la importancia de la gestión racional y flexible del tiempo de trabajo, clave para mejorar el clima laboral, la satisfacción laboral, la productividad y la flexibilización, así como para poder cubrir las necesidades de la actividad empresarial y la mejora en la prevención de los riesgos psicosociales y de la salud.

En este contexto, el CTESC recomienda...

7. Que la negociación colectiva sea el pilar básico sobre el que se gestione la posibilidad de conciliar la vida personal, familiar y laboral, buscando el equilibrio entre las necesidades de las empresas y las personas trabajadoras.

8. Promover desde el CRL y en el ámbito del diálogo y la concertación social, la coordinación y la colaboración con otros órganos de participación institucional e iniciativas privadas en materia de tiempo de trabajo que existen en Catalunya para fortalecer la colaboración institucional en esta materia.

9. Promover desde el CRL la inclusión de cláusulas sobre tiempo de trabajo en los convenios colectivos, acuerdos o pactos en el ámbito público y privado con una doble finalidad: equilibrar los intereses entre las partes y permitir adaptaciones y ajustes organizativos. Para la inclusión de estas cláusulas, desde el CRL se promoverá la utilización de las "Recomendaciones para la negociación colectiva en materia de gestión del tiempo de las personas trabajadoras". De forma resumida, estas recomendaciones son:

- Reducir las horas extraordinarias y las prolongaciones de jornadas no pactadas.
- Compensar las prolongaciones de jornada y horas extraordinarias por tiempo de descanso con la posibilidad de compactación de jornadas completas y cuantía de la equivalencia del tiempo de prolongación con el tiempo de descanso.
- Sistemas transparentes de control personal del tiempo y de las cuentas del tiempo. En cuanto a las cuentas del tiempo, sería bueno priorizar las de carácter anual o plurianual, dado que incorporan una visión longitudinal de la trayectoria profesional de las personas trabajadoras.
- Los calendarios anuales de empresa son un instrumento importante y complementario a los sistemas de flexibilidad en las organizaciones. Los convenios colectivos deben tener la previsión de su negociación con la representación del personal, con programaciones anuales de previsión y renegociación de los cambios cuando sea objetivamente necesario.
- Habría que apostar, siempre que sea posible, por una flexibilidad horaria de entrada y de salida compensable en la semana o incluso en un período más largo.
- Reconocimiento de días o de horas de asuntos propios a ejercer en un determinado periodo de tiempo y el preaviso, con carácter general, a la empresa con una antelación suficiente.
- Compactación en jornadas enteras de la flexibilidad horaria así como de las horas de libre disposición.
- Prever una franja horaria de presencia física obligatoria
- La distribución irregular de la jornada en interés de la empresa debe concebirse como un instrumento para racionalizar el tiempo de trabajo y adaptarlo mejor a las exigencias productivas del mercado de tal manera que se mejore la productividad y la situación competitiva de la empresa. Ahora bien, esta distribución irregular debe hacerse teniendo en cuenta las necesidades de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de tal modo que se han de fijar las garantías necesarias para posibilitar la conciliación.
- Hay que concretar lo que conlleva el derecho a la adaptación y distribución de la jornada de trabajo establecido en el artículo 34.8 del TRLET.
- Incorporar en el concepto de conciliación y, consecuentemente en las medidas derivadas de la misma, no sólo el cuidado de los hijos/as sino también el cuidado de las personas en situación de dependencia en un sentido más amplio: vejez, discapacidad, etc.
- En lo que se refiere al trabajo a turnos, medidas como la rotación de puestos de trabajo y la polivalencia funcional del personal podrían ser factores que faciliten la implantación de una



cierta flexibilidad en el tiempo de trabajo.

- Sería conveniente que se previera un análisis periódico, entre la representación de la empresa y la representación legal de las personas trabajadoras, del funcionamiento del sistema de organización flexible, de las prolongaciones de jornada y horas extraordinarias, así como de las posibles nuevas necesidades sobrevenidas para la actividad empresarial, con el fin de adoptar mejores soluciones negociadas y de medir su relación con el empleo y las problemáticas de movilidad sostenible en los centros de trabajo.
- Incorporar la posibilidad de recurrir al teletrabajo parcial. No debería repercutir ni sobre el nivel retributivo ni sobre la carrera profesional en la empresa, ni sobre el volumen de horas trabajadas. Además hay que tener muy presentes los riesgos laborales vinculados a esta práctica.

