

Estudio sobre las implicaciones y posibles consecuencias de un cambio horario laboral en el tejido empresarial de la CAPV, de cara a conseguir una mayor conciliación de la vida laboral y familiar

Departamento de Empleo y Asuntos Sociales. Gobierno Vasco.  
Resumen ejecutivo

Mayo de 2010



# Agenda

- Contextualización del estudio
- Objetivos y metodología de desarrollo
- Caracterización del tejido empresarial y empleo de la CAPV
- Análisis de la población de la CAPV y su relación con el trabajo
- Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto
- Próximos pasos



# Contextualización del estudio

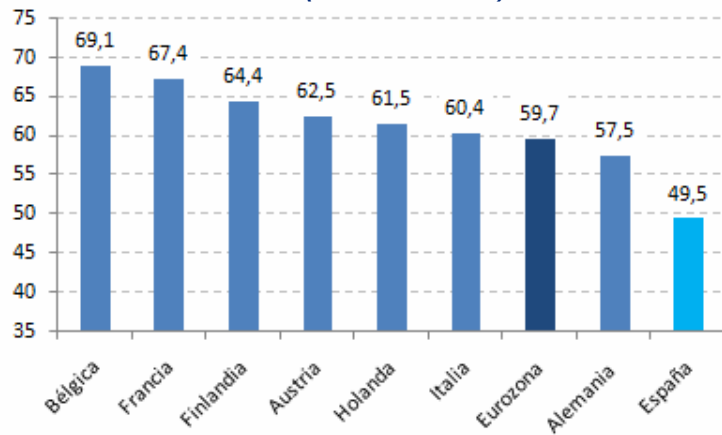
Proceso de reflexión permanente en torno a las condiciones de trabajo, satisfacción y rendimiento del capital humano y la mejora de productividad.

En los últimos años estamos asistiendo a un **proceso de reflexión permanente en torno a distintas propuestas de cambio en las condiciones de trabajo**, en aras de lograr mejoras de naturaleza muy diversa: competitividad, productividad, creación de empleo, calidad de vida en el trabajo y conciliación de vida profesional y privada.

Muchas de las propuestas de modificación de las condiciones de trabajo como la flexibilidad horaria, el teletrabajo, el establecimiento de la jornada continuada, etc., van asociadas a la **necesidad de racionalizar los horarios laborales** con el objetivo de incrementar la calidad de vida y adaptar a los usos horarios del resto de países europeos.

De hecho, según datos del Eurostat y del Euroíndice IESE-ADECCO, España es uno de los países de Europa en el que más horas se trabajan, y sin embargo tiene unos índices de productividad más bajos.

**Productividad por persona ocupada. 2008**  
(Miles de euros)



Fuente. IESE-Adecco en base a Eurostat

*“Los españoles trabajan 232 horas al año más que los europeos pero producen la mitad.”*

*“Mientras que los belgas trabajan nueve horas semanales menos que los españoles, su productividad es muy superior”*

*“Los países europeos con jornadas medias más cortas (Holanda, Alemania, Bélgica) presentan mayor productividad por hora trabajada”*

En términos de productividad por persona ocupada,

*“El país cuyo ocupado medio fue más productivo en 2008 fue Bélgica, con 69.100 euros. En el otro extremo se ubicó España, con 49.500 euros por persona ocupada. Por lo tanto, hay una diferencia de 40% en la productividad máxima y mínima por ocupado entre los países analizados.”*

*“Mientras que países como Bélgica, Austria y Holanda muestran incrementos acumulados de entre 7% y 7,5% en productividad por persona ocupada, **Italia y España presentan la evolución más desfavorable** para esta variable, con el agravante de que, al contar con la menor productividad del grupo, España se ha alejado más del promedio. En 2000, la productividad de cada persona ocupada en España resultaba 14,4% inferior a la media de la Eurozona. Ahora, la distancia se amplió a 17,1%.*

De acuerdo a estos informes, la **pérdida de niveles de productividad es uno de los principales problemas a los que se enfrenta el mercado laboral español** a lo largo de los últimos años.

# Contextualización del estudio

En el caso de la CAPV, la productividad por persona empleada ha descendido un 2% en los últimos 10 años.

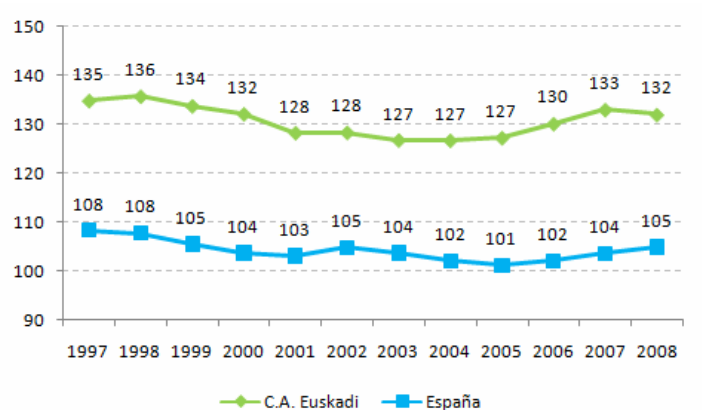
En el caso de la CAPV, la productividad laboral por persona empleada ha descendido progresivamente desde el año 1998, y aunque experimentó un incremento entre el 2005 y 2007, el año pasado descendió hasta situarse en niveles inferiores a los de 1997.

En 2008, tomando como base la EU-25, el índice de productividad en la CAPV (132) se sitúa por debajo de países como Luxemburgo, Noruega, Estados Unidos o Irlanda, y ligeramente por encima Bélgica, Francia, Holanda, Austria o Suiza.

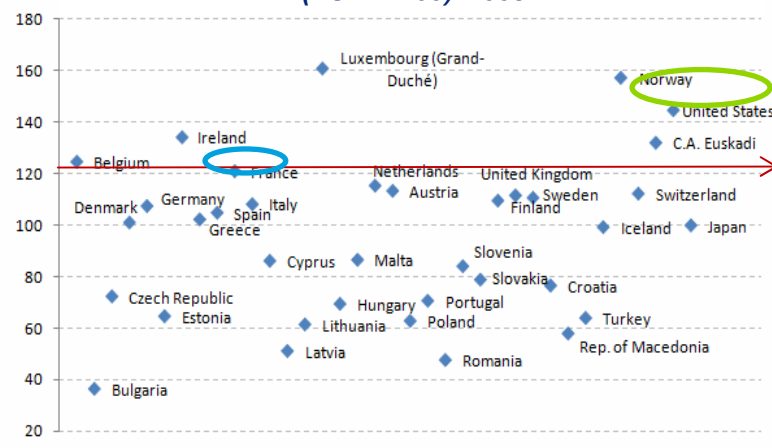
En términos de evolución en los últimos años, tanto en la CAPV, como en el Estado, la productividad ha descendido en torno a un 2-3%.

En el ámbito europeo, Noruega destaca tanto por su elevado incremento de productividad (29%) durante los últimos años, como por la posición alcanzada en la actualidad, situándose entre los países con mayor productividad en 2008 tras Luxemburgo.

**Evolución de la productividad por persona empleada, 1997-2008**



**Productividad laboral por persona empleada (EU 27=100). 2008**



Evolución de la productividad laboral por persona empleada	Evolución 97-08
Romania	104%
Estonia	62%
Lithuania	62%
Turkey	60%
Slovakia	45%
Latvia	44%
Bulgaria	38%
Norway	29%
Poland	27%
Croatia	25%
Yug. Rep. Macedonia	24%
Czech Republic	20%
Slovenia	15%
Hungary	13%
Greece	10%
Ireland	7%
Cyprus	7%
Netherlands	5%
Portugal	4%
United States	4%
United Kingdom	2%
Japan	0%
Switzerland	-1%
Finland	-1%
Sweden	-1%
C.A. Euskadi	-2%
Spain	-3%
Luxembourg	-3%
France	-4%
Austria	-5%
Germany	-6%
Denmark	-8%
Belgium	-9%
Iceland	-10%
Malta	-10%
Italy	-16%

Fuente. Eustat / Eurostat. Índices obtenidos tomando como base 100 la EU-25

# Contextualización del estudio

Las jornadas interminables influyen negativamente en la productividad.

Actualmente, cada vez existe una **mayor sensibilización respecto a las implicaciones que tienen las jornadas laborales interminables**; los trabajadores/as están cada vez más insatisfechos debido a extensas jornadas de trabajo, no se sienten realizados, están agotados físicamente, agobiados ante la imposibilidad de conciliar la vida profesional con la familiar, etc. lo que redundará en una **pérdida de calidad de vida y un descenso de la eficiencia y la productividad en las empresas**.

En este contexto, determinadas empresas están apostando por **adoptar otros modelos horarios que favorezca el incremento de la productividad y la conciliación**, beneficiando así al empleado y la empresa.

## Beneficios del establecimiento de una jornada de tipo continua

- **Aumenta la motivación**; incidencia directa en la motivación de sus empleados, están más satisfechos, más felices y con mejor disposición para el trabajo gracias a que tienen tiempo para dedicarlo a su vida personal y a su familia.
- **Fortalece la identificación con el proyecto y con la empresa**; Los empleados satisfechos se identificarán con mayor facilidad con una empresa que tiene en cuenta sus necesidades y sus circunstancias personales, que les deja tiempo para atender esas cuestiones.
- **Reduce el estrés**. El estrés acumulado repercute negativamente en el rendimiento de los trabajadores, unido a la angustia que les produce el hecho de que las largas jornadas de trabajo les impide dedicar tiempo a la atención de la familia, la preparación de las vacaciones, las compras y las obligaciones cotidianas.
- **Estimula la optimización del tiempo**. Al disponer de un menor número de horas para realizar las tareas que antes distribuía a lo largo de una jornada completa, los empleados aprenden a optimizar sus horas de trabajo, a ser más eficaces y resolutivos en la realización de sus labores profesionales diarias.
- **Enseña a planificarse**. Sin una buena planificación, la optimización del tiempo es una tarea imposible. Los empleados se ven obligados a aprender a planificar sus jornadas de trabajo con suficiente antelación, por medio de reuniones de trabajo operativas que les permitan distribuir sus tiempos a lo largo de la semana.
- **Permite el aprendizaje y el trabajo en equipo**. La necesaria implicación en las tareas y la colaboración con otros departamentos para la optimización del tiempo redundará en beneficio de la empresa y es algo que sería muy difícil llevar a cabo en un ambiente de insatisfacción laboral.
- **Mejora el descanso**. La jornada reducida permite que el trabajador sufra un menor nivel de desgaste físico y psíquico, le permite disponer de tiempo suficiente para su ocio y su familia sin tener que trasnochar, y se acuesta antes, con menos preocupaciones y con menor sensación de agotamiento. Todo ello hace que llegue menos cansado al trabajo y en mejores condiciones para trabajar.
- **Facilita la desconexión**. Salir a una hora razonable de trabajar permite a la persona desconectar por unas horas de las preocupaciones laborales. Un tiempo de ocio de calidad es esencial para liberar la mente y dejarla limpia y lista para una nueva jornada de trabajo productiva.
- **Explora nuevas facetas**, que más tarde pueden tener una incidencia directa en su trabajo. Desde cursos de formación que ahora tiene tiempo de realizar, hasta aspectos de desarrollo personal de cada trabajador que, aprovechando que tienen más tiempo y están más relajados, pueden activarse o desarrollarse.
- **Incrementa la productividad**. Todas estas razones confluyen en una única y principal razón de peso; la productividad de los trabajadores se ve incrementada de manera significativa, algo de lo que se benefician tanto él como su empresa, y que viene a probar la rentabilidad de la implantación de medidas de la conciliación y horarios racionales.

Fuente: Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles (Aroho)

# Contextualización del estudio

Escasa valoración global y evaluación del impacto de alternativas para la flexibilización de la jornada laboral o la implantación de la jornada continua

**La implantación de una jornada laboral continua podría generar múltiples beneficios tanto para las empresas como para las familias**, que resultaría de gran interés identificar y medir .

Los agentes que participan en los distintos foros de debate respecto a esta cuestión, plantean las consecuencias de este tipo de medida realizando un mayor énfasis en determinados y muy diferentes aspectos, resultando parciales en sus conclusiones. Así, es posible abordar el análisis de su impacto en términos de:

- Cambios en la productividad de los trabajadores/as.
- Incorporación de la mujer al trabajo.
- Calidad del empleo de la mujer.
- Equilibrio entre la vida profesional y privada de cualquier trabajador.
- Flexibilización y dinamismo del mercado laboral.
- Desarrollo de la formación continua en el trabajo
- Etc.

Con el objetivo de ordenar estas ideas y **configurar un modelo teórico del impacto de un cambio en el modelo horario laboral**, Deloitte ha realizado este estudio en los términos definidos en los próximos apartados.

# Contextualización del estudio

## Jornada laboral partida y jornada laboral continua

- La **jornada de trabajo** o **jornada laboral** es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado. Se contabiliza por el número de horas que el empleado ha de desempeñar para desarrollar su actividad laboral dentro del período de tiempo de que se trate: días, semanas o años.
- La jornada de trabajo en España, está regulada por el **Art 34 del Estatuto de los Trabajadores** y por lo que **dispongan los Convenios Colectivos** que les afecten. De este artículo cabe destacar los siguientes apartados:
  - La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo será de **40 horas semanales** de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual.
  - Mediante **convenio colectivo**, o, en su defecto, por **acuerdo entre la empresa y los representantes** de los trabajadores, se podrá establecer la **distribución irregular de la jornada a lo largo del año**. Dicha distribución deberá respetar en todo caso los períodos mínimos de descanso diario y semanal previstos en esta Ley.
  - Entre el final de una jornada y el comienzo de la siguiente mediarán, como mínimo, **doce horas**.
  - Los trabajadores **menores de dieciocho años no podrán realizar más de ocho horas diarias** de trabajo efectivo, incluyendo, en su caso, el tiempo dedicado a la formación y, si trabajasen para varios empleadores, las horas realizadas con cada uno de ellos.
  - El trabajador tendrá **derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo** para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en los términos que se establezcan en la negociación colectiva o en el acuerdo a que llegue con el empresario respetando, en su caso, lo previsto en aquélla.
- La jornada laboral presenta diferentes modalidades entre las que se encuentran el objeto de estudio de este análisis:
  - **Jornada continua**: cuando se inicia y finaliza la jornada con una sola o sin interrupción para descansar o tomar algún alimento. En caso de pausa, esta será menor a una hora.
  - **Jornada partida**: cuando a la mitad de la jornada hay una interrupción del trabajo de al menos una hora de duración.



