



*Estudio sobre la repercusión de un  
**cambio de horario**  
de los trabajadores  
en las empresas aragonesas*



CAJA INMACULADA ■



**GOBIERNO  
DE ARAGON**

Instituto Aragonés de Empleo



*Estudio sobre la repercusión de un  
**cambio** de **horario**  
de los trabajadores  
en las empresas aragonesas*



CAJA INMACULADA ■



Instituto Aragonés de Empleo





QUARTZ

***Estudio sobre la repercusión de un  
cambio de horario  
de los trabajadores  
en las empresas aragonesas***

Editan y coordinan:

**Instituto Aragonés de Empleo**

Departamento de Economía, Hacienda y Empleo  
Gobierno de Aragón

*Avda. Alcalde Sainz de Varanda, 15  
E-50071 Zaragoza  
inaem@aragon.es  
www.inaem.aragon.es*

**Caja Inmaculada**

Servicio de Estudios

*Paseo Independencia, 10  
E-50004 Zaragoza  
dp.estudios@cai.es  
www.cai.es/sestudios/*

Autores:

Append. Investigación de Mercados

*Depósito Legal: Z-2.218/2010*

*ISBN: 978-84-96869-31-8*

## **Presentación**

El Instituto Aragonés de Empleo (INAEM) y Caja Inmaculada vienen colaborando desde hace años en el estudio del mercado de trabajo aragonés con la aspiración de brindar nuevas perspectivas que puedan contribuir a su mejor evolución. De este entendimiento y compromiso entre el INAEM y CAI, nace esta obra, primera de una nueva colección de publicaciones que, acogida al nombre genérico de “Cuadernos de empleo”, se orienta a profundizar en las peculiaridades de cualquier tema relacionado con el ámbito laboral de nuestra Comunidad.

Existe, desde hace años, una corriente de opinión interesada en analizar la influencia del horario laboral sobre el bienestar y la productividad de los trabajadores, tema que ha sido objeto de numerosos artículos y que fácilmente se incorpora a nuestras conversaciones cotidianas. Sin embargo, carecíamos hasta hoy de estudios que pudieran aportar mayor transparencia sobre las potenciales repercusiones de un cambio de horario y, más en concreto, de los beneficios y costes que supondría la equiparación de los horarios laborales españoles con el patrón adoptado por la mayoría de los países integrados en la Unión Europea.

El presente trabajo explora previamente la penetración actual del horario europeo en el tejido empresarial aragonés, para examinar después las opiniones y expectativas de empresarios y trabajadores respecto a los efectos que provocaría la adopción de tal horario sobre las relaciones laborales y las decisiones que afectan a la gestión de la vida personal; así mismo, se consideran las posibles repercusiones en los hábitos de consumo y las consecuencias sobre la igualdad de oportunidades y la conciliación de la trayectoria profesional con los imperativos de la vida familiar.

Supone este primer Cuaderno una rigurosa exposición centrada en las implicaciones de lo que se advierte como un profundo cambio de hábitos. Pretendemos, con esta obra y con la nueva colección que inaugura, facilitar unos instrumentos eficaces que puedan ser utilizados para analizar con mayor profundidad el mercado de trabajo aragonés y que puedan también servir de guía para establecer los posibles cambios y mejorar así la calidad de vida en nuestra sociedad.

**Ana Bermúdez Odriozola**

Directora-Gerente

**Instituto Aragonés de Empleo**

**Luis Miguel Carrasco Miguel**

Director General

**Caja Inmaculada**



## **1. Introducción al proyecto y objetivos que se pretenden alcanzar**

- 1.1 Objetivos y estructura del estudio
- 1.2 Antecedentes y enfoque metodológico
- 1.3 Metodología aplicada

## **2. La estructura empresarial y el mercado laboral aragonés: una visión comparada con España y la UE**

- 2.1 La estructura empresarial aragonesa
- 2.2 El mercado laboral aragonés

## **Empresas**

### **3. Medidas, políticas y prácticas en flexibilidad horaria en España y otros países**

### **4. Grado de implantación del Horario Europeo en Aragón**

### **5. Caracterización de las empresas que han adoptado el Horario Europeo**

### **6. Consecuencias e implicaciones del cambio de horario**

- 6.1 Consecuencias e implicaciones económicas
- 6.2 Consecuencias e implicaciones socio-laborales

### **7. Predisposición de las empresas al cambio de horario**

- 7.1 Expectativas acerca del impacto económico del cambio de horario
- 7.2 Expectativas acerca del impacto socio-laboral del cambio de horario

### **8. Frenos y dificultades actuales para la implantación del Horario Europeo**

### **9. Evaluación del impacto en la empresa del cambio de horario**

- 9.1 ¿Qué le supone a una empresa individual la implantación?
- 9.2 ¿Qué ocurrirá cuando sea un grupo de empresas similares el que se mueva al unísono en la dirección de cambiar su horario?
- 9.3 Efectos cruzados entre sectores

## **Trabajadores**

### **10. Papel que juega el horario laboral en la búsqueda del puesto de trabajo**

### **11. Predisposición de los empleados a la adopción del Horario Europeo**

### **12. Consecuencias para el trabajador de la implantación del Horario Europeo**

### **13. Evaluación de la repercusión para el trabajador del cambio de horario**

- 13.1 Repercusiones del cambio en su empresa particular
- 13.2 Cambio general en determinadas actividades económicas.

### **14. Conclusiones sobre la viabilidad de la implantación del Horario Europeo**

- BIBLIOGRAFÍA**
- FUENTES ESTADÍSTICAS**

# 1

# 1 Introducción al proyecto y objetivos que se pretenden alcanzar

## 1.1 Objetivos y estructura del estudio

El propósito de esta publicación es determinar la repercusión que ha tenido o puede tener en el futuro en la empresa aragonesa un cambio en el horario de los trabajadores con jornada partida tomando el Horario Europeo como referencia (8 a 17 horas, con una hora aproximadamente para comer).<sup>1</sup>

Un primer objetivo era conocer la penetración actual del Horario Europeo en el tejido empresarial aragonés, y su impacto, y que tanto empresas como trabajadores aportaran su punto de vista y sus valoraciones sobre las posibles repercusiones de un cambio horario en las relaciones laborales empresa-empleado, y en el caso de estos últimos en su comportamiento como consumidores y en las decisiones relacionadas con la familia.

Para ello se ha realizado un estudio centrado en analizar las ventajas e inconvenientes de la modificación del horario en los diversos sectores de la economía aragonesa, y su implicación en la conciliación de la vida laboral, en la igualdad de oportunidades y en la mejora de la calidad de vida.

En España, desde mediados del siglo pasado, el tiempo destinado a la comida principal es amplio, lo que prolonga las jornadas laborales de forma notable con respecto a las de nuestros socios de la Unión Europea. La comunidad autónoma de Aragón no es una excepción en esta cuestión.