10. La negociación colectiva puede prever la regulación de las bolsas horarias para que, por un lado, permita a las empresas dar respuesta a las necesidades productivas y, por otro, poder utilizarlas al servicio de la conciliación de las personas que trabajan.

11. Las medidas de gestión flexible del tiempo de trabajo que se introducen en la negociación colectiva han de hacer hincapié en la distribución de la jornada, y no sólo en la dimensión cuantitativa de la jornada, si bien es conveniente que cualquier reducción de la jornada efectiva de trabajo se realice de manera negociada para garantizar su viabilidad y la reordenación efectiva de los tiempos de trabajo.

12. Allí donde el sector y el puesto de trabajo lo permitan, favorecer la jornada continuada, y en todo caso la reducción de la pausa para comer.

13. La negociación colectiva puede establecer y regular espacios de interlocución en materias relacionadas con la movilidad de los trabajadores y las trabajadoras en el acceso al trabajo, con el objetivo de reducir los tiempos de desplazamiento. El acuerdo para la puesta en marcha de planes de desplazamientos sostenibles y seguros es una buena herramienta que, además, permitiría alcanzar mejoras en lo referente a otras problemáticas (siniestralidad, calidad ambiental, cambio climático, reducción de costes, etc.).

14. En las organizaciones multicentros se deben promover, de forma negociada y de acuerdo con las especificidades de cada empresa, políticas que posibiliten la adscripción de los trabajadores a los centros de trabajo más cercanos a sus domicilios.

15. Sería oportuno que la negociación colectiva incorporara la perspectiva para supuestos excepcionales de la diversidad en la gestión del tiempo de trabajo, sin que se altere el carácter genérico de la regulación de las condiciones de trabajo.

16. Dentro de los planes y las medidas de igualdad hay que incorporar los aspectos relacionados con la gestión de la jornada laboral. Las medidas negociadas deberían incorporarse en el ámbito de la negociación de la empresa (convenio colectivo, acuerdo de empresa y / o calendario laboral).

### ***Sobre las políticas a favor de la racionalización horaria en el ámbito laboral***

Aunque la atención se centre en las políticas relacionadas con el ámbito de la gestión del trabajo, como indicaba el Plan estratégico sobre los usos y la gestión del tiempo en la vida cotidiana 2008-2018, la cuestión de los usos y la gestión del tiempo debe abordarse con una estrategia que vaya más allá de las medidas que se enmarcan en la concepción de "conciliación de la vida personal, familiar y laboral", en el sentido que hay que situarse en una concepción más integral del tiempo, desde los ámbitos sociales, económico, su relación con el espacio y la imprescindible perspectiva de género. En este contexto, han adquirido relevancia las "políticas de tiempo", a menudo integradas en las agendas municipales, un tipo de políticas sociales que buscan la sincronización de los tiempos urbanos con los ritmos de vida de la ciudadanía de un territorio.

En el análisis de las políticas centradas en la mejora de la gestión del tiempo en el ámbito laboral se constata su relación con las políticas de conciliación de la vida privada y laboral. A la vez, estas políticas de conciliación se han relacionado últimamente con las políticas de fomento de igualdad efectiva entre hombres y mujeres, con el

objetivo de alcanzar unas prácticas que faciliten una distribución equitativa de oportunidades, trato y responsabilidad.

Las medidas más destacadas en el ámbito laboral están relacionadas con los siguientes elementos:

- Flexibilidad de los horarios de trabajo como la flexibilidad de entrada y salida, o la jornada reducida y continua. Las nuevas tecnologías han permitido otras formas de trabajo flexible como son el teletrabajo y el e-trabajo (flexibilidad locativa).
- Medidas vinculadas a las políticas de conciliación laboral y familiar: permisos de paternidad, maternidad, permisos por otras causas y excedencias.
- En algunos países de la UE se detectan medidas de gestión del tiempo de trabajo a lo largo del ciclo de vida

Por estos motivos el CTESC recomienda...