- *Según los últimos datos disponibles en el Eustat (2004), el **58% de la población ocupada trabaja con una jornada partida** y el **42% restante con una jornada continua**. (Estos datos consideran cualquier forma/tipo de horario de trabajo realizada de manera continua y de todos los sectores de actividad. Es decir, el trabajo a turnos está incluido)*
- *El **paso de una jornada partida a una jornada continua supondría cambios en la distribución del uso del tiempo citada anteriormente así como en el propio tejido empresarial.***

# Objetivos y metodología de desarrollo

El objetivo principal del proyecto ha consistido en:

Realizar un estudio sobre las implicaciones y posibles consecuencias de un cambio horario laboral en el tejido empresarial de la CAPV, de cara a conseguir una mayor conciliación de la vida laboral y familiar.

Para el desarrollo de este estudio se ha trabajado desde una **doble dimensión**, la dimensión de las empresas y la dimensión de los empleados/personas.

Empresas

Empleados

- Desde la **perspectiva de las empresas**, el estudio se ha abordado a través de la realización de las siguientes actividades:
  - Como punto de partida y contextualización del estudio, se ha llevado a cabo un **análisis descriptivo del tejido empresarial de la CAPV** en términos de número y distribución territorial de empresas, establecimientos y empleo, tipología de actividad, tamaño y estrato de empleo, tipología de jornadas laborales, relación contractual, etc.
  - Al objeto de identificar iniciativas de éxito en este campo y trasladar las lecciones aprendidas a este estudio, el equipo de proyecto ha realizado **entrevistas personalizadas** a responsables de empresas que han abordado un proceso de cambio horario en el ámbito de la CAPV (Directores de Recursos Humanos, Organización, Dirección general, Relaciones Laborales,...). A través de estas entrevistas se ha analizado:
    - El **modelo horario objetivo** seleccionado por las empresas, sus características y **motivación** del cambio.
    - El proceso de análisis, de **preparación previa y planificación del cambio**: los agentes y equipo clave del proceso, las variables críticas a gestionar, los proyectos parciales que se han abordado, la relevancia del liderazgo y de la comunicación, los riesgos y barreras a superar.
    - El proceso de **implantación** y el **seguimiento** del mismo.
    - Los **efectos** del cambio.



# Objetivos y metodología de desarrollo

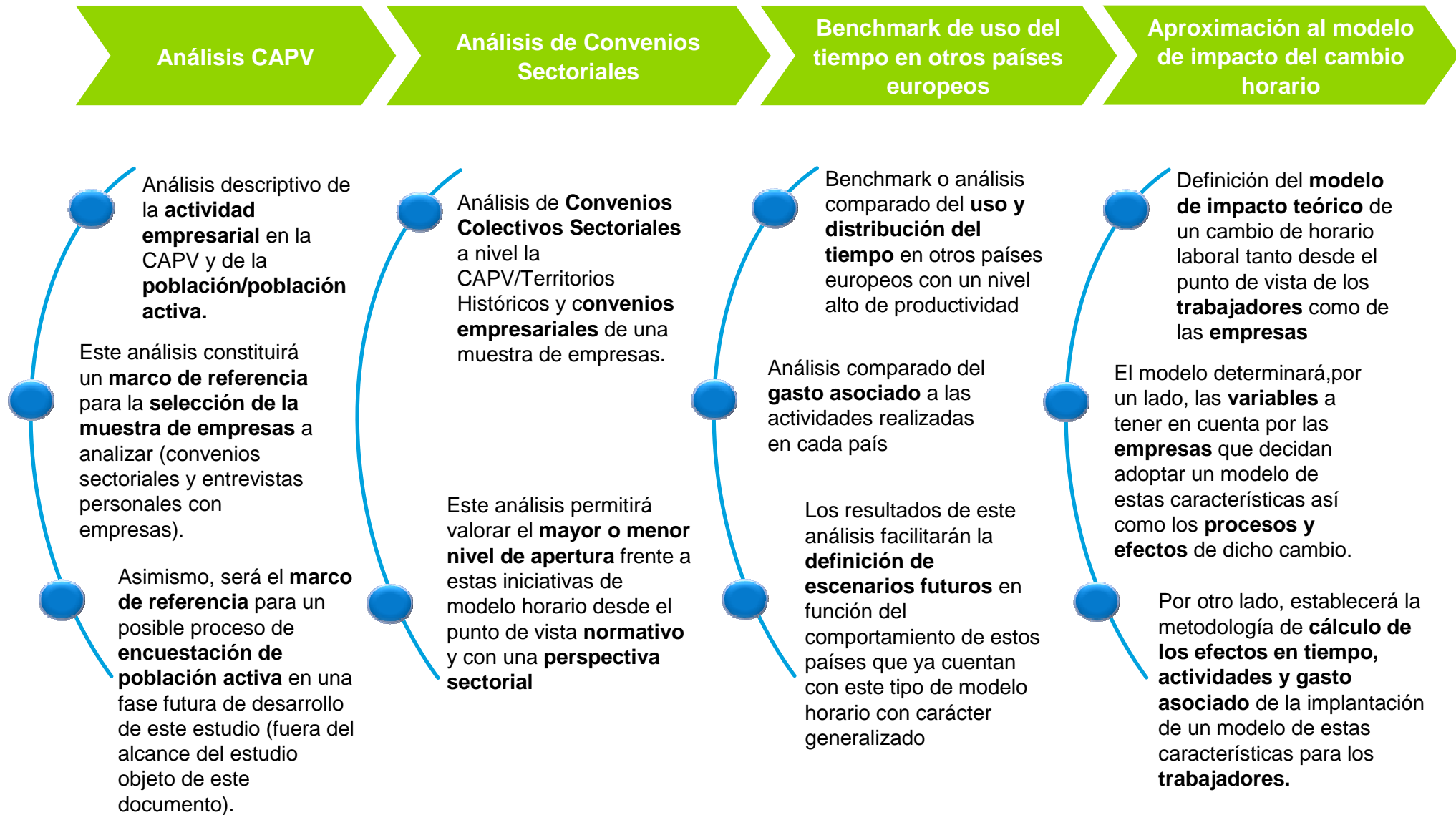
- Esta fase de entrevistas se ha completado con un análisis de los **convenios colectivos** sectoriales y de empresa de aplicación en la CAPV, con el objetivo de identificar el grado de apertura y disposición de los convenios vigentes a la adopción de este tipo de modelos.
- Por un lado se han analizado los convenios sectoriales a nivel de Territorio Histórico y de la CAPV, según los casos. Estos convenios muestran una información más genérica en torno a la jornada laboral y colectivos de aplicación, si bien permiten intuir de manera preliminar la mayor apertura a la implantación de una jornada continua en ciertos sectores.
- Por otro lado, se ha realizado un análisis de los convenios colectivos empresariales a través de la selección de una muestra representativa de la diversidad sectorial de la CAPV. La selección se ha realizado en base a la clasificación de las empresas por volumen de facturación y número de empleados, como indicadores de su liderazgo en la economía y capacidad de efecto tractor.

## Empresas

## Empleados

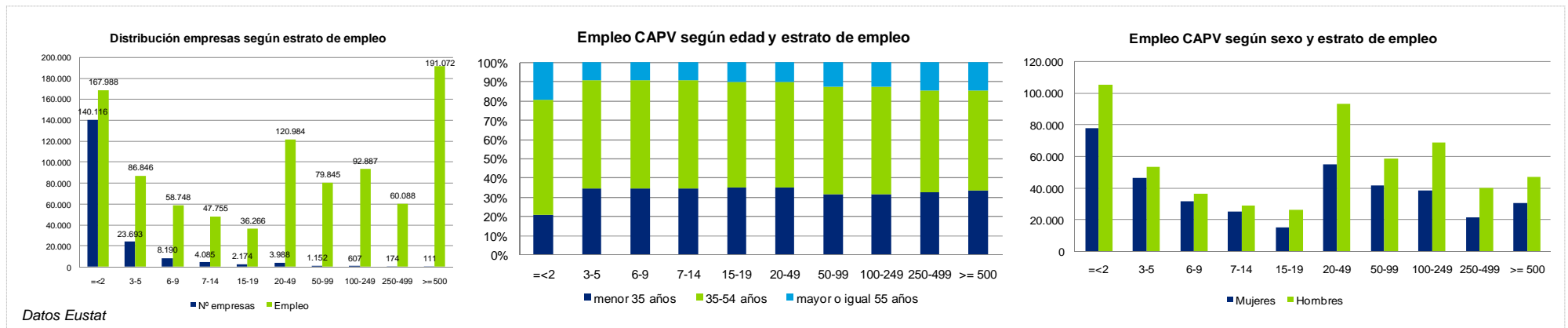
- Desde la **perspectiva de las personas y empleados**, el estudio analiza la realidad demográfica de la CAPV en cuanto a perfil laboral (activos-inactivos, situación profesional, sector de actividad, tipo de contrato y jornada,...), hábitos socioculturales de la población (actividades y tiempo asociado), y la renta per cápita y distribución del gasto según el tipo de hogar, condición socioeconómica, destino y ocupación, entre otros aspectos.
- En segundo lugar, se ha realizado un benchmark o **estudio comparado del uso y distribución del tiempo en los principales países europeos** así como del gasto asociado a las actividades realizadas en cada país. Este análisis tiene como fin avanzar **escenarios o patrones de comportamiento** y uso del tiempo, que condicionen o estén condicionados por los horarios laborales de aplicación en cada país. Para abordar esta parte del estudio se ha recurrido a los últimos datos disponibles en **fuentes estadísticas oficiales europeas**.
- En el caso de querer ampliar el estudio con información cuantitativa de esta perspectiva, sugerimos la necesidad de abordar un proceso de encuestación futuro, dirigido a aquellas personas que pudieran verse afectados o han experimentado este cambio. Si bien, este proceso queda fuera del alcance de esta fase del proyecto, en el apartado de conclusiones y resultados del mismo se facilitan algunas claves para abordarlo. Un proceso de encuestación de estas características proveería de información real sobre el destino de los nuevos usos del tiempo que un cambio en el horario laboral pudiera entrañar.

# Objetivos y metodología de desarrollo



# Caracterización del tejido empresarial y empleo de la CAPV

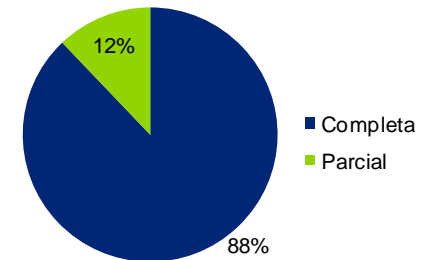
- El tejido empresarial del País Vasco se caracteriza por su atomización, con un gran número de empresas de pequeño tamaño.
- Atendiendo al estrato de empleo, **un 20% de los trabajadores se concentran en empresas de 500 o más empleados**, un 18% en empresas de 2 o menos empleados, un 13% en empresas de 20-49 empleados y un 10% en empresas de 100-249 empleados.
- Con una media de 1,1 establecimientos por cada empresa, el nivel de **concentración de los empleados en una única ubicación es elevado**.
- El **56% del empleo generado** en la CAPV se concentra en **4 sectores de actividad**: industria manufacturera (23%), comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos de motor y motocicletas (15%), construcción (10%) y Administración pública y defensa, seguridad social obligatoria (8%).
- Esta distribución se mantiene en **Bizkaia y en Gipuzkoa**. En **Álava** sin embargo, un **26% del empleo** se concentra en **Administración pública y defensa**, un 22% en industria manufacturera y un 15% en actividades sanitarias y servicios sociales.
- Las empresas y establecimientos de la CAPV muestran una **proporción de hombres superior a la de mujeres**, 57% frente a 43%.
- Considerando la **actividad** (CNAE 2009), se aprecia un **sesgo en función del género** que resulta más acusado en determinados sectores. De este modo la **presencia femenina resulta minoritaria** en las actividades relacionadas con la **industria y la construcción** pudiendo hablarse de **equilibrio de sexos** en las actividades relativas a **servicios** y de una **mayor presencia de la mujer en sanidad y educación**.
- En concreto, la **presencia masculina supone entre un 75%-88%** en la industria manufacturera; extractiva; energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; agua, actividades de saneamiento y gestión de residuos; construcción; transporte y almacenamiento; e información y comunicaciones.
- En el caso del comercio, la hostelería, las actividades financieras, inmobiliarias, profesionales, administrativas y la administración pública existe un **equilibrio entre hombres y mujeres**.
- La presencia **femenina** tiene un **peso mayor (60%-70%)** en educación, sanidad y otros servicios.



# Caracterización del tejido empresarial y empleo de la CAPV

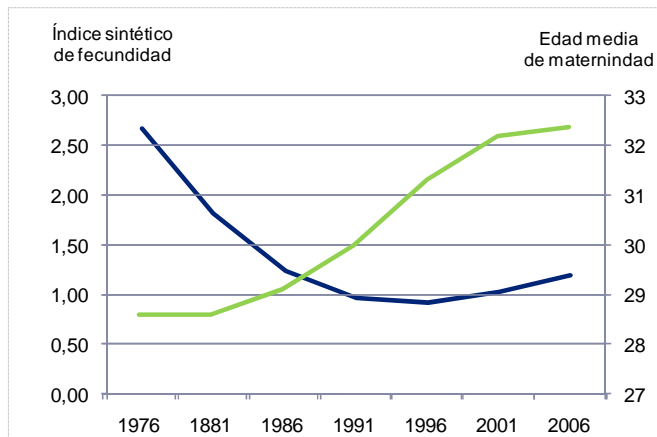
- El empleo en la CAPV se caracteriza por contar con una **jornada completa en el 88%** de los casos, siendo el peso de la jornada parcial del 12%.
- En cuanto a la distribución por actividad económica (CNAE 2009), las actividades relacionadas con la **industria** y la **construcción** presentan unos **menores índices de jornada parcial** no superando el 5%. Sin embargo, las actividades relacionadas con los servicios registran unos niveles de parcialidad superiores al 16%.
- Considerando más en detalle las actividades y sectores se pueden realizar las siguientes apreciaciones:
  - La **jornada parcial** tiene una mayor presencia en las actividades de otros **servicios** (21%), educación y sanidad (19%), comercio y hostelería (16%) y actividades financieras, inmobiliarias, profesionales, administrativas y la administración pública (15%).
  - Por otro lado, **la jornada completa** alcanza unos mayores niveles en construcción (97%), industrias extractivas (95%), energía y agua (95%), transporte y comunicaciones (94%) e industria manufacturera (93%).