En este documento no se entra a discutir el origen de esta costumbre típicamente española, pero sí se exploran las causas de que no se haya producido un cambio generalizado en el sector privado de la economía hacia el modelo mayoritario fuera de nuestras fronteras, que consiste en reducir el tiempo de comida hasta dejarlo en aproximadamente una hora.

No obstante, existen iniciativas que buscan precisamente esta equiparación de horarios con otros países de la UE, como la “Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los de los demás países de la Unión Europea”, un foro activo desde 2003 compuesto por empresas, personalidades e instituciones españolas. También, desde el punto de vista normativo, el propio Estatuto de los Trabajadores concede un amplio marco de negociación, particular o colectiva, a la distribución de las horas de trabajo.

---

<sup>1</sup> Se ha considerado a lo largo de estudio el “Horario Europeo” como la jornada laboral que va de 8 a 17 horas, con una hora aproximadamente para comer. En determinados momentos se utiliza la abreviatura HE para referirnos a él.

Para conseguir claridad en la exposición se ha realizado el desarrollo de los capítulos en dos grandes bloques que se corresponden con los agentes decisores en la cuestión del horario: empresas y trabajadores.

Antes, en el capítulo segundo se hace una aproximación al escenario empresarial y del mercado laboral en Aragón con una descripción de la estructura de las empresas aragonesas y una visión general del mercado de trabajo, incluyendo una breve explicación del tipo de hogar en el que vive el trabajador. Todo esto se hace mediante un número limitado de indicadores que, además, nos sirven para comparar con España y la UE.

En el capítulo tercero se repasan las diferentes distribuciones de horarios de jornada laboral existentes en nuestro país o en otros países de la UE o la OCDE y se investiga en la documentación de estas instituciones con el fin de conocer las medidas de flexibilización para poder orientar el resto del trabajo que se desarrolla en estas páginas, cuyo alcance se reduce a una sola de las medidas posibles de flexibilización.

Acotado el alcance, se investiga el grado de extensión de la flexibilidad horaria en la Comunidad Autónoma de Aragón en el capítulo cuarto, para posteriormente, en el capítulo quinto, hacer una descripción de la empresa típica con Horario Europeo.

En los capítulos siguientes el interés se centra en los efectos e implicaciones del cambio de horario al europeo. Así, en el capítulo sexto se describe la experiencia de las empresas que han realizado esta modificación, mientras que en el séptimo se analiza el grado de predisposición del empresariado para moverse al Horario Europeo y la expectativa que tiene sobre el efecto que esto tendría.

En el siguiente capítulo, el octavo, se analizan las principales dificultades percibidas por los actores para implantar el Horario Europeo de forma generalizada, y también sus posibles causas.

Se cierra el bloque dedicado a las empresas con un capítulo, el noveno, sobre las consecuencias de una implantación del Horario Europeo en Aragón, donde se sopesan los obstáculos detectados para la implantación, y sus efectos a nivel colectivo y organizacional.

El bloque dedicado a los trabajadores se abre en el capítulo décimo, en el que se investiga hasta qué punto es importante el horario en la vida del trabajador, y más en concreto, a la hora de buscar un trabajo.

A continuación, en el undécimo, se presta atención a las percepciones de los ciudadanos que trabajan, viendo la opinión que tienen sobre su horario actual;

y para quienes no trabajan, si cambiarían alguna decisión personal ante la posibilidad de conseguir un empleo con Horario Europeo. Se trata también de ver cuáles son los perfiles más interesados en esta innovación en el horario.

En el capítulo duodécimo se recapitulan los efectos esperados o efectivos ante esta modificación en su horario, según lo que manifiestan los propios trabajadores.

Como síntesis final se incluyen dos capítulos. El decimotercero está dedicado a los efectos cuantificables de una generalización de la medida, bajo determinadas hipótesis que se explicitarán; y en el decimocuarto se hace la síntesis final de toda la información conseguida y se exponen las conclusiones sobre la viabilidad de la implantación del Horario Europeo

## 1.2 Antecedentes y enfoque metodológico

Para la realización de este análisis en primer lugar es necesario conocer qué porcentaje del total de empresas de Aragón tienen implantado el Horario Europeo, ya sea desde el inicio de su actividad o adoptado posteriormente. Este dato es clave para poder profundizar en otros objetivos del estudio como el impacto económico del cambio a este horario o los beneficios tangibles e intangibles que pudiera acarrear a empresas, empleados, clientes o proveedores.

Sin embargo, la investigación documental que se afrontó previamente a la encuesta que iba a determinar ese reparto, junto con otra información recabada de algunas entrevistas realizadas con agentes empresariales y sindicales, ya nos advertían de que el número de empresas aragonesas con Horario Europeo que íbamos a encontrar sería escaso, por no decir mínimo.

Por ello, previendo que este dato nos impidiera tener una muestra suficiente para profundizar en aspectos como los comentados del impacto económico, se decidió realizar un sondeo previo en alguna otra comunidad autónoma más dinámica empresarialmente hablando, y que por tanto era de esperar que pudiera tener a priori una mayor penetración del Horario Europeo en su tejido empresarial.

Se eligió como comunidad de referencia Madrid <sup>2</sup>, pensando, como decíamos, que presumiblemente la adopción del Horario Europeo ya estuviera

---

<sup>2</sup> Con 3,2 empresas creadas por cada 1.000 habitantes, la Comunidad Autónoma de Madrid se configuró en 2008 como la comunidad con mayor actividad emprendedora. (Fuente: INE, Universidad de Lebrija y Ayuntamiento de Madrid).

más extendida, y así, conociendo la realidad de las empresas que ya tuvieran esta experiencia, sería más fácil realizar previsiones para el caso aragonés.

Tras realizar un sondeo ad hoc para dimensionar el universo posible, se detectó que aproximadamente un 17% de empresas madrileñas trabajaban con Horario Europeo.

Por tanto, con este dato como referencia, se readaptó el planteamiento metodológico del estudio, comenzando en su parte cuantitativa con una encuesta sólo a empresas de Madrid que tuvieran ese Horario Europeo. El objetivo, conocer los costes, problemáticas y decisiones que cualquier tipo de empresa tiene que afrontar si quiere plantearse modificar su actual horario de trabajo hacia un Horario Europeo.

Posteriormente continuó con el enfoque metodológico previsto, encuestando a empresas y trabajadores en Aragón. No obstante, antes de entrar en la descripción de la metodología utilizada, hay una cuestión de relevancia sobre el análisis de los datos que conviene resaltar.

Conociendo el dato del número de empresas con Horario Europeo en Madrid, y conscientes de que en Aragón esa cifra sería aún menor, nos encontrábamos con una barrera importante a la hora de profundizar en algunas cuestiones: la previsible escasez de la muestra de empresas aragonesas con este tipo de horario, lo que repercutiría en un mayor error estadístico al hacer extrapolaciones al universo de empresas dificultando la obtención de resultados representativos.