17. Poner en marcha acciones informativas y formativas, con la colaboración de los agentes económicos y sociales de Catalunya, con el objetivo de fomentar y potenciar, de acuerdo con la realidad de cada sector:

- Una nueva cultura organizativa que no fomente el "presencialismo".
- Jornadas laborales compactadas y flexibles
- La movilidad tecnológica (tabletas, teléfonos inteligentes, etc.) en las organizaciones, como elemento para potenciar la flexibilidad locativa como el e-trabajo o el teletrabajo, y las videoconferencias.
- Evitar la programación de reuniones que finalicen después de las 6 de la tarde.
- Incrementar la polivalencia de las personas trabajadoras mediante la formación, como una manera para gestionar las políticas de sustituciones que conlleva la flexibilidad horaria.

18. Que la Inspección de Trabajo de Catalunya implemente programas específicos de sensibilización y, en su caso, de control y sanción de los incumplimientos pactados en la negociación colectiva en materia de jornada de trabajo y su distribución.

19. Que desde el CRL se lleve a cabo un seguimiento periódico de la regulación introducida en la negociación colectiva sectorial y de empresa relacionada con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

20. Se deberían adoptar las modificaciones legislativas necesarias con el objetivo de que las situaciones de reducción de jornada por motivo de conciliación de la vida familiar y laboral y la excedencia por cuidado de menores o familiares dependientes computaran al 100% durante su duración a efectos de las prestaciones de la Seguridad Social.

21. Con el fin de avanzar hacia la corresponsabilidad, habría que trabajar en dirección a la individualización de los derechos para acceder a los permisos vinculados con el cuidado de las personas.

22. A partir del Informe de la Subcomisión para el Estudio de la Racionalización de Horarios del Congreso conviene analizar la idoneidad de incorporar un permiso de corta duración para indisposiciones temporales infantiles. En todo caso hay que tener en cuenta el impacto económico y organizativo de esta medida en el desarrollo de la actividad empresarial.

23. Es clave realizar todas las acciones necesarias para que se aplique la ampliación del permiso de paternidad a cuatro semanas, aplazada año tras año por las sucesivas leyes de presupuestos generales del Estado.

24. Realizar todas las acciones necesarias para mejorar el marco regulatorio del trabajo a tiempo parcial, muy poco favorable a este régimen, como el hecho de que las cotizaciones de la Seguridad Social sean superiores a las de la jornada completa. Hay que conseguir que este tipo de contrato sea utilizado como una vía para conci-

liar mejor la vida personal, familiar y laboral, lo que no sucede en la actualidad.

25. Se deberían adoptar las modificaciones legislativas necesarias para ampliar los supuestos del contrato de interinidad para sustituir más supuestos de suspensión del contrato laboral para el cuidado de familiares

26. Elaborar guías de implementación prácticas para los agentes sociales y económicos del teletrabajo o de fórmulas más avanzadas como el e-trabajo.

27. Fomentar la investigación en la evaluación de organizaciones que apliquen medidas de racionalización de horarios que permitan potenciar estos nuevos modelos de gestión del tiempo de trabajo remunerado.

### **1.6.3. SOBRE LA GESTIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

Tal como se ha constatado en el Informe, la negociación colectiva en la Administración pública tiene unas particularidades que la diferencian de las dinámicas de negocio en el sector privado. Hay una serie de factores que la condicionan, derivados de la naturaleza pública del sujeto empleador. Asimismo, el ámbito material disponible para negociar es menor y al mismo tiempo, el ámbito subjetivo es más heterogéneo, como consecuencia de los diferentes vínculos jurídicos que se pueden establecer (funcionariales o laborales), así como de las propias diferencias de los puestos de trabajo que conforman las organizaciones (aspecto también común con el sector privado).

A pesar de la disparidad de regímenes jurídicos en el empleo público, la negociación colectiva propicia *de facto* la homogeneización de las condiciones de trabajo del personal funcionario y del personal laboral. Al mismo tiempo, muchos de los acuerdos y convenios analizados dedican previsiones específicas a los diferentes tipos de puestos de trabajo con el fin de adecuarse a estas situaciones particulares.