Distribución jornada laboral CAPV

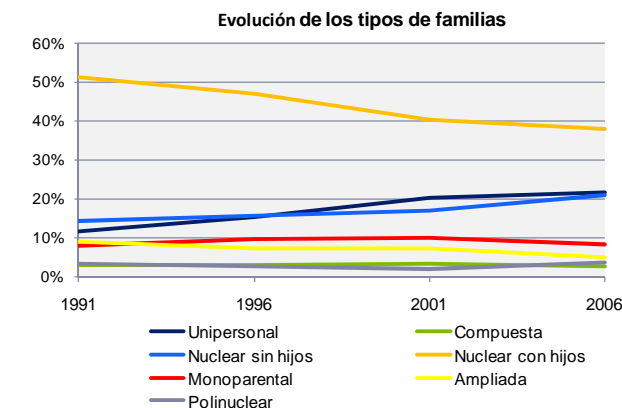


# Análisis de la población de la CAPV y su relación con el trabajo

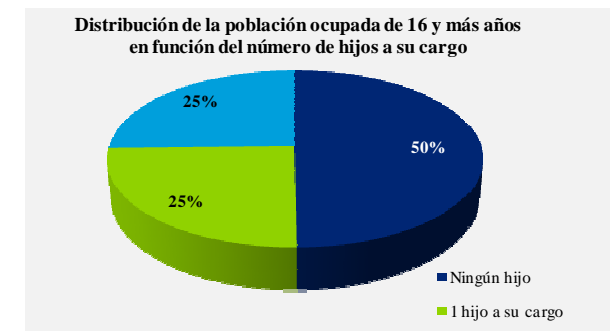
- Al igual que en los países desarrollados se aprecia una clara tendencia al **envejecimiento de la población**, lo que dibuja una **pirámide regresiva**. Tanto las tasas de natalidad como de mortalidad son relativamente bajas y el crecimiento natural es reducido.
- Si atendemos al **Índice Sintético de Fecundidad**, cifra que representa el número medio de hijos que tendría una mujer que sobreviviera a las edades fértiles, vemos que en la CAPV hasta 1996, fue decreciendo gradualmente. A partir de este año, el índice **crece ligeramente** hasta situarse en 1,20.
- La progresión de la **edad media de maternidad** en cambio, muestra una **tendencia inversa**. El paso de los años, y la situación socio demográfica actual ha incrementado el edad media en que se es madre hasta los 32,4 años.
- La inmigración, los bajos índices de mortalidad y natalidad, junto con la tardía emancipación de la juventud, están modificando paulatinamente la estructura familiar preponderante en la CAPV.
- El mantenimiento de estas tendencias, permite prever el número de familias sin hijos y personas solas irás creciendo.
- Es de reseñar que en el 2006 es la primera vez que la suma de familias compuestas por **una sola persona** y la de **parejas sin hijos** (43% conjuntamente) **supera a la tradicional pareja con hijos** (38%).
- Asimismo, la inmigración ha hecho que las familias con más de un núcleo familiar se haya visto incrementados, si bien, continua siendo el que menor porcentajes presenta (cerca del 4%).
- A nivel de la CAPV, el **50%** del total de la **población ocupada** de 16 y más años **no tiene ningún hijo a su cargo**. Del 50% restante, la mitad tienen un único hijo.



Fuente: EUSTAT. Indicadores Demográficos.



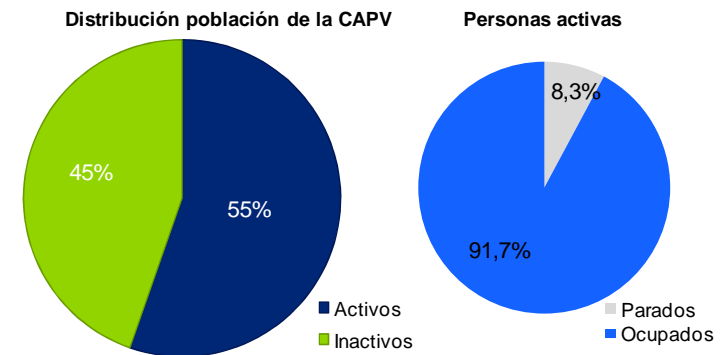
Fuente: EUSTAT. Encuesta Demográfica, 2006.



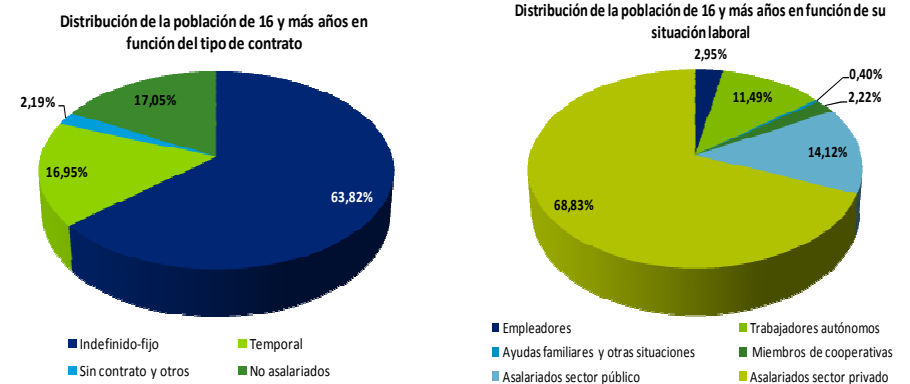
Fuente: EUSTAT. Encuesta de población en relación con la actividad..

# Análisis de la población de la CAPV y su relación con el trabajo

- Este estudio se ha desarrollado en un contexto de creciente interés y preocupación por la **organización del horario de trabajo**, por la **distribución y extensión** de la jornada laboral, en relación con la búsqueda de una mayor **competitividad** de las empresas, con la mejora de la **eficiencia** y la **conciliación** de la vida personal y profesional.
- Actualmente el **trabajo**, remunerado o no, es el **vertebrador del día a día** de la mayoría de los ciudadanos y las rentas de trabajo suponen la principal fuente de ingresos.
- Las rentas de trabajo constituyen el 78,4% para las profesiones medias y empleados. Los obreros, cualificados o no, también presentan una alta dependencia de estas rentas.
- En base a los últimos datos disponibles en el Eustat (2008), el **53% de las mujeres de Euskadi eran inactivas**, mientras que únicamente el 36% de los hombres lo era. Estos porcentajes se repiten de forma similar en todos los territorios históricos.
- Cerca del **70 % de la población ocupada** de la CAPV está compuesta por **asalariados del sector privado**. En segundo lugar, se encuentran los asalariados del sector público que suponen el 14,12% del total de la población ocupada.
- Los **trabajadores autónomos** también cuentan con una **presencia significativa**. Y únicamente el 2,22% de los ocupados son miembros de las cooperativas de la CAPV.
- El 64% de la población cuenta con un contrato indefinido. El 17% lo compone el colectivo de ocupados no asalariados, es decir todos aquellos que trabajan por cuenta propia.

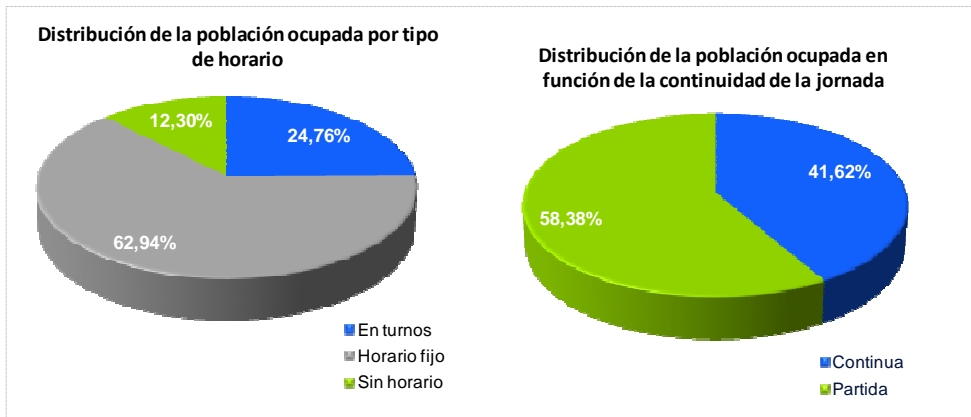


Fuente: EUSTAT. Encuesta de Población en Relación con la Actividad.



# Análisis de la población de la CAPV y su relación con el trabajo

- El **62,94% de la población ocupada** trabaja con un **horario fijo**, el 24,76% por **turnos** y el 12,3% **no tiene un horario estipulado**.
- En cuanto a la continuidad de la jornada, el **58,38% de la población ocupada trabaja con una jornada partida** (entendida como aquella que cuenta con una pausa de más de una hora destinada generalmente a la comida) mientras que el 41,62% restante goza de una jornada continua.
- Por último en el gráfico situado a la derecha, queda patente que el **70,19% de la población ocupada vuelve a casa a la hora de comer**. Teniendo en cuenta que el 41,62% son personas que trabajan de forma continua, es posible concluir que al menos el 28,5 % de las personas que trabajan en jornada partida, vuelven a casa para comer.



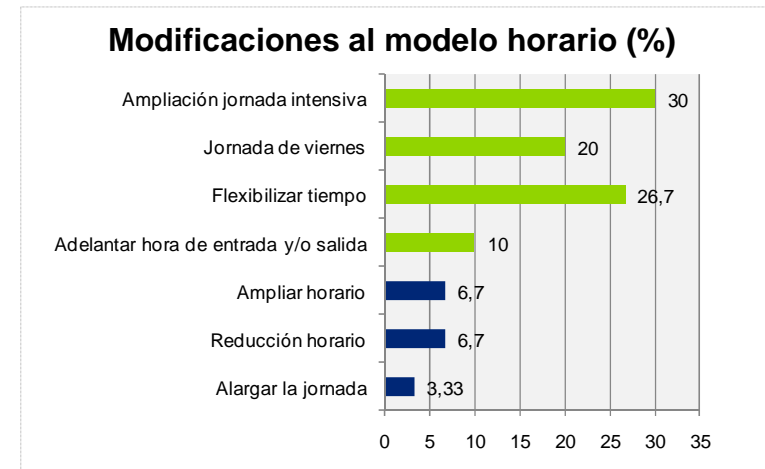
Eustat. Encuesta de condiciones de vida 2004

- El tiempo es un recurso limitado y cada vez más apreciado. Según la última **encuesta de Calidad de vida y trabajo** realizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, contar con un **buen horario laboral es una de las cuestiones mejor valoradas por los trabajadores**.

- Fuera de su entorno de trabajo, según la encuesta europea Accor Services Barometer, las dos preocupaciones más importantes de los trabajadores son :
  - la falta de **dinero** en primer lugar y
  - la falta de **tiempo**, por delante de la educación y cuidado de los hijos, dificultades de vivienda, problemas domésticos, de transporte y otros.
- En el ámbito estrictamente profesional, el nivel de sueldo y la seguridad en el empleo son las principales preocupaciones, seguida del **tiempo que se dedica a trabajar y la distribución del mismo**.
- La mejora del sueldo es el aspecto que más influiría en la decisión de cambiar su puesto de trabajo actual, ya que casi 6 de cada 10 ocupados (59,4%) manifiestan que influiría bastante o mucho en esta decisión. La **mejora del horario (45,8%)** y el aumento de la estabilidad (45,4%) son dos aspectos que se sitúan a continuación.
- A mayor nivel de formación, mayor valor se otorga al tiempo de trabajo. Por tanto, el horario muestra una **tendencia creciente a convertirse en uno de los factores clave de retención y atracción del talento** para las organizaciones.
- A lo largo de los últimos diez años, la **satisfacción con los horarios de trabajo han ido disminuyendo**, especialmente en el ámbito de la empresa privada y entre los profesionales no directivos .
- Al mismo tiempo, la satisfacción con el equilibrio de vida profesional y personal se mantiene estable en términos generales, pero con una acusada diferencia entre los empleados del sector privado y del sector público. **Más del 40% de los españoles están poco o nada satisfechos con su equilibrio de vida**.
- En términos relativos con el resto de Europa, **España es el país que muestra mayores dificultades para conciliar**. En el otro lado de la balanza, destaca Bélgica y Reino Unido como países donde sus ciudadanos consideran que cuentan con mayores opciones para la conciliación.

# Análisis de la población de la CAPV y su relación con el trabajo

- Según el Barómetro del CIS, el **69,8% de los españoles** opina que **los gobiernos deben adoptar medidas que favorezcan y faciliten la adopción de medidas de conciliación por las empresas.**
- Los ciudadanos opinan que **el cambio debe originarse en el ámbito de la empresa primordialmente**, en el entorno natural de las relaciones laborales y que las instituciones y gobierno deben poner a disposición de las empresas las herramientas o recursos que favorezcan y faciliten la adopción de estas medidas de conciliación.
- Esta preocupación es compartida por las instituciones como muestran entre otras iniciativas, la realización de este estudio y la reciente creación de una Subcomisión para estudiar el uso del tiempo en el Congreso de los Diputados.
- Con carácter general, **¿por qué las empresas se decantan por unos u otros horarios?** Son dos los principales factores por los que las empresas determinan unos horarios de trabajo:
  - La **atención al cliente** y la garantía de cobertura de servicio y
  - Las necesidades derivadas de las **operaciones.**
  - El tercer factor considerado por las empresas, a cierta distancia de los dos anteriores, es la **conciliación** de la vida laboral y personal de los empleados.
- Atendiendo a las últimas tendencias en cuanto a la organización del tiempo de trabajo en el entorno empresarial en España, y según diversos estudios y encuestas analizadas (**Eurofound, Accor Services Barometer, IFREI Index, informes del CIS, estudios varios del Ministerio de Trabajo**, etc.), un importante número de empresas (más del 50% en el caso de la Comunidad de Madrid) declaran haber introducido cambios en el horario o duración de la jornada entre los últimos tres-cinco años.
- La principales modificaciones realizadas en el modelo o distribución horaria están relacionadas con las siguientes medidas:
  - la ampliación de la **jornada intensiva** o aplicación de la jornada intensiva los viernes.
  - la **flexibilidad del horario** adelantando la hora de entrada y salida y **comprimiendo la extensión global de la jornada de trabajo** en el cómputo total diario.