Por ello se optó por el recurso de la analogía de casos entre las empresas madrileñas y aragonesas. El objetivo: lograr una muestra suficiente de empresas que nos permitiera caracterizar a aquellas que han adoptado el Horario Europeo, ya fueran de Madrid o Aragón, y que nos permitiera extraer conclusiones sobre algunas cuestiones como los costes o beneficios del cambio de horario a nivel micro.

Para comprobar la viabilidad metodológica de esta solución se analizaron algunas variables, como el sector de actividad o el número medio de empleados, de las empresas con Horario Europeo detectadas en Madrid y Aragón. El análisis permitió concluir que eran similares, por lo que se decidió aplicar el criterio de analogía comentado.

Es por ello que en algunas preguntas comunes de ambas encuestas a empresas de Madrid y a empresas de Aragón se han sumado las bases muestrales para poder obtener datos más sólidos.

### 1.3 Metodología aplicada

El planteamiento de este proyecto se ha apoyado desde su origen en la realización de un estudio que contemplara una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa), partiendo de un enfoque que permitiera profundizar en aspectos no detectables en una encuesta sobre un tema complejo como es el cambio de horario laboral, y que a la vez posibilitara obtener unos resultados cuantificables segmentados por distintas variables, sobre todo por sectores de actividad.

Como complemento necesario a esta metodología mixta de trabajo, el estudio que aquí se presenta también se ha apoyado en una exhaustiva investigación documental, tanto para conocer los últimos datos del mercado laboral y empresarial como para detectar casos de buenas prácticas en este ámbito del Horario Europeo. Para ello se han consultado fuentes secundarias como estadísticas oficiales, informes, estudios, publicaciones, etc.; también se ha hecho un seguimiento de noticias de empresas y organizaciones pioneras en la implantación de horarios más compatibles con otras actividades fuera de las laborales; y también se ha estado atento a la celebración de foros relacionados con la flexibilidad laboral y la conciliación de la vida laboral y personal –temas muy relacionados con el que nos ocupa–, por si aportaban claves para entender mejor las implicaciones de un cambio al Horario Europeo.

En cuanto a la metodología cualitativa, se han realizado doce entrevistas en profundidad con distintos colectivos. Por un lado, se ha consultado a responsables de organizaciones sindicales y empresariales aragonesas para conocer su opinión sobre las ventajas e inconvenientes de implantar un Horario Europeo en las empresas.

También se ha entrevistado a directores y responsables de Recursos Humanos de grandes empresas y pymes, tanto industriales como de servicios, y no sólo aragonesas sino de otras comunidades, buscando la experiencia de quienes ya trabajan con Horario Europeo. Y también ha sido interesante hablar con empresas que cuentan con oficinas o delegaciones fuera de España, para ver si sus horarios son iguales, o se adaptan a cada país, y su organización.

No se ha dejado de lado tampoco a representantes de la Administración, que nos han comentado algunos proyectos como el EQUAL MOSAICO, que pretende conciliar la vida familiar y la vida profesional, así como reintegrar a los hombres y mujeres que han abandonado el mercado de trabajo mediante el desarrollo de formas más flexibles y efectivas de organización del trabajo y servicios de apoyo.

Y también se ha consultado a expertos en organización empresarial tanto del ámbito laboral como del académico (universidad).

Por último, respecto a la metodología cuantitativa, se han abordado distintos tipos de encuestas. Las primeras, las ya citadas anteriormente realizadas a empresas de Madrid: un sondeo previo a 123 empresas de distintos sectores para conocer la penetración del Horario Europeo, y una encuesta posterior a 201 empresas para conocer de primera mano su experiencia con el Horario Europeo. Además esta información ha sido muy útil a la hora de diseñar el cuestionario para las encuestas en Aragón, aunque lógicamente muchas cuestiones se han planteado exactamente igual para poder hacer comparaciones.

Posteriormente se ha realizado una encuesta a 700 empresas aragonesas. La distribución de la muestra no se ha planteado proporcional al peso del número de empresas en cada sector de actividad, sino que se ha realizado una afijación simple, con matices, pues se han buscado errores muestrales similares en todos los sectores y se ha dado mayor peso muestral a Industria y Servicios por haber detectado en las encuestas de Madrid que son sectores con mayor implantación del Horario Europeo. El trabajo de campo en Aragón se ha centrado por tanto en la Industria, la Construcción, el Comercio mayorista, el Transporte y los Servicios, y se han excluido el Comercio minorista y la Hostelería.<sup>3</sup>

Dentro de cada empresa se ha hablado con el responsable de recursos humanos, el director financiero o el gerente para conocer la actitud de la empresa ante el Horario Europeo, el nivel de implantación o la predisposición al cambio, y también para detectar las diferencias de percepción de este horario entre los tres grandes perfiles de empresas en relación a este tema: las que no tienen Horario Europeo, las que lo tienen implantado desde el principio, y las que lo han adoptado posteriormente.

Y también se ha realizado una encuesta a 450 ciudadanos residentes en Aragón, para conocer la actitud de los trabajadores, las posibles reivindicaciones que se producirían en caso de cambio a Horario Europeo en sus trabajos; las ventajas y disfunciones que afectarían a su vida personal; la mejora o empeoramiento de su satisfacción con su puesto de trabajo y por tanto con su vinculación con la empresa, y todos los efectos posibles derivados a nivel de absentismo o productividad.

---

<sup>3</sup> Se han excluido de la muestra en la Encuesta a Empresas en Aragón los sectores COMERCIO MINORISTA (Grupos CNAE 50 y 52) y HOSTELERÍA (Grupo CNAE 55). El resto de sectores considerados suponen el 72,2% del total de empresas de Aragón con 1 o más asalariados.

La muestra se ha repartido por provincias, tomando como referencia el peso poblacional de cada una (955.323 habitantes en Zaragoza, 225.271 en Huesca y 146.324 en Teruel, según Padrón Municipal a 1/1/2008). Se ha realizado inicialmente una distribución de la muestra proporcional a cada provincia, corrigiéndose posteriormente para asegurar un mínimo de encuestas en cada una. Así, la muestra final ha sido de 250 encuestas en Zaragoza, 100 en Huesca y 100 en Teruel.

Los perfiles de individuos que se han considerado válidos para participar en la encuesta han sido los siguientes, siempre considerando sólo a personas mayores de 16 años:

- Trabajador por cuenta ajena en la empresa privada
- Trabajador por cuenta ajena en la empresa privada en excedencia
- Trabajador Autónomo Económicamente Dependiente (TRADE) o “falso autónomo”
- Parado (no el que busca su primer empleo)
- Ama de casa

Cada uno de estos grupos han podido contestar a toda la encuesta o a parte de ella, y en cualquier caso aportar su propia visión sobre el Horario Europeo, ya sea por tenerlo actualmente en sus trabajos, o por su predisposición a buscar un empleo que se lo proporcione (amas de casa, parados).