Tal como se constata en el Informe, la regulación del tiempo de trabajo y los diferentes mecanismos de gestión es un ámbito al cual la negociación colectiva presta una atención especial, con una reglamentación detallada que trasluce una cierta preocupación por el control del cumplimiento de la jornada de trabajo, que se complementa con mecanismos para reducir las ausencias injustificadas. Ahora bien, este detalle regulatorio no impide la flexibilidad en la gestión del tiempo, dado que se parte de una determinación del tiempo de trabajo fija y se combina con diferentes mecanismos de flexibilidad.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que las restricciones presupuestarias y normativas durante los momentos álgidos de la crisis (que han limitado la negociación en otros ámbitos, como el retributivo), así como una mayor preocupación por garantizar una mejor conciliación de la vida personal, familiar y laboral, han llevado a que la negociación colectiva en las administraciones se haya centrado en el desarrollo de este tipo de medidas, que tienen un menor impacto en los presupuestos públicos.

Cabe destacar que con el fin de buscar el máximo equilibrio entre las necesidades de las personas y de la Administración, el concepto de conciliación de la vida personal, familiar y laboral ha evolucionado para incluir otros supuestos, como la atención de personas dependientes o carentes de autonomía (con independencia de la edad y superando una visión de la conciliación enfocada únicamente al cuidado de los hijos menores), así como la dimensión individual de este concepto, no ligada a la situación familiar de la persona.

A partir del análisis de la muestra de acuerdos y convenios que destacan por la negociación y articulación de medidas de gestión del trabajo relacionadas con la racionalización de los horarios, se observa una apuesta por una jornada ordinaria principalmente matinal y fuertemente compactada, con una pausa breve para comer, si procede, o una jornada intensiva sin pausa para comer, si bien hay que tener en cuenta que no todos los puestos de trabajo realizan este tipo de jornada, como el personal que trabaja en unidades o cuerpos que prestan servicios 12 horas al día o todo el día, a menudo en régimen de trabajo por turnos. Asimismo, se han identificado una serie de mecanismos de flexibilización entre los que resaltan:

- La propia determinación del horario, con una parte fija de presencia obligada y una parte variable, que se ha de realizar a la entrada, la salida y/o por la tarde, generalmente autogestionable.
- Para garantizar el equilibrio indicado entre las necesidades de las personas trabajadoras y las de la Administración se prevén una serie de derechos de ausencia del puesto de trabajo, cuyas condiciones

de ejercicio también están reguladas. Cabe recordar que a menudo este ejercicio está condicionado por las necesidades del servicio, una expresión genérica e indeterminada que algunos acuerdos o convenios concretan, lo que proporciona mayor seguridad jurídica.

- Además de la regulación (y mejora de las condiciones en algunos casos) de los derechos de ausencia tradicionales, tales como los permisos, las licencias y las excedencias, se regulan también una serie de derechos de ausencia que configuran una bolsa de horas, que se nutre por diferentes conceptos: la realización de horas extraordinarias, las prolongaciones de jornada, el trabajo en días festivos o permisos creados expresamente para este fin. En este sentido, destaca el reconocimiento de una serie de horas por asuntos personales con carácter recuperable.
- Las condiciones para disfrutar de los permisos y de la bolsa de horas son también flexibles: reconocimiento de los permisos (o las vacaciones) en horas o incluso en fracciones de media hora; posibilidad de disfrutar de los permisos o las horas de ausencia de forma acumulada en jornadas enteras y consecutivas y/o acumulándolos a otros derechos de ausencia. Otra opción para flexibilizar es alargar el periodo de disfrute.

Por otra parte, el análisis cualitativo del Informe hace patente que las medidas de gestión del tiempo de trabajo mejor valoradas son precisamente la flexibilidad horaria de entrada y salida del puesto de trabajo, por un lado, y la flexibilidad horaria recuperable, por el otro.

Ahora bien, el módulo temporal de referencia con carácter ordinario es la semana, aunque para adaptarse a las necesidades del servicio y/o de la persona, se amplía en determinados casos al mes o al año. Consecuentemente, no se observa una visión global de la organización del tiempo que responda al ciclo de vida de una persona.