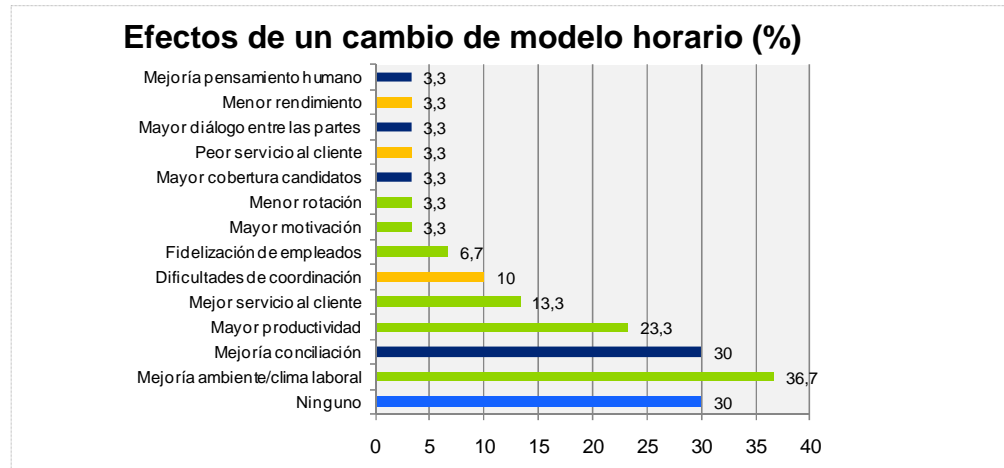


Fuente. Encuesta Psicotec. Comunidad de Madrid



# Análisis de la población de la CAPV y su relación con el trabajo

- Cabe señalar, no obstante, que en estos procesos de cambio organizativo, es importante atender a con especial atención a las **nuevas necesidades de coordinación** entre agentes y departamentos, para **evitar las posibles disfunciones** que se han constatado en determinadas empresas.

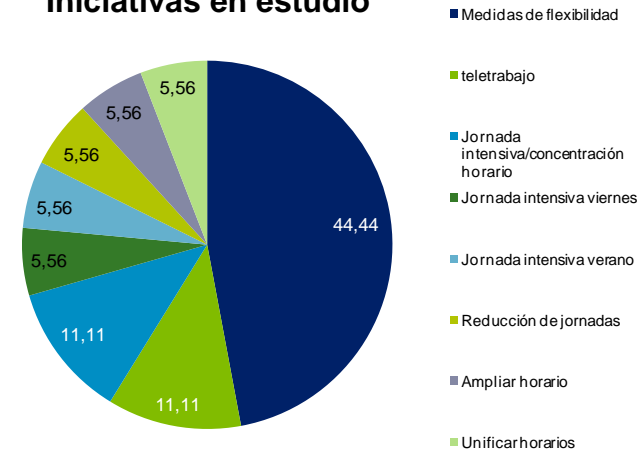


Fuente. Encuesta Psicotec. Comunidad de Madrid

- Entre las iniciativas que están en fase de estudio y que las empresas prevén implantar, destaca de manera significativa las medidas de flexibilidad, tanto en tiempo-horarios como en el espacio (teletrabajo) y la extensión de la jornada intensiva a lo largo del año.
- Los **efectos que se persiguen**, en opinión de las empresas, con este tipo de iniciativas son principalmente:
  - la **mejora del rendimiento y de la productividad**,
  - seguido de la **mejora en el ambiente y clima laboral**.
  - En tercer lugar se cita la conciliación de la vida personal y familiar.

- Comparando la opinión de las empresas en cuanto a los efectos perseguidos y los efectos percibidos como consecuencia de las medidas adoptadas sobre el tiempo y horarios de trabajo, podemos afirmar que existe una correlación entre unas y otras, y por tanto podemos considerar que estas iniciativas están obteniendo el grado de satisfacción deseable desde la perspectiva de las empresas.

## Iniciativas en estudio



- Sin embargo, a pesar de todo lo anterior, **la medidas homogéneas para todos no son factibles**. Es difícil imponer un modelo horario homogéneo para todos. Habrá que atender a las necesidades de cobertura de servicio, a la cultura de la empresa, a las palancas de productividad, a la mejora en la dirección por objetivos o a la consecución de resultados, a una mejor organización y eficiencia en el uso del tiempo, entre otros factores.
- En este contexto, cada caso tendrá que estudiarse de manera individualizada pero partiendo de un marco de actuación o análisis que atienda a unas mismas coordenadas de trabajo.



# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Análisis de convenios colectivos aplicables en la CAPV

- Los Convenios Colectivos junto a los contratos de trabajo, son uno de los principales instrumentos con los que cuentan las empresas para regular las condiciones laborales de sus empleados. Según el Estatuto del Trabajador, éste tendrá derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en los términos que se establezcan en la negociación colectiva o en el acuerdo a que llegue con el empresario respetando, en todo caso, lo previsto en aquélla.
- Por este motivo, se ha procedido a realizar un análisis de los convenios que resultan de aplicación en la CAPV, como marco regulador vinculante a tomar en consideración. En concreto, este análisis se ha efectuado en dos niveles:

### Convenios Colectivos Sectoriales

El análisis de estos acuerdos se ha efectuado desde el punto de vista de su ámbito de aplicación. En este sentido se han analizado los convenios sectoriales de aplicación en la **CAPV, Bizkaia, Gipuzkoa y Álava**

En cuanto a la **jornada continua**, en general esta tipología de convenios **no cierra las puertas a su aplicación**. No obstante, en todos los casos se establece un número de horas anuales, semanales o diarias en su caso, cuyo cumplimiento resulta obligatorio.

Por otro lado, **en determinados Convenios Sectoriales**, como son los aplicables a la Industria y a la Sanidad, **distinguen distintos colectivos a los que aplicar un tipo de jornada u otra**. En estos casos, la posibilidad de implantar una jornada continua sería parcial.

### Convenios Colectivos Empresariales

En ciertos casos la jornada laboral de los empleados se encuentra regulada a través de **acuerdos individuales** de empresa recogidos en los correspondientes convenios colectivos empresariales.

Tras realizar el análisis se ha podido detectar que esta clase de convenios **definen con un mayor detalle** las cuestiones relativas a la **jornada** laboral.

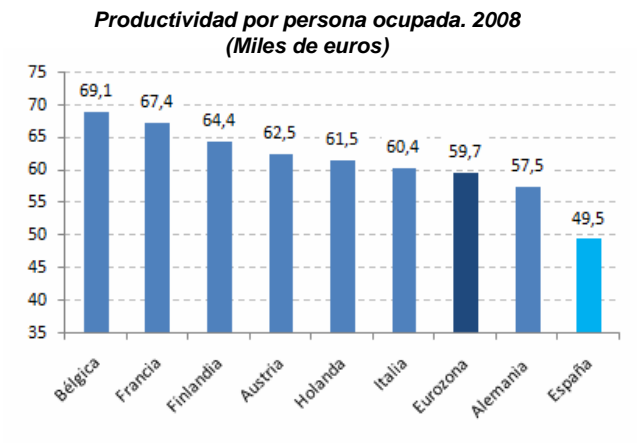
En algunos casos esta mayor definición implica el **reconocimiento expreso** de la jornada continua. Sin embargo, en otros casos, la jornada continua sólo es **una tipología más** entre las diversas jornadas existentes. En un menor número de casos, no se recoge nada sobre la jornada continua o esta **no se reconoce** como un tipo de jornada aplicable.

En todo caso, las empresas que quieran abordar un proceso de cambio horario deberán atender en primer lugar al estado de desarrollo y de apertura de su convenio colectivo vigente.

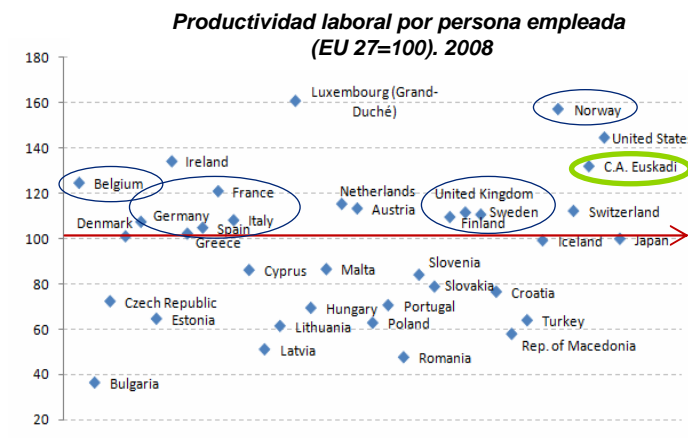
# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Benchmark del uso del tiempo en Europa

- El estudio ha desarrollado un **análisis benchmark en torno al uso de tiempo** (actividades realizadas, tiempo destinado y gasto asociado) en **otros países europeos con un nivel alto de productividad** con el objetivo de detectar semejanzas y/o diferencias respecto a la distribución existente en España/CAPV y que servirán al mismo tiempo para consolidar las hipótesis y variables consideradas en el desarrollo del modelo de impacto de un cambio de horario laboral.
- Para la selección de los países con nivel de productividad elevada se considera información relativa a:
  - productividad por personas ocupada
  - productividad laboral por persona empleada: PIB a precios de mercado, en poder adquisitivo de compra (PPC) por trabajador con relación a la UE=100



Fuente. IESE-Adecco en base a Eurostat



Fuente. Eustat / Eurostat. Índices obtenidos tomando como base 100 la EU-27

### PAÍSES ANALIZADOS\*

- *España (punto de referencia)*
- *Bélgica*
- *Francia*
- *Italia*
- *Alemania*
- *Reino Unido*
- *Suecia*
- *Noruega*
- *Finlandia*

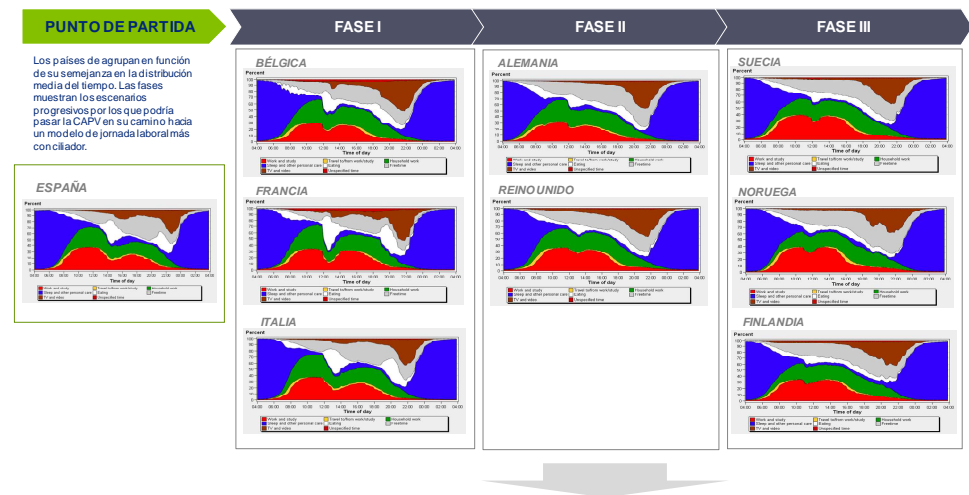
\*No se seleccionan países como Luxemburgo, Irlanda, Austria, Holanda o Suiza por no disponer información sobre el uso del tiempo a través del estudio de Eurostat "Harmonised European Time Survey"

- Para cada país seleccionado se analizan los siguientes aspectos relativos al **uso del tiempo y gasto asociado**:
  - Tiempo medio dedicado** a las diversas **actividades** del día a día- distribución media diaria de la participación de la población en los grandes grupos de actividades-(la información recabada a través de Eurostat – "Harmonised European Time Survey" no permite diferenciar el tiempo dedicado en función de la relación de las personas con el trabajo)
  - Distribución del tiempo** dedicado a las actividades durante el día (se contempla del mismo modo de manera conjunta toda la población independientemente de su relación con el trabajo)
  - Gasto asociado** a las actividades realizadas (información recabada a través de Eurostat)

# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Benchmark del uso del tiempo en Europa

- Considerando las situación actual de la **CAPV y de España** como **punto de partida** y teniendo en cuenta el análisis realizado sobre el **uso del tiempo** (distribución media diaria según actividades) en los países seleccionados, se plantean los siguientes **Escenarios de uso del tiempo**.
- Estos escenarios pueden entenderse como **fases de evolución de nuestro modelo de reparto del tiempo**, desde aquellos más próximos al actual (fase I de evolución) a los más alejados en cuanto a la distribución del tiempo (fase III de evolución).
- España es un país singular en el contexto europeo con horarios caracterizados por su irregularidad. ¿Tiene razón de ser mantener un modelo tan distante al resto de países europeos? ¿En que nos beneficia? ¿Qué costes tiene?