# 2

## **2 La estructura empresarial y el mercado laboral aragonés: una visión comparada con España y la UE**

### **2.1 La estructura empresarial aragonesa**

De los múltiples atributos posibles para describir la estructura empresarial, se han elegido dos que se consideran, a priori, determinantes de la facilidad con la que se pueden adaptar las organizaciones a un cambio en la distribución del tiempo de trabajo. Estos son, por un lado, el tamaño de la empresa en términos de número de asalariados y, por otro, el sector de actividad.

Se han utilizado para ello los datos de empresas con asalariados del DIRCE,<sup>4</sup> agrupados en base a la CNAE 93, ya que la incorporación de la nueva CNAE 09 es muy reciente y su uso dificultaría las comparaciones temporales y el uso de otros datos.

Una empresa con pocos empleados ve facilitada, a priori, la tarea del cambio organizativo por el reducido número de personas que tienen que llegar a acuerdo, aunque por otra parte se pueden plantear otros problemas, puesto que la situación personal de los trabajadores tiene mucho mayor peso, justamente por el reducido número de la plantilla; por ejemplo un despacho profesional con un solo empleado que pasa las horas de la comida con sus hijos, en edad no escolar todavía, y que llega por la noche cuando están ya durmiendo.

Se considera asimismo importante el tipo de actividad, tanto que se han reorganizado los datos CNAE 93 en otros grupos que no corresponden a la habitual clasificación en Industria, Construcción, Servicios, etc. La hipótesis de partida es que, de una parte, las costumbres arraigadas en el cliente sobre los horarios de servicio, y de otra, las necesidades productivas, pueden dar lugar a mayores o menores reticencias en la organización para implantar un cambio en la distribución de la jornada.

Así pues, como primera aproximación a la estructura empresarial, es destacable que de las 94.931 empresas aragonesas, un 53,5% son personas físicas, algo más de un tercio (33,6%) son sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, y el resto corresponden a otras formas mercantiles no mencionadas. Con estas cifras, es de esperar un número elevado de empresas de reducido tamaño, ya que la forma societaria está muy relacionada con el tamaño de la empresa.

---

<sup>4</sup> DIRCE - Directorio Central de Empresas (INE). Últimos datos publicados a 1/1/2008

En Aragón, las empresas con asalariados, sobre las que se ha centrado el trabajo, representan el 50,2% del total, de las cuales, un 56,5% tienen menos de tres asalariados. En España las empresas con asalariados son menos, un 49% y las más pequeñas representan el 57,5%, así que se puede decir que desde este punto de vista no hay diferencias significativas con el promedio nacional.

Adicionalmente, se utilizará un indicador de empleo en la compañía, como es el número de afiliados en alta al Régimen General de la Seguridad Social en diciembre de 2008.

Con toda esta información, para poder establecer las comparaciones y tener una idea más precisa de la estructura empresarial, se han construido diferentes medidas relativas, que se encuentran en las Tablas 1a y 1b.

Los datos se expresan en porcentaje sobre el total de la columna, salvo en el caso de la tasa de empresas con menos de tres asalariados, que es el porcentaje de empresas de su sector que tienen uno o dos asalariados, y que tiene por objeto servir de indicador del tamaño de las mismas por sector. Este dato es interesante para la investigación, en el caso de poder vincular en el trabajo de campo flexibilidad horaria en un determinado sector y tamaño relativo de las empresas.

**Tabla 1a. Número de empresas y empleados en alta en el Régimen General de la Seguridad Social en Aragón, 2008**

	Tasa sobre empresas con asalariados	Tasa empleo en RGSS	% empresas con 3 o más asalariados sobre el total	% empresas con menos de 3 asalariados por sector
Industria	11,4%	24,9%	17,3%	33,9%
Construcción	16,7%	10,2%	18,5%	51,9%
Comercio mayorista	7,3%	5,4%	9,1%	45,9%
Transporte	5,9%	4,2%	5,3%	60,5%
Servicios	30,9%	36,8%	26,7%	62,4%
Comercio minorista	17,8%	12,0%	13,7%	66,5%
Hostelería	10,1%	6,4%	9,4%	59,6%
Base	47.692	385.873	20.726	26.966

Fuente: Instituto Aragonés de Estadística. 2008

De los resultados se desprende que los Servicios son el sector más importante en la economía aragonesa, igual que en la nacional, tanto en términos de número de empresas como de empleo.

Las empresas con menos de 3 trabajadores son mayoría en Servicios, Transporte y Comercio minorista, situación similar a la del promedio nacional.

En cuanto al sector de la Construcción, su contribución al empleo es menor que la española (un 10,2% frente al 13,3% nacional) y lo hace con un mayor número de empresas pequeñas, un 51,9% frente al 48,4% nacional.

Y respecto a la Industria, aunque el número de empresas en este grupo es ligeramente mayor que en el promedio español, en términos de empleo representa la cuarta parte prácticamente, lo que supone que son más grandes en Aragón, como demuestra que las de menos de tres asalariados sean sólo el 33,9% frente al 38,2% nacional.

**Tabla 1b. Número de empresas y empleados en alta en el Régimen General de la Seguridad Social en España, 2008**

	Tasa sobre empresas con asalariados	Tasa empleo en RGSS	Tasa sobre empresas con 3 o más asalariados	Tasa sobre empresas con menos de 3 asalariados
Industria	9,8%	16,1%	14,2%	38,2%
Construcción	16,0%	13,3%	19,5%	48,4%
Comercio mayorista	7,2%	6,2%	8,6%	49,6%
Transporte	5,2%	4,2%	4,3%	65,1%
Servicios	32,8%	37,8%	28,4%	63,2%
Comercio minorista	18,5%	14,5%	14,8%	66,1%
Hostelería	10,4%	7,9%	10,3%	57,9%
Base	1.667.865	16.421.400	709.154	958.711

Fuente: INE (Directorio Central de Empresas) y Tesorería General de la Seguridad Social. 2008

Para establecer comparaciones con la situación europea, hemos tomado los últimos datos publicados, a fecha de elaboración de este informe, en Eurostat, la oficina europea de estadística, en sus Estadísticas de Estructura de Negocios; aunque estos datos son de 2004 nos pueden servir como referencia, ya que lo que pretendemos es comparar la prelación de las actividades en cuanto a número

de empresas y empleo, sin pretender centrarnos en el dato exacto del diferencial en las tasas.