A partir de los resultados del Informe, también hay que mencionar que existen otros elementos de la gestión del tiempo que no se regulan expresamente en los convenios y acuerdos analizados, tales como el uso de las TIC y sus posibilidades en la gestión del tiempo de trabajo (teletrabajo, e-trabajo y videoconferencias); los mecanismos de evaluación de las medidas implementadas, así como la movilidad sostenible. En el análisis cualitativo se constata que los agentes entrevistados conciben que el teletrabajo podría ser uno de los elementos que podrían recibir un mayor desarrollo en los próximos años, dentro del nuevo modelo de gestión del tiempo de trabajo en la Administración pública, aunque no se esconde la complejidad de su gestión.

Por estos motivos el CTESC recomienda...

28. Que el sector público desempeñe un papel tractor en la implementación de una nueva cultura de la gestión del tiempo de trabajo. Tiene la responsabilidad de innovar y servir de ejemplo en materia de horarios y conciliación de la vida profesional, familiar y laboral. De todos modos, el CTESC considera que aún falta un nuevo impulso para convertir este sector en un referente en la cultura de un nuevo modelo de la gestión del tiempo de trabajo para el resto de organizaciones.

29. Se debe tender a que las medidas de racionalización del tiempo de trabajo lleguen al conjunto de las administraciones públicas.

30. Valorar la posibilidad de desarrollar, siempre que sea posible, una jornada flexible compactada con una breve pausa al mediodía para comer y de carácter voluntario. Se podría considerar que esta pausa comenzaría a las 13 horas. En esta misma línea, se debería valorar una distribución equivalente de la jornada para los trabajadores que prestan servicios en horario de tarde o nocturno. Hay que tener presente el impacto que podría tener en la atención a la ciudadanía y en la prestación de los servicios. En consecuencia, la aplicación de esta jornada haría necesario revisar la franja horaria de presencia obligada en las administraciones y la disponibilidad de los espacios físicos adecuados para hacer las comidas.

31. Valorar la posibilidad de poner en marcha pruebas piloto de las medidas innovadoras (ampliación del módulo temporal de la compensación de la flexibilidad horaria de la jornada, teletrabajo, entre otras) con la correspondiente evaluación de las mismas, como primer paso para extenderlas a toda la Administración pública.

32. Potenciar la difusión de las medidas que ya se aplican y que proporcionan una gestión óptima del tiempo de trabajo, tanto en lo referente a las necesidades de la Administración como a las necesidades de las personas que

trabajan en ella.

33. Hay que adaptar la agenda política de los cargos electos y de los cargos directivos al modelo horario.

34. La Administración, en el momento en que establece las condiciones de prestación de los servicios subcontratados, debería tener en cuenta las medidas de gestión del tiempo de trabajo que fomenten una racionalización de los horarios, considerando la normativa de aplicación a las empresas subcontratadas.

#### **1.6.4. SOBRE LA GESTIÓN DE TIEMPO DE TRABAJO EN EL SECTOR PRIVADO**

Se constata que últimamente el papel de la negociación colectiva en el ordenamiento del tiempo de trabajo está marcado por la estrategia que promueve la flexibilidad interna con el objetivo, por un lado, de proporcionar una mejor adaptación de las jornadas, los horarios y el ritmo de trabajo a las cambiantes necesidades organizativas y productivas y, por otro, de permitir conciliar las necesidades de los trabajadores y trabajadoras.

Los cambios legislativos introducidos entre 2012 y 2013 relativos a la negociación colectiva y la ordenación del tiempo de trabajo se orientan en cuatro líneas, tal y como se detalla en el capítulo 5:

- modificaciones en la estructura de la negociación y en el periodo de ultraactividad.
- modificaciones de la gestión cuantitativa del tiempo de trabajo, de acuerdo con las modificaciones introducidas en el art. 47 ET sobre la posibilidad empresarial de reducción del tiempo de trabajo y de suspensión del contrato de trabajo y la modificación del art 12 ET que regula el contrato de trabajo a tiempo parcial.
- mecanismos de flexibilización o inaplicación de las condiciones de trabajo pactadas.
- modificaciones en materia de conciliación de la vida laboral y familiar.

El análisis de los convenios sectoriales y de empresa realizado en el presente Informe se basa en una selección previa de aquellos que destacan por la negociación y la articulación de medidas de gestión del trabajo que permiten favorecer el equilibrio entre las necesidades productivas y de servicios de las empresas y las necesidades de conciliación de sus trabajadores/as.