Variaciones en el uso del tiempo. Escenarios de comportamiento

	FASE I	FASE II	FASE III
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Adelantamiento</b> de la hora de <b>entrada y salida</b> del trabajo</li> <li><b>Interrupción acusada</b> y muy concentrada del trabajo para <b>comer</b> y del ocio (tiempo libre/televisión o video) para cenar</li> <li>Realización de <b>trayectos durante el mediodía</b> coincidiendo con el tiempo de comida</li> <li><b>Aumento</b> del tiempo destinado a <b>televisión/video después</b> de la hora de la <b>comida</b> y de la <b>cena</b></li> <li><b>Crecimiento</b> pronunciado del <b>tiempo libre</b> entre la hora de la <b>comida y la cena</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Adelantamiento</b> de la hora de <b>entrada y salida</b> del trabajo (la salida se adelanta aproximadamente 1 hora más que en la Fase I)</li> <li><b>Interrupción leve</b> del trabajo para comer y del ocio (tiempo libre) para cenar</li> <li><b>Menor realización de trayectos</b> durante el mediodía coincidiendo con el tiempo de comida</li> <li><b>Aumento</b> del tiempo destinado a la <b>televisión/video</b> después de la hora de la <b>cena</b></li> <li><b>Crecimiento progresivo</b> del <b>tiempo libre</b> manteniéndose relativamente constante hasta la noche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Adelantamiento</b> de la hora de <b>entrada y salida</b> del trabajo (la salida se adelanta entre 0,5-1 hora más que en la Fase II)</li> <li><b>Interrupción leve</b> del trabajo para comer</li> <li><b>Distribución uniforme</b> del tiempo destinado a <b>comer a lo largo de la tarde</b></li> <li><b>Apenas</b> se realizan <b>trayectos</b> durante el mediodía (tiempo de comida)</li> <li><b>Aumento significativo</b> del tiempo destinado a la <b>televisión/video</b> entre las <b>18:00-22:00</b> horas</li> <li><b>Crecimiento progresivo</b> del <b>tiempo libre</b> manteniéndose relativamente constante hasta la noche</li> </ul>

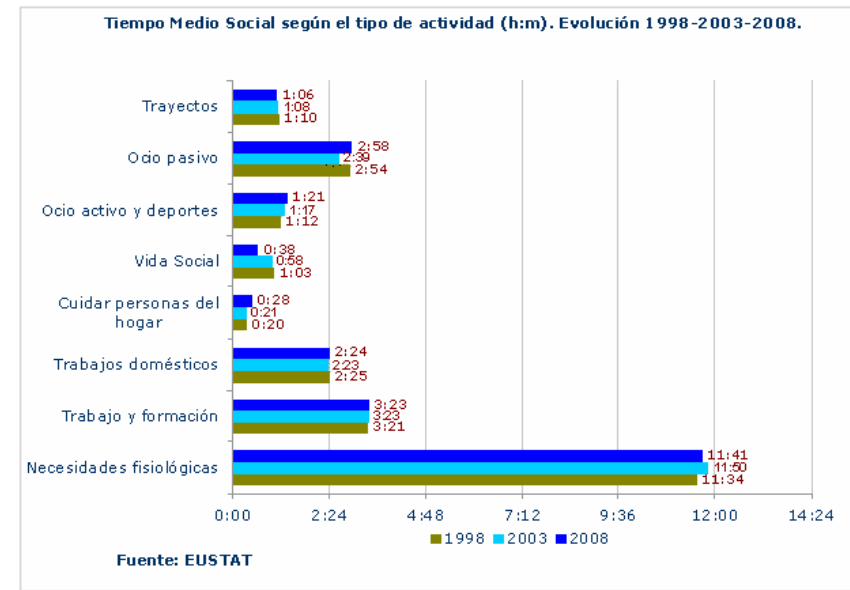
# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Distribución y uso del tiempo en la CAPV

- Como punto de partida del análisis de las implicaciones que supondría un cambio en el horario laboral (paso de una jornada partida a una jornada continua) se analiza el **uso del tiempo por parte de la población de la CAPV destinado a las diversas actividades diarias**.
- Así se observa como, según los resultados de la cuarta Encuesta de Presupuestos de Tiempo llevada a cabo por Eustat en 2008, la **distribución diaria del tiempo** dedicado por la población a las diversas actividades observadas **muestra algunos cambios** que podrían apuntar **nuevas tendencias en el uso social del tiempo**.
- En términos generales se aprecia como **en comparación con el año 2003**, la población de 16 y más años dedica un **mayor tiempo al ocio y al cuidado de otras personas** y **menos a la vida social** y a la satisfacción de las **necesidades fisiológicas y cuidados personales**, siendo **similar** el tiempo dedicado al **trabajo y/o la formación**, a las **tareas domésticas** y a **trayectos**.

### Principales cambios en el uso del tiempo (2008-2003)

- El **tiempo medio social que se emplea para comer baja**, aunque las personas que comen fuera del domicilio emplean más tiempo (10 minutos más) y las que comen en casa un menor tiempo (20 minutos menos)
- El **tiempo de trabajo** de la población ocupada **aumenta en 12 minutos diarios** en los últimos 5 años y sube la tasa de participación femenina en el trabajo remunerado (1,9 puntos porcentuales)
- Sólo el 7,7% de las personas de 16 y más (en 2003 esta tasa era un 13,7% mayor) años afirma no dedicar tiempo a las **labores domésticas**, mientras que el resto emplea 2 horas y 36 minutos diarios
- **Aumentan tanto la participación (3% más que en 2003) como el tiempo medio dedicado al cuidado de menores y adultos** (aumento de 17 minutos por participante)
- De media, la población dedica **13 minutos diarios al ordenador y a Internet**, casi el doble que hace cinco años
- Continúa **disminuyendo (en un 8,5%) la población que dedica tiempo a actividades relacionadas con la vida social**, empleando en estas actividades 2 horas

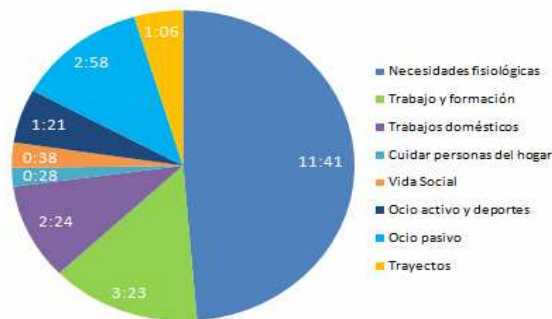


# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Distribución y uso del tiempo en la CAPV

- La **situación general** según los datos recogidos en **2008** queda representada en los siguientes gráficos:

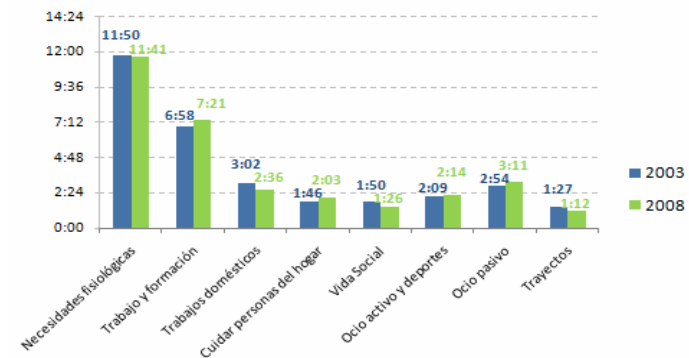
**Tiempo medio que dedica a una actividad la población >= 16 años CAPV. Año 2008**



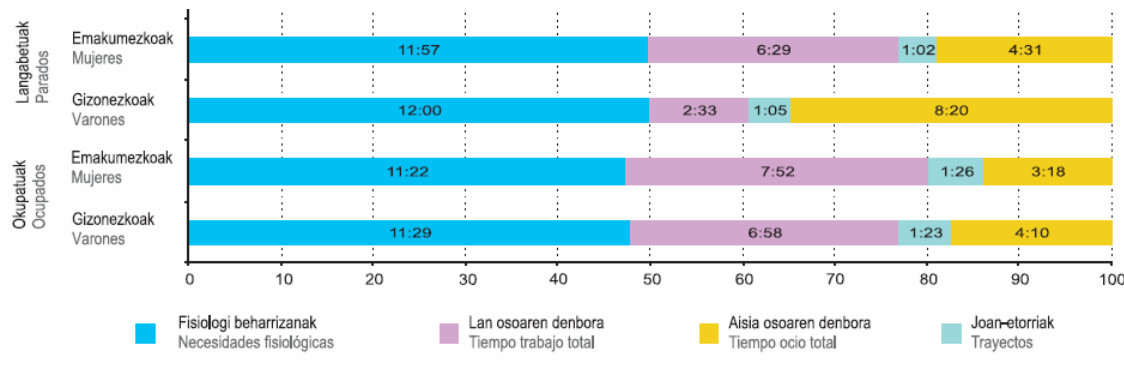
- Tiempo medio social de 11 horas y 41 minutos a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y los cuidados personales (9 minutos menos que en 2003)
- Trabajo remunerado y/o la formación: 3 horas y 23 minutos
- Tareas domésticas: 2 horas y 24 minutos,
- Vida social: 38 minutos (20 minutos menos que en 2003)
- Ocio 4 horas y 19 minutos (23 minutos más que en 2003)
- Trayectos: 1 hora y 6 minutos
- Cuidados a otras personas del hogar 28 minutos diarios (7 minutos más que en 2003)

- Considerando la **población que realmente destina parte de su tiempo al desarrollo de cada actividad** se aprecian ciertas variaciones en los tiempos dedicados que son especialmente relevantes en los casos de trabajo y formación (7 horas y 21 minutos), cuidado de las personas del hogar (2 horas y 3 minutos), vida social (1 hora y 26 minutos), y ocio activo y deportes (2 horas y 14 minutos).

**Tiempo medio que dedica a una actividad la población >=16 años que realmente destina parte de su tiempo al desarrollo de la misma. CAPV 2008**



**Distribución diaria de las actividades en función de género y relación con el trabajo. CAPV 2003.**



- La distribución del tiempo entre las diversas actividades también muestra **variaciones** en función del **género y de la relación con el trabajo** como queda reflejado en el gráfico de la izquierda.

Fuente: Eustat. Encuesta Presupuestos del tiempo 2008 2003.

# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Implicaciones de un cambio de modelo horario

- La **transición de una jornada partida a una jornada laboral** supondría impactos tanto para las empresas como para los trabajadores en los siguientes aspectos:

### Impactos en los hábitos y en el gasto del trabajador:

- En relación al trabajo: comida, transporte, formación continuada
- En relación al tiempo de ocio (usos alternativos del tiempo): deporte, cuidado familiar, compras, ocio
- En relación al ahorro en determinadas actividades

### Impactos en cambios operativos de las empresas y gastos e ingresos asociados:

- Operativa funcional de la empresas
- Económicos: gastos e ingresos de personal, energía, luz, teléfono, seguridad, etc.
- Competitividad y productividad
- Empleo: turnos, desarrollo de plantillas
- Inversión

- A continuación se desarrolla una **propuesta preliminar del modelo** que sintetiza las variables a tener en cuenta para analizar los cambios probables y consecuencias del paso de una jornada laboral partida a una jornada continua:

### Jornada tipo partida

**Horario de entrada:** 8.00-9.00 horas

**Parada para comida:** 1 hora y 30 minutos

**Horario de salida:** 17.30-18.30 en función del cumplimiento de 8 horas de trabajo efectivo sin considerar la parada de comida

*Nota: se estima un horario laboral medio no distinguiendo entre los días de lunes a jueves y los viernes, teniendo estos últimos en muchos casos un horario diferente que puede ser considerado como jornada continua y trabajándose un mayor número de horas de lunes a jueves*

### Jornada tipo continua

**Horario de entrada:** 7.00-8.00 horas

**Tiempo de descanso:** 30 minutos

**Horario de salida:** 15.30-17.30 en función del cumplimiento de 8 horas de trabajo efectivo sin considerar la parada de descanso

**Consecuencia inmediata del cambio de jornada: disposición de tiempo adicional libre por la tarde al adelantar el horario de salida del trabajo y redistribución del tiempo dedicado a las actividades realizadas por la tarde-noche**



# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Implicaciones de un cambio de modelo horario

- Para calcular el **tiempo adicional disponible por la tarde** debe tenerse en cuenta que las **horas de trabajo efectivo siguen siendo las mismas** (40 horas semanales como promedio) sin embargo en el caso de la jornada continua se producen los **siguientes cambios**:

### Implicaciones del cambio a jornada continua

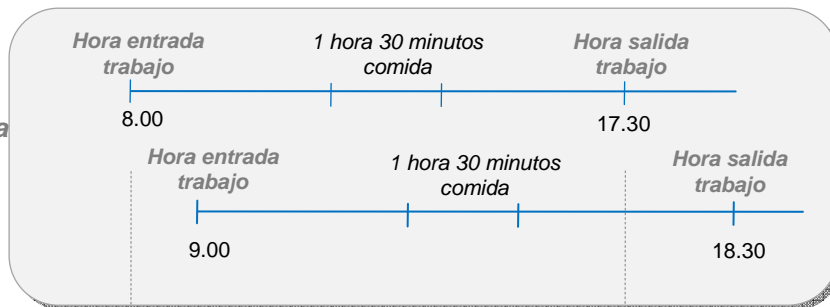
- Adelantamiento del horario de entrada
- Desaparición del tiempo de comida al mediodía
- Reducción de los trayectos a realizar al lugar de trabajo
- Adelantamiento del horario de salida



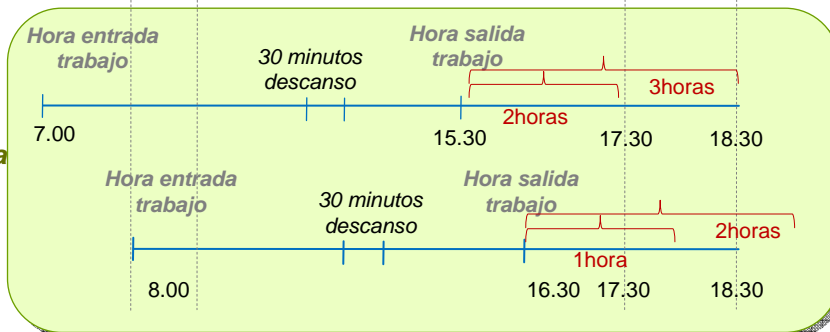
### Consecuencias del cambio a jornada continua

- Redistribución del tiempo** destinado a las **actividades diarias** con el consecuente **trasvase de gasto** que esto implica y la posible **variación de las actividades realizadas**
- En concreto esto supone:**
  - Redistribución de las necesidades fisiológicas:**
    - Adelantar la hora de despertarse por la mañana y la hora de acostarse por la noche
    - Reducción del tiempo destinado a la comida
  - Reducción a la mitad de los trayectos realizados al lugar de trabajo**
  - Aumento del tiempo disponible por la tarde** para realizar actividades

Ejemplo jornada partida



Ejemplo jornada continua



Tomando como hipótesis que los **30 minutos de descanso** de la jornada continua **no se consideran trabajo efectivo** sino que se utilizan como una medida de flexibilidad, se plantean las siguientes posibilidades:

- Si se mantiene la hora de entrada, se gana el tiempo de la hora de la comida: **1 hora**
- Si se adelanta la hora de entrada 1 hora, se gana el tiempo de la comida más el tiempo de entrada: **2 horas**
- Si se adelantan 2 hora de entrada, se gana el tiempo de la comida más el tiempo de entrada: **3 horas**