**Tabla 2. Indicadores de la economía no financiera, UE-27**

	Tasa de empresas por sector	Tasa de personas empleadas
Industria	12,1%	30,0%
Construcción	14,3%	10,5%
Comercio mayorista	8,9%	7,6%
Transporte	5,9%	6,9%
Servicios	27,7%	22,2%
Comercio minorista	23,9%	16,9%
Hostelería	8,5%	6,9%
Base (en miles)	18.900	125.000

Fuente: Eurostat ("European business - Facts and figures". 2007 Edition). Datos de 2004

Con estos dos atributos descriptivos utilizados las diferencias son marcadas. Destaca en la economía europea que el peso de la Industria y el Comercio Minorista es mayor que en la nacional, sobre todo si tenemos en cuenta que entre ambos tienen el 46,9% del empleo, frente al 30,6% en España. También hay diferencia en los Servicios, pero en este caso a la inversa, puesto que en la UE-27 este sector supone un 22,2% del empleo y en España un 37,8%. En la Hostelería en cambio no existen apenas diferencias (6,9% del empleo en la UE-27 y 7,9% en España).

Ya hemos explicado antes que se ha considerado interesante construir en base a la información del DIRCE una nueva clasificación, para comprobar la hipótesis de que el horario adoptado está influido en gran medida por el tipo de actividad que desarrolla la empresa. Aunque se podría precisar con más detalle, en especial en algunas actividades donde la diversidad es grande, se utiliza el nivel de dos dígitos, puesto que es suficiente para el propósito perseguido, y se crean los cuatro grupos que se describen a continuación:

**1. Empresas de Horario Normal:** aquellas que están abiertas de cara al público a pie de calle, muy frecuentemente con jornada partida, de ahí que se hayan clasificado como “normal”. Se incluyen:

- 50 Venta, mantenimiento y reparación de vehículos a motor, motocicletas y ciclomotores*
- 52 Comercio al por menor, excepto comercio vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores.*
- 63 Actividades anexas a los transportes; actividades de agencias de viajes*
- 65 Intermediación financiera, excepto seguros y planes de pensiones*
- 66 Seguros y planes de pensiones, excepto seguridad social obligatoria*
- 67 Actividades auxiliares a la intermediación financiera*
- 70 Actividades inmobiliarias*
- 80 Educación*
- 91 Actividades asociativas*

**2. Empresas con Horario Extendido:** aquellas que tienen sus puntas de trabajo fuera del horario laboral del resto de sectores y atienden en su mayoría al consumidor final:

- 55 Hostelería*
- 60 Transporte terrestre; transporte por tuberías*
- 61 Transporte marítimo, de cabotaje y por vías de navegación interiores*
- 62 Transporte aéreo y espacial*
- 64 Correos y telecomunicaciones*
- 85 Actividades sanitarias y veterinarias, servicio social*
- 90 Actividades de saneamiento público*
- 92 Actividades recreativas, culturales y deportivas*

**3. Empresas con Horario Dependiente:** dependen del horario de los dos grupos anteriores por prestarles algún tipo de servicio, por tanto éste constituye un elemento clave en su oferta de negocio.

- 51 Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto vehículos motor y motocicletas.*
- 71 Alquiler maquinaria y equipo sin operario, de efectos personales y enseres domésticos*
- 72 Actividades informáticas*
- 73 Investigación y desarrollo*
- 74 Otras actividades empresariales*
- 93 Actividades diversas de servicios personales*

**4. Empresas con Horario Independiente:** sus horarios dependen del tipo de actividad que desarrollan y están sujetos a sus necesidades productivas. Así pues, tiene cabida cualquier horario, pero con la particularidad de que sólo está condicionado por su actividad. La lista cubre todo el abanico de actividades industriales más la construcción.

Reorganizando de esta forma, los datos sobre número y asalariados quedarían como reflejan las Tablas 3a y 3b, donde se han calculado los porcentajes que representa cada segmento sobre el total y en la última columna, como en las Tablas 1a y 1b, se ha calculado el peso de las empresas de menos de tres asalariados en su grupo.

**Tabla 3a. Reclasificación de los grupos CNAE-93. Aragón, 2008**

TIPO DE HORARIO ▼	Tasa sobre empresas con asalariados	Tasa empleo en RGSS	Tasa sobre empresas con 3 ó más asalariados	Tasa sobre empresas con menos de 3 asalariados
Normal	28,1%	22,4%	22,5%	65,1%
Extendido	22,0%	24,7%	20,7%	59,1%
Dependiente	21,9%	17,7%	21,0%	58,2%
Independiente	28,0%	35,2%	35,7%	44,6%
Base	47.692	385.873	20.726	22.966

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Aragonés de Estadística.

**Tabla 3b. Reclasificación de los grupos CNAE-93. España, 2008**

TIPO DE HORARIO ▼	Tasa sobre empresas con asalariados	Tasa empleo en RGSS	Tasa sobre empresas con 3 o más asalariados	Tasa sobre empresas con menos de 3 asalariados
Normal	29,7%	28,8%	24,3%	65,2%
Extendido	21,7%	20,6%	20,4%	43,8%
Dependiente	22,8%	21,2%	21,6%	45,8%
Independiente	25,8%	29,4%	33,7%	38,8%
Base	1.667.865	16.421.400	709.154	958.711

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE, Directorio Central de Empresas, y de la Tesorería General de la Seguridad Social

Insistir una vez más en que esta reclasificación no pretende ser alternativa a la sectorial, sino un instrumento para comprender mejor los resultados obtenidos en la encuesta.

Con estos agregados, se pone de manifiesto que las empresas aragonesas de menos de tres trabajadores tienen, en tres de los cuatro grupos, un peso específico mayor que en el promedio español en cuanto a su número. El efecto que pueda tener esto dependerá de los resultados de la encuesta, que indicarán si estas empresas tienen mayor flexibilidad horaria que las más grandes.

En cuanto al empleo, de los datos de las tablas anteriores se observa que las de Horario Independiente suponen en Aragón un 35,2% frente al 29,4% español, y las de Horario Extendido un 24,7% en Aragón frente al 20,6% nacional. Esto afectaría, en principio de forma positiva, al número de personas a las que alcance la reducción del tiempo de comida, ya que a priori aquellas empresas del grupo Horario Independiente tienen mayor facilidad para cambiar la distribución del tiempo de trabajo, mientras que muchas de las de Horario Extendido verían desplazarse a medio plazo sus puntas de trabajo a horarios más tempranos.

## 2.2 El mercado laboral aragonés

De la misma manera que se han establecido unas hipótesis para seleccionar indicadores descriptivos de la estructura empresarial a los efectos de este estudio, se han fijado otras para la descripción del mercado laboral.

Puesto que se considera inicialmente que la percepción de una medida de flexibilidad horaria se pueda ver influida por el sexo del trabajador y a la vez pueda inducir una mayor incorporación de mujeres a la actividad en el mercado laboral, repasaremos en primer lugar la situación de las tasas de actividad y de empleo por sexo.