En relación con la ordenación del tiempo de trabajo, la negociación colectiva opta por un cómputo anual y regula la distribución irregular de la jornada. En los convenios los cambios sobre la distribución irregular de la jornada legalmente establecida se basan en la ampliación de los períodos de preaviso y en la reducción del grado de irregularidad posible. La flexibilidad de entrada y de salida y el incremento del número de permisos son los dos instrumentos más desarrollados en la negociación colectiva como fórmulas de flexibilización del tiempo de trabajo desde la vertiente de las personas trabajadoras. Así, son numerosas las cláusulas relativas a la ampliación de los permisos o ausencias del trabajo retribuidas, ya sea vía un incremento de los supuestos de hecho causantes de los mismos o bien mediante el incremento del periodo de descanso a disfrutar. Sin embargo, las medidas orientadas hacia sistemas retributivos basados en el logro de objetivos ("no presencialistas"), el desarrollo del teletrabajo o e-trabajo, la compactación de la jornada diaria reduciendo las pausas para comer, la adaptación de la duración y distribución de las jornadas por parte de los trabajadores/as, entre otros, tienen poca presencia en los convenios analizados.

En este contexto, las posibilidades de actuación de la negociación colectiva son amplias, especialmente en aquellos aspectos relativos a la ordenación y la distribución de la jornada ordinaria de trabajo, a la flexibilidad negociada (distribución a lo largo del año, horarios flexibles, fomento de las medidas de conciliación, flexibilidad locativa, entre otros) y a los sistemas retributivos basados en el logro de objetivos.

En el análisis de las entrevistas se ha puesto de manifiesto que la falta de formalización del catálogo de medidas de gestión racional del tiempo de trabajo en la negociación colectiva tiene que ver con la percepción de los riesgos asociados a las rigideces de los convenios o acuerdos y con la necesidad de poder dar respuestas flexibles frente a circunstancias cambiantes y situaciones excepcionales de los trabajadores y trabajadoras. Asimismo, las medidas de gestión del tiempo de trabajo mejor valoradas son la compactación de la jornada laboral y la flexibilidad de entrada y salida al lugar de trabajo.



Por estos motivos el CTESC recomienda...

35. Proporcionar ayudas a las empresas para poder desarrollar medidas de gestión del tiempo de trabajo (adquisición de aplicativos tecnológicos, actividades de consultoría organizativa, bonificaciones a la Seguridad Social, entre otros).

36. Promover la incorporación de medidas de gestión del tiempo de trabajo que ya se llevan a cabo en la empresa de manera no formal, en la negociación colectiva en el ámbito de empresa, mediante la evaluación y la revisión periódica o con cláusulas de excepcionalidad, en el bien entendido de que este tipo de medidas deben beneficiar tanto a la empresa como a las personas trabajadoras.

37. En la misma línea que recomienda la OIT, elaborar un manual con una serie de principios de orientación para poner en práctica horarios de trabajo flexible.

38. Valorar la creación de un aplicativo-herramienta de apoyo que facilite la implementación de nuevos modelos horarios. Esta herramienta debería tener los siguientes elementos: diagnóstico de la situación actual, definición del nuevo modelo horario y estrategia de implantación.

### **1.6.5. SOBRE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS DE GESTIÓN DEL TIEMPO DEL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES**

En la parte del Informe correspondiente al análisis de entrevistas se puede identificar un conjunto de factores que ponen de manifiesto que actualmente existen oportunidades para el desarrollo de un nuevo modelo de gestión del tiempo de trabajo en las organizaciones de Catalunya. En este sentido, destacan seis:

- De entrada, hay ejemplos de administraciones públicas de todos los ámbitos territoriales así como empresas de todos los sectores productivos que llevan muchos años desarrollando medidas de gestión racional y conciliadora del tiempo de trabajo y que podrían convertirse en referentes para el cambio.
- También se debe mencionar el relevo generacional tanto en la dirección de las organizaciones como en la representación legal de los trabajadores (RLT), dado que conduce hacia una representación más diversa de los perfiles, las experiencias y las necesidades de ambas partes.
- La incorporación de los planes de igualdad en las empresas y la implementación progresiva de la responsabilidad social corporativa (RSC) también se pueden interpretar como unos factores favorables al desarrollo de la racionalización del tiempo de trabajo en las organizaciones.
- No menos relevante es el contexto actual de márgenes relativamente estrechos para la mejora del salario pecuniario, y la asunción de que las mejoras en la gestión del tiempo de trabajo pueden ser un aspecto importante en los procesos de negociación colectiva que beneficie tanto a las organizaciones como a las personas que trabajan en ellas.
- Asimismo, se identifica un cierto grado de consenso en cuanto a las medidas de gestión del tiempo de trabajo mejor acogidas en aquellas organizaciones con posibilidades para su incorporación: por un lado, la flexibilidad horaria de entrada y salida y la flexibilidad horaria recuperable en cuanto a las administraciones públicas y, por otro, la compactación de la jornada laboral y la flexibilidad horaria de entrada y salida con respecto a las empresas.
- Finalmente, las mejoras de la gestión racional del tiempo de trabajo permiten mejorar la reputación de las organizaciones mediante la obtención de premios y reconocimientos oficiales, lo que facilita, entre otros aspectos, la captación, el desarrollo y la retención del talento.

Por otra parte, también se constata que hay un conjunto de características que, si están presentes en las organizaciones, pueden facilitar significativamente el desarrollo de nuevos modelos de gestión del tiempo de trabajo. Del análisis de las entrevistas de las direcciones y las RLT se pueden destacar las siguientes:

- Un buen clima laboral basado en una relación fluida, de confianza, transparencia, complicidad y diálogo entre la dirección de las organizaciones y la RLT. De hecho, según las personas entrevistadas en las empresas y en las administraciones públicas, las discrepancias en la interpretación de la norma y la aplicación de las medidas se resuelven casi siempre de manera dialogada e informal porque existe un grado de flexibilidad entre las partes, una política de comunicación y una cultura de organización que lo permiten.
- Una voluntad para alcanzar el mantenimiento de un equilibrio general entre las necesidades productivas de las organizaciones y las necesidades de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de sus trabajadores/as y velar por él.
- Un conocimiento de la realidad de la empresa, así como de las técnicas de negociación, por parte de las personas interlocutoras en la negociación colectiva.
- Una organización del trabajo flexible basada en equipos (en lugar de en cadena), en la polivalencia de los trabajadores y/o en la posibilidad de teletrabajar, entre otros aspectos.
- Una práctica de seguimiento y evaluación y, más concretamente, disponer de instrumentos específicos de evaluación del funcionamiento y el impacto de las medidas de gestión racional del tiempo de trabajo.

Al mismo tiempo, en las entrevistas también se mencionan algunas características de las organizaciones que podrían dificultar este proceso:

- Una organización de la producción en turnos de trabajo, especialmente por la dificultad de suplir a los trabajadores que necesiten conciliar.
- Una organización de la producción a lo largo de todo el año, incluyendo los días festivos y los fines de semana.
- Unos mandos intermedios con poca predisposición respecto a la gestión racional y conciliadora del tiempo de trabajo o que observan determinadas medidas de flexibilidad como un obstáculo para alcanzar los resultados previstos por las organizaciones.
- Una elevada diversidad de grupos profesionales con necesidades e intereses heterogéneos.
- Dificultades para realizar suplencias para determinados grupos profesionales en caso de conciliación, especialmente en organizaciones con poco personal.

Por estos motivos el CTESC recomienda...

39. Realizar acciones formativas e informativas que ayuden a desarrollar estrategias y habilidades para:

- Apostar por una cultura basada en la confianza entre las partes.
- Hacer una cuidadosa preparación previa de la negociación colectiva mediante grupos de trabajo donde estén representados todos los colectivos de la organización con el objetivo de conocer sus necesidades.
- Realizar análisis previos sobre los costes y los impactos esperados de las medidas como una buena manera de disipar posibles frenos y resistencias.
- Fomentar la revisión continua de las medidas innovadoras.

40. Fomentar el uso de mecanismos institucionales de mediación y conciliación, como el Tribunal Laboral de Catalunya o la Inspección de Trabajo de Catalunya, en los procesos de negociación colectiva más complejos.

41. Hacer una reflexión sobre la oportunidad de los sistemas de fichaje del tiempo de trabajo.