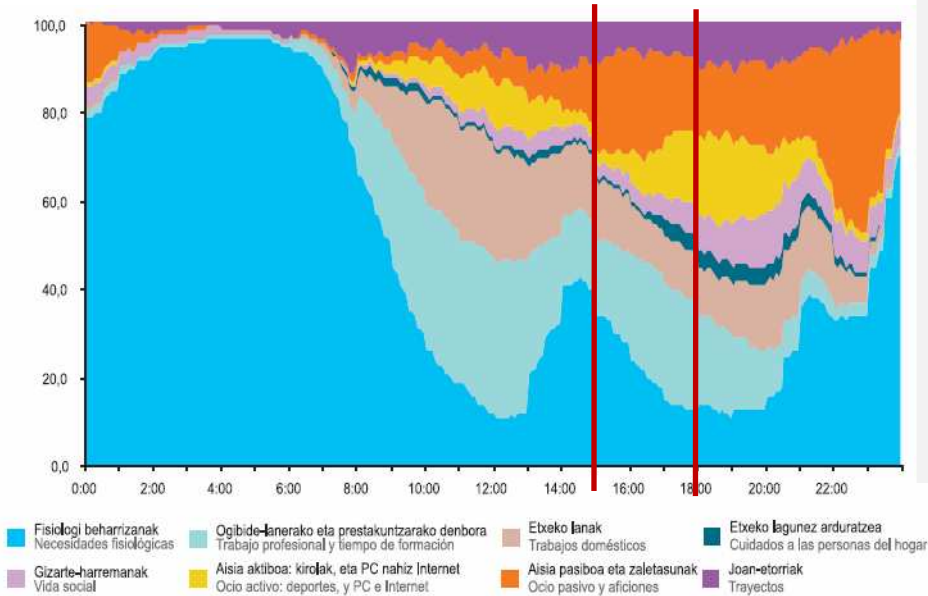
**Con la implantación de la jornada continua se ganan entre 1 y 3 horas en el horario comprendido entre las 15.30 y las 18.30**

# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Implicaciones de un cambio de modelo horario

- Para **estimar la posible redistribución del tiempo y actividades** que implica la disposición de entre una 1 y 3 horas adicionales se considera la distribución media del tiempo entre las distintas actividades realizadas por una persona durante un día:

*Distribución media diaria de la participación de la población en los grandes grupos de actividades. (Eustat 2008)*



- Además del adelantamiento que se produce en la entrada al trabajo y en la hora de acostarse, la **franja horaria situada entre las dos líneas rojas, son las más susceptibles a sufrir modificaciones**. La priorización de las actividades distintas al trabajo a realizar difiere de un intervalo a otro (1 más prioritario- 6 menos prioritario):

	De 15:00 a 16:00	De 16:00 a 17:00	De 17:00 a 18:00
Trabajos domésticos	2	2	3
Cuidar personas del hogar	6	6	6
Vida Social	5	5	5
Ocio activo y deportes	3	3	1
Ocio pasivo	1	1	2
Trayectos	4	4	4

- Además de estos intervalos, hay que tener en cuenta que el adelantamiento de las necesidades fisiológicas por la noche, tendrán un efecto en el **ocio pasivo nocturno** (actividad que más se realiza en ese momento), ya sea desplazándolo en el tiempo o eliminándolo a favor de otras actividades.

Nota: el gráfico está tiene como origen la encuesta de Presupuestos de Tiempo 2003 (Eustat) y considera de manera conjunta a la población independientemente de su relación con el trabajo

- Por tanto, considerando las **actividades y el tiempo dedicado** a las mismas por una persona y la posible **implantación de una jornada continua** con las consecuencias mencionadas anteriormente, se puede concluir lo siguiente:

*La implantación de una jornada continua supondría un **AUMENTO** del tiempo destinado a las actividades de:*

- Ocio en general
- Vida Social
- Cuidado a las personas del hogar
- Trabajo doméstico

*La implantación de una jornada continua supondría un **DESCENSO** del tiempo destinado a las actividades de:*

- Ocio pasivo (en caso de que se redujera el ocio pasivo de la noche)
- Necesidades fisiológicas
- Trayectos

# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Implicaciones de un cambio de modelo horario

- Explicación detallada de la tabla de trabajo del modelo de impacto:

	Situación actual		Consecuencias de la Jornada Continua			
	Tiempo medio dedicado (hh:mm)	Gasto dedicado al día	En el tiempo		En el gasto	
			Variación en el tiempo dedicado	Tiempo medio dedicado	Redistribución en el gasto	Variación en el gasto
Necesidades fisiológicas	11:19	7,39 €	▼ 0:30	10:49	7,06 €	-4%
Trabajo y formación	7:14	0,25 €	0:00	7:14	0,25 €	0%
Trabajos domésticos	0:59	2,47 €	0:00	0:59	2,47 €	0%
Cuidar personas del hogar	0:06	0,09 €	▲ 0:06	0:12	0,05 €	-50%
Vida Social	0:42	5,07 €	▲ 0:41	1:24	10,05 €	98%
Ocio activo y deportes	0:42	2,11 €	▲ 0:41	1:24	4,18 €	98%
Prácticas deportivas	0:04	0,47 €	▲ 0:04	0:09	0,94 €	98%
Paseos y excursiones	0:33	0,87 €	▲ 0:33	1:06	1,72 €	98%
Juegos, pc, etc.	0:04	0,77 €	▲ 0:04	0:08	1,54 €	98%
Ocio pasivo	1:36	0,40 €	▼ 0:21	1:15	0,31 €	-22%
Ver televisión y relax	1:27	0,00 €	▼ 0:21	1:06	0,00 €	0%
Lectura en general	0:09	0,40 €	0:00	0:09	0,40 €	0%
Trayectos	1:18	2,78 €	▼ 0:39	0:39	1,39 €	-50%
<b>TOTAL</b>	<b>24:00:00</b>	<b>20,56 €</b>		<b>24:00:00</b>	<b>25,77 €</b>	<b>25%</b>

→ Variación en la dedicación del Gasto

- Una vez calculadas las variaciones en el tiempo, estas se aplican al gasto correspondiente a cada una de las actividades, que aumentan y disminuyen en función de las alteraciones que han sufrido en el tiempo.
- Debe tenerse en cuenta que nos todos los gastos varían en el mismo sentido que el tiempo. Así, el gasto dedicado al Trabajo Doméstico es inversamente proporcional a la variación del tiempo dedicado al mismo. Este comportamiento es debido a que si los Ocupados disponen de más tiempo por la tarde podrían optar a cuidar ellos mismos de sus familiares, en vez de contratar los servicios a otros agentes (guarderías etc.).

### Descripción de la situación actual

- En base a diversas fuentes del Eustat y del INE, en la tres primeras columnas se enumeran las actividades anteriormente descritas, en función del tiempo y del gasto diario dedicado a las mismas actualmente por parte de los ocupados,
- La suma de los tiempos dedicados a las actividades da como resultados las 24 h del día.

### Variación en la dedicación del tiempo

- En esta segunda parte de la tabla se presentan, en base a las hipótesis anteriormente descritas, los cambios que la implantación de la jornada continua generaría en el colectivo de la población ocupada.
- Tal como se ha señalado anteriormente el tiempo de comida, el ocio pasivo y los trayectos, se reduce a favor de la vida social y del ocio activo y el cuidado a las personas del hogar. Concretamente:
  - El tiempo de comida incluida dentro de las necesidades fisiológicas se reduce en 30 min.
  - El ocio pasivo en lo correspondiente a ver la TV, y relax se reducido en 21 min.
  - Los trayectos se reducen en 39 min.
- La hora y media resultante se distribuye entre las actividades que se ven incrementadas en función de su peso relativo. En este caso, la vida social, los tres conceptos incluidos dentro del ocio activo y deportes y el cuidado a las personas del hogar

# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Implicaciones de un cambio de modelo horario

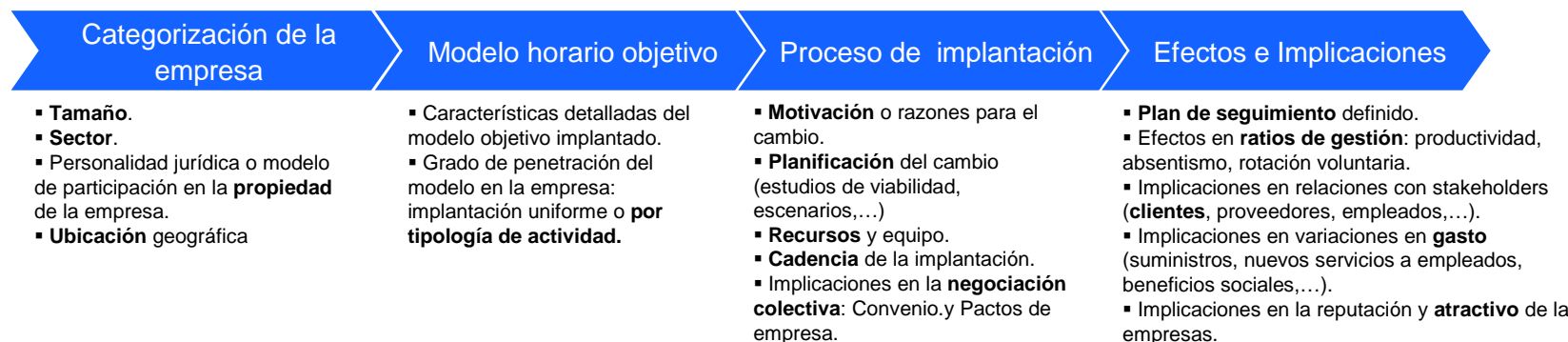
- Además de los impactos previsibles en los hábitos y gastos de los trabajadores, al cambio de horario laboral supone una serie de **efectos en las empresas que lo llevan a cabo**. La identificación y análisis de estos impactos se ha realizado a través de un proceso de entrevistas a una muestra seleccionada de empresas que ya han aplicado la jornada continua o medidas de flexibilidad que tiendan a adelantar el espectro temporal de desarrollo del trabajo a lo largo del día.
- La **representatividad** de esta muestra constituye en términos de **empleo** un **27,9% en el ámbito de la CAPV** considerando el rango de empresas de **más de 250 empleados** y de un 20,4% de empresas de más de 100 empleados (UFG pertenece a este segundo rango).
- Los objetivos de esta fase de entrevistas a empresas han sido los siguientes:
  - Identificar cuáles son los **avances** que ya se han dado **en el tejido empresarial de la CAPV** en el ámbito de la implantación de un nuevo modelo horario.
  - Identificar cuáles son las características comunes y diferencias asociadas a los diversos **modelos objetivo** que se están adoptando por estas empresas en la CAPV.
  - Analizar si la tipología de la empresa condiciona posibilitando o impidiendo la implantación de este modelo horario.
  - Analizar el **proceso de implantación** que las empresas han seguido para abordar este cambio así como los **efectos** que han identificado tras su implantación.



- Iberdrola
- ULMA construcción
- Metro Bilbao
- Unión Farmacéutica Gipuzcoana
- Tubacex
- Euskaltel
- CAF
- Eroski
- BBK
- Caja Laboral
- Labein (Corporación Tecnalia)

- En las siguientes páginas presentamos las principales conclusiones de esta fase de entrevistas. El análisis realizado como la explotación de la información obtenida ha estado dirigido en todo momento a entender las variables que entran en juego en un proceso de cambio de estas características al objeto de sentar las bases para una futura definición de una metodología de acompañamiento a las empresas que pudiera ser promovida por el Gobierno Vasco.

- Las conclusiones se han estructurado en los siguientes apartados:



# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Implicaciones de un cambio de modelo horario



- **El Tamaño (entendido en número de empleados)-** Las empresas entrevistadas **no consideran que el tamaño sea un factor que imposibilite por sí mismo la implantación** de un nuevo modelo horario de tipo continuo.
- **Departamento de Organización, Recursos Humanos o similares-** Sin embargo, consideran que el tamaño puede ser un factor condicionante en el proceso de análisis, planificación e implantación desde la siguiente perspectiva. Las empresas de tamaño medio y grande (en torno a 250 ó más empleados) cuentan con carácter general con departamentos de organización con un equipo de personas que pueden liderar y ejecutar los proyectos de análisis y planificación del proceso. Estos equipos suelen contar tanto con las **habilidades** necesarias para abordar este tipo de proyectos, con una **dinámica de trabajo** ajustada a las necesidades de este tipo de iniciativas, como con un **conocimiento del modelo organizativo** y de tipologías de actividad coexistentes en la organización que redundan en una mayor agilidad y acierto en el proceso de implantación.
- **Duración media del proceso de implantación-** Por otro lado, hay que tener en cuenta que tal y como han constatado las empresas entrevistadas, el proceso de implantación lleva **en torno a un año como horizonte mínimo**, que tiende a extenderse en el tiempo si está a su vez asociado a un proceso de **negociación colectiva** en el que confluyan otras cuestiones adicionales que se asocian a la adopción de un nuevo modelo horario.
- Para evitar confundir las cuestiones que entran en el marco de la negociación colectiva, estas empresas recomiendan definir de forma clara cuestiones como el número de horas que constituirán la jornada laboral anual tras el cambio, la política salarial, de horas extra y la política de beneficios sociales y otros incentivos para los empleados.
- Por ejemplo, consideremos una empresa que ponía a disposición de los empleados “tickets restaurante” y que a raíz del cambio horario decide eliminar este beneficio bien por la apertura de un comedor de empresa bien por la adopción de una jornada continuada sin pausa. Hemos identificado casos en los que esta situación ha provocado reticencias al cambio por una percepción de lucro cesante por parte del empleado (un menor ingreso en especie).
- Las barreras por estos motivos han sido aisladas en cuanto a su número e intensidad en los casos en los que se han dado, pero consideramos que son cuestiones a tener en consideración para poder gestionarlas de una manera previsora y sin que se erijan en motivo de conflicto.
- A nivel sectorial, en la fase de entrevistas ha sido más fácil identificar a empresas que hayan adoptado este modelo horario en el **sector industrial** y el sector **financiero** y más limitada la representatividad de las empresas del sector de distribución y empresas de servicios (especialmente servicios profesionales). Las empresas de distribución han constatado que para enfocar su proceso de cambio han querido localizar empresas del sector que ya lo hubieran implantado, sin éxito, por lo que han recurrido a analizar los ejemplos del sector industrial.
- No obstante, es cierto que no hemos identificado ningún sector/empresa en el que la jornada continuada se haya aplicado con carácter generalizado a toda la organización. En todas las empresas entrevistadas **coexisten diversos colectivos con modelos horarios distintos**. Por lo que parece razonable constatar que la posibilidad de implantación está asociada a otra serie de variables y no exclusivamente a la pertenencia a un sector u otro.
- En cualquier caso, las empresas entrevistadas opinan, y así lo han constatado, que la imposibilidad de aplicarlo a todos los perfiles de actividad no debe ser óbice para que puedan adoptarse modelos de estas características en segmentos determinados. De hecho, **el 70% de las empresas combinan diversos modelos horarios**.