**Tabla 4. Tasa de actividad**

	Aragón	España
Ambos	59,2%	60,2%
Varones	68,4%	69,1%
Mujeres	50,1%	51,5%

Tasa de actividad: porcentaje de activos respecto a la población de 16 y más años

Fuente: EPA, primer trimestre 2009

La primera variable que se utiliza para describir el mercado laboral aragonés es la tasa de actividad, definida como el porcentaje de personas activas respecto a la población de 16 y más años, en edad de trabajar. En esta variable Aragón no se diferencia del promedio español en cuanto al reparto por sexos de la tasa, aunque sí hay una ligera diferencia en la tasa conjunta.

El segundo indicador es la tasa de empleo, definida en las estadísticas europeas, como el porcentaje de ocupados respecto a la población de entre 15 y 64 años. Se utilizan los datos nacionales dado que lo que se está analizando son las diferencias estructurales, no las coyunturales que pueda reflejar la EPA (Encuesta de Población Activa) del primer trimestre de 2009, para la cual no están disponibles datos europeos en Eurostat.

**Tabla 5a. Tasa de empleo. 2008**

	Total	Varones	Mujeres
Unión Europea	65,9%	72,8%	59,1%
Área Euro	66,1%	73,4%	58,8%
España	64,3%	73,5%	54,9%

Fuente: Eurostat

**Tabla 5b. Tasa de empleo. 2008**

	Total	Varones	Mujeres
España	53,0%	62,5%	43,9%
Aragón	55,1%	64,0%	46,2%

Fuente: INE, EPA, resultados anuales

Se han utilizado dos promedios europeos para disponer de distintas comparaciones; en cualquiera de ellas las tasas en Aragón son inferiores, en especial si se comparan con la Zona Euro. La mujer está todavía lejos de ocupar el puesto que tiene en el mercado laboral en los países miembros de la UE.

Estas conclusiones sobre los diferenciales de empleo para el año 2008 no cambian al considerar la serie histórica de estos mismos indicadores.

Si se compara la tasa de empleo, definida en el ámbito español como el porcentaje de ocupados respecto a la población de 16 y más años, observamos

que Aragón se encuentra mejor situado en cualquiera de los grupos, que la media nacional.

Si se analiza la ocupación por sectores, se aprecia que la presencia femenina sólo es significativa en el sector Servicios (ver Tabla 6).

**Tabla 6. Ocupados por sectores económicos**

		Agricultura	Industria	Construcción	Servicios
España	Ambos	837.800	2.900.100	1.978000	13.374.900
Aragón	Ambos	25.000	112.600	57.800	380.100
España	Ambos (%)	4,4%	15,2%	10,4%	70,1%
Aragón	Ambos (%)	4,3%	19,6%	10,0%	66,0%
	Varones (%)	6,2%	26,5%	16,6%	50,7%
	Mujeres (%)	1,9%	10,2%	1,1%	86,8%

Datos acordes con la nueva Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009). Para facilitar las comparaciones con trimestres anteriores durante el año 2008 se llevó a cabo una doble codificación de la actividad que permite calcular las variaciones correctamente.

Fuente: EPA primer trimestre 2009

Las tasas de empleo de los mayores de 55 años se han igualado con las europeas en los últimos años, según se observa en el Gráfico 1. Este grupo de trabajadores se ha tenido en cuenta porque la introducción de medidas de flexibilización horaria puede facilitar su adaptación a la nueva situación que les supondrá la jubilación y, tal vez, predisponerlos a posponer ese momento si la nueva organización satisface sus necesidades personales mejor que la anterior.

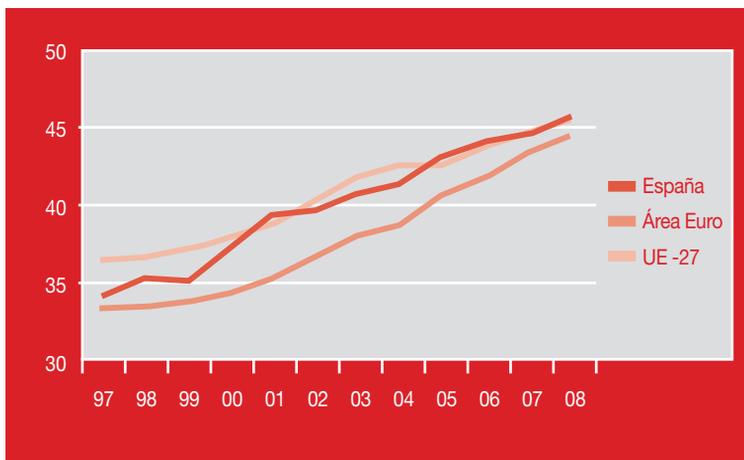
Pero no sólo el género y la edad influyen en la percepción de las medidas de flexibilización. Las decisiones personales sobre, por ejemplo, el momento de incorporación al mercado laboral o el tiempo dedicado al trabajo retribuido se ven influidas también por el contexto familiar.

Consideraremos el tamaño del hogar y la presencia de niños dependientes como las características más relevantes, reflejadas en la Tabla 7.

Destaca en Aragón el porcentaje, superior al promedio nacional, de personas mayores de 65 años que viven solas: el 53,6% de los hogares unipersonales. Aunque en general se llega en muy buenas condiciones a esa edad, dado que también se ha ido prolongando la esperanza de vida, es de esperar que las situaciones de dependencia por motivo de la edad aumenten con respecto a las

de hace diez años. Esto es una fuente potencial de limitaciones en las decisiones laborales para los familiares de estas personas que, por distintas causas, decidan dedicar tiempo a su cuidado.

**Gráfico 1. Tasas de empleo comparadas para los mayores de 55 años (%)**



Fuente: elaboración propia en base a datos de Eurostat

Los núcleos familiares con niños dependientes representan un 32,7% en Aragón, lo que también es una fuente potencial de problemas para conciliar vida familiar y laboral, dado que en España hay un fuerte desajuste entre los horarios escolares y laborales, y que durante el período inicial de la crianza el niño suele ser atendido por sus progenitores, especialmente por su madre. Hay otras fuentes de conflicto entre la vida laboral y familiar al considerar las necesidades de estos núcleos familiares, pero no vamos a entrar en su amplia casuística, entendemos que con esos dos apuntes es suficiente para dar una idea global.