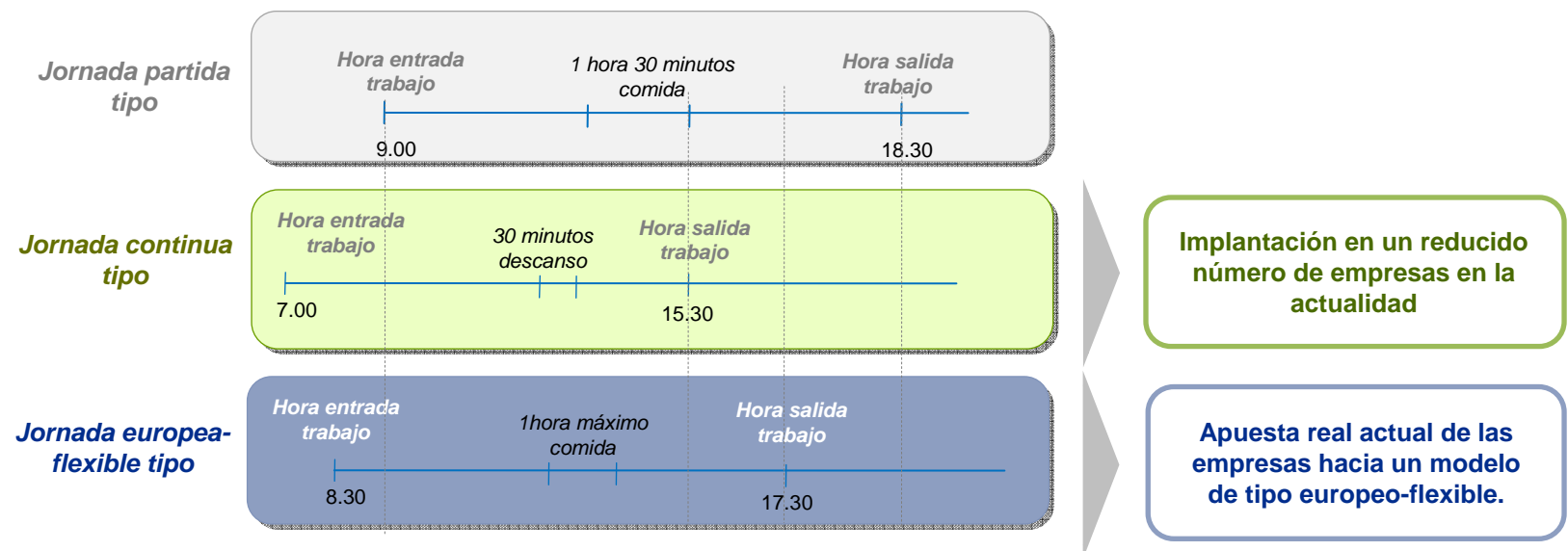
# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Implicaciones de un cambio de modelo horario

- En cuanto a la personalidad jurídica y **modelo de participación en la propiedad**, las empresas de naturaleza cooperativa y aquellas de participación semipública han mostrado una mayor predisposición a adoptar y mantener este tipo de horarios dentro de su **política social**.
- **Ubicación** de sede y establecimientos. En aquellas empresas donde la sede y los principales establecimientos estaban ubicados fuera de los principales núcleos urbanos, esta condición también ha jugado un papel importante en la consideración de adoptar modelos horarios en los que se tienda a jornadas horarias de tipo continuado. Estas empresas opinan que el modelo horario ha acompañado a la atracción de profesionales. A la nueva política de horarios un número reducido de estas empresas han tenido que sumar **servicios de transporte colectivo** de empresa, para garantizar fundamentalmente la entrada de los empleados en hora dado que en estos casos se carecía de un servicio de transporte público ajustado a ese horario desde las principales ciudades de la CAPV.



- De las entrevistas realizadas podemos extraer dos grandes tipologías de modelos de jornada horaria continuada.
- La principal diferencia viene definida por la incorporación o no de una **pausa** que en términos generales se entiende destinada a la comida del mediodía.
- Esta pausa no se contabiliza dentro de las horas computables como jornada laboral y debe ser de **menos de una hora** para que tenga la consideración de jornada continuada.



# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Implicaciones de un cambio de modelo horario

- Todas las empresas entrevistadas establecen un tiempo mínimo de **pausa de 30 minutos** (en caso de que exista). La mayoría de estas empresas definen un rango horario destinado a esta pausa superior a la hora. Siendo puristas estas empresas estarían contemplando un modelo de jornada partida pero en la práctica la tendencia de los empleados, en palabras de las personas entrevistadas, y salvo contadas ocasiones, es a concentrar la comida en torno a 30-45 minutos. Por tanto, en la práctica estos modelos están más cerca de la jornada continuada.
- A la vista de las entrevistas realizadas la implantación de las **jornada continuada sin pausas** (modelo de 7.00-15.00 horas) está limitada a un número reducido de empresas y ellas mismas se consideran una rara avis en el entorno. Por el contrario, las empresas entrevistadas abogan por un modelo horario de tipo europeo caracterizado por entradas tempranas por la mañana, una comida frugal de 30-45 minutos aproximadamente y que avanza a primera hora de la tarde (16.30-17.00 de media) la hora de salida.
- La empresas que adoptan este segundo modelo plantean serias dudas sobre su predisposición a adoptar un modelo de jornada continuada sin pausa por los siguientes motivos, en los que coinciden:
  - Necesidad de **cobertura de servicio a primera hora de la tarde**, entre 14.00 y 16.30. Garantizar al menos una jornada mínima de coincidencia con colectivos que tienen otro horario, mayoritariamente los turnos de tarde de actividades fabriles o de mantenimiento y turnos de tarde de establecimientos de la distribución.
  - **Evitar un modelo rígido** que permita equilibrar posibles contingencias en la hora de entrada-salida por desplazamientos y obligaciones de carácter personal-familiar fundamentalmente.
  - **Cuestiones de salud sin base científica** y soportada por la intuición de los entrevistados. En este sentido argumentan que aquellas personas que finalizan su jornada laboral a las 15.00-15.30 y no residan en su lugar de trabajo, y no hayan podido gozar de una pausa, comerán entre las 16.00-16.30 de media.
- Además, la mayoría de los modelos analizados incorporan opciones de flexibilidad en la entrada, salida y pausa de la comida bajo las siguientes condiciones:
  - La flexibilidad se establece en determinados **rangos horarios preestablecidos por la empresa** y bajo parámetros de **autogestión** del tiempo profesional y personal.
  - La flexibilidad siempre prevé una **jornada mínima de presencia común** en la que todos los empleados desarrollan su actividad laboral. La definición de esta jornada mínima de presencia y su amplitud es una de las cuestiones críticas que han abordado en el proceso de implantación las empresas analizadas. Así, la jornada mínima de presencia establece de facto una hora límite de entrada y también de salida.
  - En esta misma línea, obliga tal y como se ha definido en la mayoría de estas empresas a realizar una pausa de 30 minutos mínimo hacia la mitad de la jornada. Esta medida pretende **evitar que de facto se realicen jornadas continuadas sin pausa**, por las razones que hemos indicado anteriormente.
- Aunque las empresas no han realizado un seguimiento pormenorizado de la tendencia a una jornada tipo, la mayoría coinciden en que la **tendencia de las personas** es a **realizar un horario homogéneo** y a **adelantar las salidas de la tarde** en comparación con modelos de jornada partida. Los empleados tienden en definitiva a aprovechar las opciones que ofrece el modelo de concentrar la actividad productiva en la primera mitad del día. De hecho, y siempre bajo criterios de observación no cuantitativa, esta tendencia se ve agudizada en los meses de primavera y entre el colectivo más joven y la dedicación del tiempo está orientada a la práctica deportiva en gran medida. Señalar de nuevo, que estas afirmaciones hay que considerarlas con sumo cuidado y que para la toma de decisiones debería ser refrendada por otros métodos de evaluación y diagnóstico.

# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Implicaciones de un cambio de modelo horario

- La implantación del modelo de jornada continua es diverso entre los diferentes **colectivos de la empresa**.
  - El **equipo directivo** queda fuera de este modelo salvo en el caso de las cooperativas. Sin embargo, muchas de las empresas entrevistadas consideran que la implantación de la jornada continuada en un colectivo importante de la empresa ha provocado un efecto tractor también del equipo directivo, que no cumpliendo con este modelo horario, ven como su jornada se traslada también a la primera parte del día. Este efecto ha sido más acuciado en empresas que han pasado de un modelo de jornada partida a uno de jornada continuada sin pausa.
  - No aplica a aquellos asignados a la **actividad fabril de turnos**.
- Los equipos que constituyen la **rama comercial** de la empresa siguen una diversidad de modelos:
  - Sector **financiero**. Con el convenio anterior, la actividad de la rama comercial y de oficinas de las Cajas de Ahorros se veían limitadas a un horario de mañana. Con la firma del último convenio se abre la posibilidad de la jornada partida para estos equipos. Las entidades han optado por diversas fórmulas pero en ningún caso se ha adoptado la jornada partida con carácter generalizado. Por el contrario, la jornada partida afecta a un número reducido de empleados y oficinas seleccionadas y bajo parámetros de pura rentabilidad y de ganar cuota de mercado a través de la captación de nuevos clientes de perfil distinto al cliente de mañana.
  - Los equipos comerciales del sector de **distribución** analizados, tienen flexibilidad horaria únicamente condicionada por la consecución de resultados (en ventas, en número de vistas/día/semana predeterminados,...) y por la disponibilidad horaria de su cliente directo.
  - No aplica a todos aquellos equipos o departamentos que presten servicios 24x7 o de urgencia donde la inmediatez en el servicio cobra importancia crucial. No obstante, actualmente debido a la penetración y rápida evolución de las tecnologías de comunicación e información existen un número creciente de opciones que, aunque con limitaciones (resistencia del cliente a resolver su incidencia con una “máquina” entre otras), permiten la gestión de necesidad de cobertura de servicio de un modo diverso.
- Con carácter general el modelo horario de jornada continuada se ha implantado en las **áreas de servicios centrales, administración, y equipos que trabajan por proyectos** y bajo parámetros de consecución de resultados. En esta línea, las empresas entrevistadas consideran que la modificación de un modelo de turnos a una jornada continuada es difícil por motivos de optimización de la inversión y por tanto, es más probable la transición a jornadas continuadas desde los colectivos en jornada partida.
- El modelo horario **no se concibe como una cuestión estática y falta de evolución**. De hecho las empresas entrevistadas están valorando en la actualidad, analizando sus pros y contras tanto para la empresa como para el empleado, otros tipos de modelos horarios.
- Actualmente destaca en esta línea el análisis de opciones al teletrabajo: ¿a qué tipo de actividad se puede aplicar?, ¿qué implicaciones tiene para el modelo organizativo?, ¿qué implicaciones tiene para la responsabilidad e indemnidad de la empresa?, ¿teletrabajo es sinónimo de flexibilidad horaria total? ¿cuál es el nivel de predisposición de los empleados? ¿el teletrabajo como obligatoriedad u opción de carácter voluntario? ¿qué inversiones debe realizar la empresa? ¿qué recursos hay que poner a disposición del empleado para garantizar el cumplimiento con sus responsabilidades?.



# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Implicaciones de un cambio de modelo horario



- Todas las empresas entrevistadas opinan que el **liderazgo** de la implantación debe ser asumido por el **equipo directivo**, o debe realizarse en su nombre. Si bien, en algunos casos la solicitud o reivindicación de su implantación ha surgido entre colectivos de empleados, de los más jóvenes con carácter general.
- Las razones que han planteado las empresas entrevistadas para la adopción de este modelo horario han sido diversas:
  - En la mayoría de los casos la razón está asociada a un **plan global de empresa** que aborda desde diversas perspectivas y a través de distintas políticas medidas de **conciliación** de la vida profesional y personal y la **racionalización del tiempo** que se destina al trabajo.
  - Estos planes han sido adoptados con carácter general junto con **políticas de evaluación del desempeño** y de resultados, orientando las organizaciones hacia **autogestión de las unidades de trabajo**.
  - En un tercio aproximadamente de las empresas, estas iniciativas se han dado en el marco de algún **proceso de certificación de calidad**, o de auditoría voluntaria de evaluación como **empresa socialmente o familiarmente responsable**.
  - Únicamente una empresa, que curiosamente coincide con la que cuenta con un menor número de empleados, ha asociado el cambio de modelo horario a un **proceso de evaluación de la productividad** en el que quedaba evidenciado que por las tardes su nivel de productividad se reducía considerablemente.
  - Existe algún otro caso aislado en el que el cambio horario ha sido provocado por **cuestiones de otro orden**, como la apertura de un comedor de empresa.
- La mitad de las empresas afirman haber seguido un proceso planificado y ordenado donde se evalúe el modelo a implantar, sus características así como la cadencia de implantación y proyectos de análisis a abordar en el proceso. El resto no aporta luz en este sentido bien porque se considero una apuesta clara de empresa, bien porque el convenio así lo establecía, o bien porque el modelo actual lleva más de 10 años implantado y no tienen evidencia de cómo se materializó el proceso.
- Implantación de **día cero vs implantación gradual**. La mitad de las empresas ha seguido un modelo de implantación de “día cero”, donde todos los empleados afectados adoptan este modelo al unísono. El resto de las empresas ha adoptado el modelo de forma gradual a través de pilotos donde se han ido valorando las posibles incidencias por descoordinación, recursos necesarios, etc.
- Plan de **comunicación**. Como en todo **proceso de cambio** todas las empresas han gestionado la comunicación equilibrando las expectativas creadas y la participación de los empleados en el proceso. No hay un plan de comunicación tipo. Cada empresa ha gestionado la comunicación en cada fase del proceso de manera diversa. Pero todas coinciden en los siguientes puntos:
  - La comunicación inicial debe venir del equipo de dirección. Es deseable la participación de la **Alta Dirección** en la comunicación inicial.
  - Deben dejarse claras desde el inicio, para gestionar las expectativas que se creen, aquellas **cuestiones que son inamovibles**. Por ejemplo, todas las empresas consultadas menos una ha mantenido la jornada horaria anual vigente, por lo que es importante dejar claro que nuevo modelo horario no significa trabajar menos horas. Al contrario, la empresa restante no solo no ha reducido la jornada anual sino que la ha aumentado.
  - Una de las cuestiones que en ocasiones quedan en el tintero tras abordar el proceso de cambio es la **comunicación a clientes**. Si se considera que el cambio puede afectar a los clientes conviene en opinión de las empresas comunicar a aquellos afectados de manera directa. La comunicación incluirá siempre información sobre los nuevos protocolos a seguir, aunque estos no sean de respuesta inmediata en el tiempo por parte de la empresa a la solicitud del cliente. El mayor riesgo en este proceso de cambio es no gestionar la incertidumbre del cliente ante la falta de respuesta o servicio.
  - Por último pero no menos importante las empresas coinciden en que es importante definir en la etapa inicial del proyecto la **involucración de los sindicatos** en éste.

# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Implicaciones de un cambio de modelo horario

- Prácticamente todas las empresas entrevistadas han incorporado a sus **Convenios colectivos o Pactos de Empresa** la adopción del modelo horario convenido. Las empresas, no obstante abogan por no definir en excesivo detalle el modelo horario. Basta con introducir las características básicas del modelo y los colectivos a los que aplica. En ningún caso incluir aquellos punto sobre los que se duda. Por el lado de los sindicatos, las empresas opinan que aquellos suelen favorecer que el detalle sea el máximo posible por lo que habrá que equilibrar en el proceso de negociación ambas posturas.
- Solo una de las empresas entrevistadas ha fracasado en el proceso de implantación del modelo de jornada continuada por haber sido rechazado por el Comité de Empresa. El rechazo no se debió a una falta de acuerdo en cuanto a las propuestas que contenía el modelo horario per se, sino a otras iniciativas que se propusieron con carácter simultáneo en la mesa de negociación. El equipo directivo de esta empresa, que es quien ha promovido y lidera el proceso, sigue manteniendo la intención de implantar el nuevo modelo horario.



- Con carácter generalizado existe una gran **dificultad para dar datos objetivos** en relación a los efectos y consecuencias de la implantación de la jornada flexible debido a que **apenas se han realizados mediciones**.
- Las empresas no han establecido un plan de seguimiento para medir los beneficios o resultados que se obtienen con el nuevo modelo. No lo han considerado necesario porque tampoco han visto una merma en los ratios o indicadores que incorporan a sus cuadros de mando o gestión
- Es más, las opiniones de los responsables de las empresas son diversas.
- Más de la mitad opinan que redundaría en un mayor rendimiento de los empleados, pero no utilizan datos empíricos, mientras que el resto opina que el resultado es neutro, que el cambio de modelo horario poco o nada tiene que ver con la productividad e incluso llegan a aseverar que las variables de productividad tradicionales están obsoletas y deberían revisarse.
- **Rotación** voluntaria. La rotación voluntaria en todas las empresas entrevistadas es muy reducida. Los responsables entrevistados no asocian en exclusiva esta baja rotación a la disponibilidad de un modelo horario atractivo pero consideran que es uno de los factores que actúa en el poder de atractivo de la empresa.
- **Absentismo** laboral. Los niveles de absentismo son considerados por todas las empresas muy altos independientemente de la adopción o no de este modelo. Sin embargo, este análisis realizado por las empresas hay que tomarlo con sumo cuidado dado que cada organización incluye cuestiones diversas medidas de distinta forma (Incapacidad temporal, enfermedad común, accidentalidad/siniestralidad laboral, absentismo no justificado, bajas por maternidad,...) y que su ocurrencia poco o nada tiene que ver con el modelo horario.
- En el caso de la **siniestralidad/accidentalidad**, una de las empresas de reciente incorporación al modelo horario continuado ha visto como en el último año la accidentalidad laboral se ha reducido en un 24% y en un 10% el absentismo sin baja. En este último año, en cualquier caso, los índices de absentismo se han reducido con carácter generalizado y dada la incertidumbre generada en torno al mantenimiento del puesto de trabajo en la situación de crisis actual.

# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Implicaciones de un cambio de modelo horario

- **Satisfacción de empleados y clima laboral.** Existe una percepción generalizada de una mejora de la satisfacción de los empleados con modelos horarios continuos o flexibles. La mayor parte de las empresas realizan encuestas de clima laboral para su medición (en algunos casos específicas para determinar los efectos del nuevo modelo horario) . Los principales elementos de mejora detectados son una mayor facilidad de reparto y aprovechamiento del tiempo productivo y de ocio así como el cumplimiento de otras obligaciones o responsabilidades de carácter personal.
- **Atractivo de la empresa.** Como sucedía con la rotación voluntaria, éste no es el único parámetro que actúa sobre el mayor o menor nivel de atractivo de la empresa para posibles candidatos. Pero con carácter general esta cuestión juega sumando a la oferta global que la empresa ofrece al candidato y en épocas de bonanza o distintas a la de crisis juegan una baza importante a la hora de poder hacer una buena y amplia selección entre numerosos candidatos. En concreto, de las empresas que recientemente han adoptado este modelo horario y que por tanto puede tener mayor índice de comparación, el número de curriculum vitae recibidos desde la implantación del nuevo modelo horario ha incrementado considerablemente (en torno al 10% en perfiles de interés).
- En un caso concreto se ha producido un claro aumento del índice de reputación corporativa ascendiendo de la posición 12 a la 3 en el ranking de “Best Place to Work”.
- **Gastos e Inversiones.** Todas las empresas coinciden en afirmar que no han experimentado ahorros en gastos generales o de suministros, ni han incurrido en nuevos costes de personal. Las empresas que han implantado la jornada continua pura (7:00-15:00) han experimentado un ahorro en los cheques o ticket de comida. Las empresas con un modelo de horario flexible, o bien cuentan con un comedor propio o con tickets de comida para sus empleados.
- Las **relaciones con otros agentes o stakeholders.** Esta cuestión constituye el punto crítico que juega en detrimento de una mayor implantación de modelos de jornada continuada o modelos análogos. En consultas realizadas en otros ámbitos geográficos, el miedo a perder clientes es la principal barrera para no abordar el proceso de análisis e implantación. En este sentido, un 84% de estas empresas ven posible adoptar este tipo de jornada si lo hicieran los clientes.

# Aproximación al modelo teórico de implicaciones e impacto

## Implicaciones de un cambio de modelo horario

- A continuación se recogen las principales implicaciones de un cambio de horario laboral recabadas a través de distintos estudios y/o noticias publicadas en prensa:

### Mejora en términos de productividad.....

*“Una jornada laboral compacta y con horario flexible tiene unos beneficios claros para las empresas que apuesten por esta fórmula: la productividad de los empleados **augmenta entre un 15 y un 20%** y se reduce su absentismo hasta en un 30%.”<sup>1</sup>*

*“Un 81% de las compañías que participaron en el estudio considera que este horario supondría un **incremento de la productividad del 5% debido al aumento del rendimiento de los empleados y a una mejora en la motivación**”<sup>2</sup>*

### Ahorro en costes.....

*“También afirma que **se produciría una reducción de los gastos**. Un 18% de las sociedades cree que disminuirían los de luz en más de un 10%, mientras que un 32% opina que se reducirían entre un 5 y un 10%”.<sup>2</sup>*

### Otras implicaciones mencionadas....

*Mejora del clima laboral, creación de empleo, mejora de la imagen y comunicación externa, contribución a la incorporación de la mujer al mercado laboral...*

### Reducción del absentismo laboral.....

*“Los propios trabajadores reconocen que si tuvieran este tipo de horario, producirían más por hora (14%), **mientras que otro 6% opina que habría menos absentismo laboral**.”<sup>2</sup>*

*“Una jornada laboral compacta y con horario flexible tiene unos beneficios claros para las empresas .... **y se reduce su absentismo hasta en un 30%**.”<sup>1</sup>*

### Aumento de la motivación del personal.....

*El 68% de las empresas considera que **augmenta la motivación del personal**.<sup>2</sup>*

### Retención del talento....

*El 55% de las empresas considera que **la jornada laboral compacta y con horario flexible ayudaría a retener el talento**.<sup>2</sup>*

Fuentes:

(1) “La Jornada continua y flexible aumenta la producción y reduce el absentismo”. Artículo, publicado el 05 de Febrero de 2009 en Expansión.com

(2) “Implicaciones de la jornada laboral y flexible en las empresas de la Comunidad de Madrid” (2006). Consejería de Empleo y Mujer

# Próximos pasos

- Como desarrollo de este estudio, planteamos las siguientes líneas de trabajo futuro que fomenten el análisis e implantación de este tipo de modelos horarios. Se trata de proyectos ambiciosos que ponen a disposición de las instituciones y organizaciones empresariales herramientas de información y de trabajo.

## AMBITO DE DESARROLLO I

Profundizar en el análisis de los cambios en el uso del tiempo motivados por un modelo horario laboral diferente

- Objetivo:** obtener datos reales de población de la CAPV sobre el uso del tiempo (actividades y gasto asociado) en el caso de adoptar un modelo horario de tipo continuado.
  - Resultados:** alimentar con información objetiva y cuantitativa el modelo teórico planteado en este estudio, analizando los cambios derivados de los nuevos destinos de actividad económica, facilitando a las instituciones información de valor para la definición de políticas públicas en el ámbito del ocio, del transporte, del deporte, de la formación, del cuidado de dependientes, telecomunicaciones, etc.
  - Actividades a realizar: Proceso de encuestación dirigido a dos colectivos:
    - Personas que cuentan con una jornada de tipo continuada
    - Personas que cuentan con jornada partida
- Manteniendo una encuesta común podemos abordar un análisis comparado sobre por **diferencias entre ambos escenarios de hábitos y comportamientos ante el uso del tiempo**. Así, se podrá concluir si un cambio de horario laboral trae consigo una redistribución de las actividades realizadas y de los gastos asociados a aquellas.

1

### Identificación del universo y selección de la muestra

	Universo muestral	Selección de la muestra
colectivo a)	<p><b>Colectivo a)</b> Personas que en la actualidad cuentan con un modelo horario de jornada continuada (entendida como diferente a la jornada partida y que no trabajen a turnos).</p>	<p>407.043,6 personas*</p> <p>Con un nivel de representatividad del <b>95,5%</b> y un error del <b>5%</b>, el resultado de la muestra es de <b>384 encuestas</b>.</p>
Colectivo b)	<p><b>Colectivo b):</b> Personas que cuentan con una jornada partida.</p>	<p>570.956,4 personas</p> <p>Con un nivel de representatividad del <b>95,5%</b> y un error del <b>5%</b>, el resultado de la muestra es de <b>384 encuestas</b>.</p>

\* Tener en cuenta que la información disponible en Eustat no diferencia entre los empleados de turno y otros de jornada continuada. En cualquier caso si se estima incorporar a los empleados de turnos al universo, en ningún caso penalizaría la representatividad y error muestral.

**Muestra global: 768 encuestas**

2

### Definición del cuestionario

- Categorización de encuestados. Dotar de capacidad de explotación de datos por colectivos tipificados**

DATOS BÁSICOS	DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS	DATOS DE ACTIVIDAD
La categorización de las personas encuestadas se realizará atendiendo exclusivamente a su vinculación con un modelo horario de jornada partida o de jornada continuada.	En la categorización de las personas encuestadas se introducirán además: -variables sociodemográficas: sexo, edad, nivel de estudios, lugar de residencia. -variables básicas del tipo de unidad de convivencia a la que pertenece.	Se incluirán además de las variables anteriores, aquellas asociadas a su perfil profesional: -sector en el que desarrolla su actividad. -nivel de responsabilidad / rango salarial. -ubicación del lugar de trabajo. -atendiendo a la reducción de jornada.

- Ítems de análisis en base a otras encuestas de Eustat, INE, Eurostat, para obtener datos comparables.**
- Cuestionario estructurado y lo más cerrado posible.**

3

### Explotación de resultados

#### Doble perspectiva de impacto

Impacto e implicaciones en la redistribución del tiempo y gasto realizado y sectores destino

Impacto de la nueva distribución de actividades y gasto en el PIB, empleo e ingresos fiscales

- Cálculo de la transferencia de tiempos y gastos entre los dos escenarios horarios** (actual y objetivo). Se podrá constatar si hay un incremento/disminución del gasto, si se produce un cambio de hábitos/actividades o si el efecto del cambio horario provoca una mera traslación de franja horaria las actividades que ya se vienen realizando con el modelo horario anterior.
- Impacto económico en el PIB, empleo e ingresos fiscales**, a nivel de contribución por persona que adopta el modelo objetivo. Solo señalar, que este análisis se realiza desde la perspectiva de empleados, ante la carencia de información recopilada por las empresas en cuanto a sus diferencias en la distribución del gasto.

# Próximos pasos

- Como desarrollo de este estudio, planteamos las siguientes líneas de trabajo futuro que fomenten el análisis e implantación de este tipo de modelos horarios. Se trata de proyectos ambiciosos que ponen a disposición de las instituciones y organizaciones empresariales herramientas de información y de trabajo.

## AMBITO DE DESARROLLO II

### Definición de una metodología de implantación y puesta en marcha de una prueba piloto en una muestra seleccionada de empresas

- **Objetivo:** consolidar las conclusiones del estudio, definiendo una metodología de implantación, considerado las conclusiones de este estudio, que sirva de guía de la definición y planificación del cambio para las empresas vascas interesadas en abordar un proceso de estas características.

1

#### *Definición de la metodología genérica de implantación de un nuevo modelo horario laboral.*

- Definir una metodología genérica de implantación configurada como:
  - herramienta de autodiagnóstico de la situación de partida particular de la empresa.
  - hoja de ruta que sirva de guía para las empresas en su proceso de planificación e implantación del cambio.
- Esta metodología, en su versión definitiva, podrá ser puesta a disposición de las empresas, en las condiciones que establezca la Consejería de Empleo y Asuntos Sociales. Deberá ser lo suficientemente detallada para garantizar su utilidad como herramienta metodológica y abierta a la adaptación a cada caso concreto.
- La metodología resultante del proyecto deberá establecer como mínimo:
  - Las características del modelo horario objetivo.
  - El modelo de participación de los agentes involucrados en el proceso de cambio (empleados, clientes, sindicatos, dirección,...)
  - Los programas/proyectos o necesarios para abordar el cambio y asignación de responsables.
  - La hoja de ruta integrada que recoja las actividades y tareas identificadas en el marco temporal definido para la implantación.
  - El plan de seguimiento y control.
  - Los hitos clave y riesgos de proyecto.
  - La documentación de apoyo a la metodología.

2

#### *Prueba piloto en una empresa seleccionada.*

- Puesta en práctica y testeo de la metodología definida a través de la ejecución de una prueba piloto en una empresa seleccionada.
- Orientar a la empresa objeto del piloto en la planificación y puesta en marcha del proceso de implantación siguiendo la metodología que se haya definido.

3

#### *Secretaría técnica y seguimiento de la implantación.*

- Seguimiento del proceso de implantación en la empresa objeto de la prueba piloto.
- Asistencia en la gestión de desviaciones sobre la planificación inicial.
- Ajustes a la versión inicial de la metodología-guía de implantación.