Los hogares constituidos por madres solteras, viudas, separadas o divorciadas con hijos, están incluidos en el 6,4% de “Otros hogares con niños dependientes”. Aunque no nos incorporemos en breve plazo a las tasas de los países del norte de Europa en este terreno, mucho mayores que las nuestras, sí merece especial atención este colectivo, ya que tiene unas características muy especiales. En primer lugar, los ingresos del hogar tienen una única fuente, con los problemas financieros que esto lleva consigo y el riesgo de tener serios

problemas en caso de perder el empleo. Y en segundo y último lugar, los progenitores en este grupo pueden tener dificultades importantes para atender a sus hijos, en especial si no cuentan con apoyo de familiares cercanos; llevar a su hijo al médico para una simple revisión, recogerlo o llevarlo a la guardería o al colegio, son actividades que han de compaginarse con la laboral, una tarea imposible si el horario de trabajo es rígido.

**Tabla 7. Tipo de hogares. Año 2007**  
**Los porcentajes representan tasa por cada 100 hogares**

	Aragón	España
Número de hogares	483.892	16.116.202
Tamaño medio (personas)	2,60	2,75
Hogares unipersonales	19,2%	17,3%
menor de 65 años	8,9%	8,7%
de 65 o más años	10,3%	8,6%
Hogares con dos adultos	55,9%	55,0%
sin niños dependientes	29,7%	27,9%
con 1 niño dependiente	12,7%	12,0%
con 2 o más niños dependientes	13,6%	15,1%
Otros hogares	24,1%	27,6%
sin niños dependientes	17,7%	17,8%
con niños dependientes	6,4%	9,8%
No consta	0,7%	0,2%

Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida. año 2007. INE. Explotación IAEST

Por otra parte, el uso que se haga del tiempo libre vendrá condicionado por la situación familiar. Una persona de menos de 65 años que viva sola compartirá pocas preferencias de ocio con, por ejemplo, una pareja sin hijos en la que ambos trabajen. Estas consideraciones son importantes desde el punto de vista del comportamiento consumidor de la familia si el trabajador tiene la percepción de que el Horario Europeo le permite disponer de más tiempo libre o que le abre nuevas e interesantes posibilidades en su utilización.





# 3

### 3 Medidas, políticas y prácticas en flexibilidad horaria en España y otros países

En general, en la última década del siglo pasado se ha ralentizado la tendencia a la reducción de la jornada laboral, probablemente por los cambios en la economía que se manifestaron entonces de forma muy acusada. Estos cambios, que nos parece interesante resaltar para los objetivos del estudio, son los siguientes:

En primer lugar, la incorporación acelerada de la mujer al mundo laboral y universitario desde mediados del siglo pasado hasta nuestros días, circunstancia que en la última década del siglo XX se hizo mucho más notoria.

En segundo lugar, la competencia industrial de los países emergentes, que ha trasladado un gran número de actividades industriales a los mismos desde los años noventa, en base a la productividad obtenida en esas regiones.

Y por último, la intensificación generalizada de la competencia en innovación, lo que explicado en pocas líneas, consistiría en competir con actividades que permitan diseñar, fabricar, entregar o distribuir productos y servicios al mercado, de una forma que el cliente perciba como nueva. Esto tiene el efecto de que el conocimiento de las personas del equipo de una organización y su gestión adquieran un papel clave para la competitividad empresarial.

Por otra parte, se observa que los acuerdos sobre la distribución del tiempo de trabajo se realizan empresa a empresa, más que de forma colectiva, por lo que aparecen nuevas formas de flexibilización de la jornada resultantes de las múltiples situaciones particulares.

La discusión sobre la flexibilización de los horarios de trabajo, tanto en la UE como en la OCDE, se encuadra dentro de las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, como un elemento más dentro de un conjunto de propuestas de alcance mucho más amplio.

Ya en 1975 un Reglamento del Consejo Europeo crea Eurofund, la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, con la intención de que contribuya a la planificación y al diseño de mejores condiciones de vida y de trabajo en Europa.

En fecha más reciente la Estrategia de Lisboa refleja el principal acercamiento de la UE al desarrollo social y económico, con sus tres objetivos complementarios: pleno empleo, calidad y productividad en el trabajo y cohesión e inclusión social. El objetivo declarado es hacer de la UE, la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica de todo el mundo.

En concreto, la Comisión Europea publicó un informe en 2002 (Documento COM 2002, Bruselas 20-1-2002) en el que se hace referencia a los objetivos fijados en los Consejos Europeos de Lisboa y Estocolmo, en los que se pone de manifiesto la intención de lograr en 2010 una tasa de empleo del 70% de la población en edad de trabajar, superar el 60% en cuanto a empleo femenino, y al 50% en cuanto a los trabajadores de mayor edad (55 años o más).

La supervisión que ejerce Eurofund a través de distintas encuestas nos permite tener una primera comparación de la situación española frente a la de otros países. Elegiremos Italia por ser un país también mediterráneo, con el que compartimos algunas costumbres y clima; Francia, por ser un socio comercial importante; e Irlanda, por haber sido un país con tasas de crecimiento económico comparables con las españolas hasta 2006.

**Tabla 8. Incidencia de los acuerdos de jornada flexible en distintos países. Proporción de empresas que ofrecen estos acuerdos, con 10 o más asalariados, excepto sector agrícola.**

Possibilidad de...	España	Italia	Francia	Irlanda
...usar horas acumuladas para alargar los periodos de permiso	7%	6%	12%	10%
...usar horas acumuladas para tomarse días libres	5%	2%	13%	15%
...acumular horas, pero no para tomarse días libres completos	9%	6%	7%	5%
...variar la hora de comienzo y terminación de la jornada, pero no de acumular horas	22%	21%	16%	25%

Fuente: Establishment Survey on Working Time, 2004-2005 (management interviews), in Riedman A., Bielenki H., Szczurowska T., Wagner A. (2006), Working time and work-life balance in European companies, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

**Tabla 9. Cómo se fijan los acuerdos de distribución de la jornada. Proporción de empleados que tienen de forma completa o limitada la posibilidad de la jornada**

	España	Italia	Francia	Irlanda
Completamente establecidos por la empresa	78,8%	67,7%	59,9%	62,4%
Es posible elegir entre varios esquemas horarios	10,2%	9,7%	10,5%	10,2%
Es posible adaptar el horario dentro de ciertos límites	7,6%	16,8%	20,3%	20,7%
Completamente fijado por el empleado	2,6%	5,1%	7,9%	5,8%

Fuente: Fourth European Survey on Working Conditions, 2005

Los datos de la Tabla 8 ponen de manifiesto las diferencias entre países, pero no se observa una tendencia que permita hablar de una costumbre europea frente a la nacional.

Sin embargo, en la siguiente Tabla 9 sí se pone claramente de manifiesto la mayor rigidez en España, en cuanto a la forma en que se fija la distribución de la jornada.

Ampliando el foco a los países de la OCDE, esta institución puso en marcha el proyecto *“Review of family friendly policies: the reconciliation of work and family life”*. El gobierno federal australiano publicó en 2002 un informe de base para este proyecto bastante completo, en el que se repasan las medidas tomadas en el país con esta finalidad, medidas que se pueden agrupar en tres categorías: empleo y relaciones laborales, el sistema fiscal de transferencias y el apoyo a los padres.

No comentaremos las dos últimas, por quedar fuera del alcance de este estudio. En la primera categoría se incluyen las medidas de flexibilización del tiempo de trabajo, entre las que se citan como más frecuentes el trabajo a tiempo parcial, los horarios flexibles, el trabajo en casa, el trabajo a turnos y, por último, el trabajo compartido, que podríamos considerar una modalidad del trabajo a tiempo parcial.

**Tabla 10. Tipo de jornada laboral utilizada en Australia para cuidar de los niños, 1999**

	Porcentaje de madres que utilizaron...	Porcentaje de padres que utilizaron...
Tiempo parcial	36,8%	1,9%
Horario flexible	33,7%	18,0%
Trabajo en casa	15,4%	7,4%
Trabajo a turnos	8,5%	5,3%
Tiempo compartido	3,9%	0,5%
Otras modalidades	3,5%	1,2%
Total de familias en las que el padre o la madre se sirvieron de estos tipos de jornada	67,8%	26,7%

Fuente: Australia's Background Report. OCDE

Llama la atención que el trabajo a tiempo parcial sea incluido en este grupo, ya que en nuestro país se recurre a esta modalidad mayoritariamente (un

40,9% de los que están en esa situación laboral) porque no se encuentra otro tipo de empleo. Sin embargo un 20,4% de los hombres lo escogen para poder tener tiempo de completar su formación, mientras que para las mujeres el principal motivo es la conciliación (29,7%), lo que hace que un alto porcentaje del total del empleo en esta modalidad sea femenino, variando según el país de la UE considerado.

Según los datos para el cuarto trimestre de 2008 de la Oficina Estadística de la Comisión Europea (Eurostat), en España el 23,3% del empleo femenino es a tiempo parcial, lejos aún de la media de la UE-15 (35,0%), y de países como Alemania, donde supone el 45,4%. En la Tabla 11 se ofrecen algunos datos comparativos sobre este tipo de contratación en otros países de la UE.

**Tabla 11. Empleo a tiempo parcial entre mayores de 14 años (como porcentaje del total) 4º trimestre 2008**

	Total	Varones	Mujeres
UE (15 países)	19,7%	7,4%	35,0%
Unión Europea	18,2%	7,7%	31,1%
España	12,5%	4,4%	23,3%
Italia	14,3%	5,3%	27,9%
Francia	16,9%	5,8%	29,4%
Irlanda	18,6%	7,7%	32,4%
Alemania	25,9%	9,4%	45,4%

Fuente: Eurostat

Las medidas de flexibilización en el trabajo incluyen horarios variables de entrada y salida, bolsas de horas y otras opciones, que en muchos casos dependerían para su implantación en España de modificaciones legislativas y de pactos que se trasladen a los convenios colectivos. Por ejemplo en Bélgica y Alemania se tienen previstos días por enfermedad de un hijo o su cuidador, que los padres usan discrecionalmente; en el caso de Suecia los padres tienen hasta 60 días al año por esos motivos.

El trabajo desde casa sólo está al alcance de determinadas actividades, frecuentemente encuadradas en el sector servicios, y que no requieren la presencia física del trabajador en la empresa. En la Tabla 12 se ofrecen algunos puntos de

referencia para comparar su incidencia en España con la que tiene en otros países de Europa.

Trabajar en casa ha sido tradicional en España, por ejemplo en ciertas tareas del sector textil hasta el último tercio del siglo pasado, pero hoy las posibilidades de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) permiten que se extienda a otro tipo de responsabilidades, en especial para aquellos trabajos con una alta aportación de conocimiento por parte del empleado.

**Tabla 12. Proporción de empleados que trabajan desde casa sobre el empleo total de su sexo**

Fracción del tiempo de trabajo	España	Italia	Francia	Irlanda	Alemania
<b>Hombres</b>					
Más de 3/4	2,9%	1,6%	4,3%	2,9%	0,9%
Entre 1/4 y 3/4	5,6%	1,3%	5,6%	3,2%	6,5%
<b>Mujeres</b>					
Más de 3/4	6,4%	2,4%	5,1%	1,3%	4,5%
Entre 1/4 y 3/4	3,0%	2,6%	2,1%	4,1%	3,1%

Fuente: Eurostat, 2005

Es notorio que el tiempo dedicado a comer en España es mucho más amplio que en muchos de los países de la OCDE, por no decir todos. La posibilidad más convincente para el origen de esta costumbre es que después de la Guerra Civil facilitó el pluriempleo de los españoles, aunque esta explicación suscita la pregunta de por qué en la Europa de la posguerra se optó por otra solución.

Sea cual sea el origen de la diferencia, lo cierto es que existe y que aunque reducir el tiempo para comer no pueda considerarse propiamente una medida de flexibilidad horaria, pues no supone que la jornada se adapte a necesidades particulares de los trabajadores, sí que a priori aumentaría el tiempo de coincidencia con los hijos en edad escolar y la disponibilidad de tiempo libre sin interrupción.

En nuestro país, la preocupación por la equiparación de horarios llevó a la creación de la “Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los de los demás países de la Unión Europea”, que celebró su primer pleno en 2003, compuesta por empresas, personalidades

e instituciones de toda la geografía nacional. Los objetivos de esta Comisión incluyen tanto la equiparación en cuanto a flexibilidad horaria, como de la hora de terminación de la jornada laboral en nuestro país.

Para terminar, hacer referencia al marco legal español, cuyo texto básico es el Estatuto de los Trabajadores, con las modificaciones legislativas introducidas desde su publicación. En él se otorga un marco suficientemente amplio y se deja a la negociación, particular o colectiva, los aspectos sobre la distribución de las horas de trabajo.

En el artículo 34 se reconoce el *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 aquella”*. Por lo tanto, da la flexibilidad suficiente, para que, de acuerdo con las necesidades de la empresa, se llegue a un acuerdo particular entre trabajador y empresario.

También se normaliza el trabajo a domicilio, en su artículo 13, y en distintos artículos, los derechos a excedencias (artículo 46), permisos (artículo 37) y suspensiones de empleo con reserva al puesto de trabajo (artículo 48) por razones familiares.



# 4

#### 4 Grado de implantación del horario europeo en Aragón

En este capítulo se reflejan ya datos obtenidos de las encuestas ad hoc diseñadas para este proyecto y realizadas a las empresas en relación a los horarios laborales que tienen en sus centros de trabajo y a la presencia en Aragón del Horario Europeo.

En la Comunidad Autónoma de Aragón están instaladas un total de 34.614 empresas pertenecientes a los sectores de Industria, Construcción, Comercio Mayorista, Transporte y Servicios (según datos del Directorio Central de Empresas del INE, a 1/1/2008 y teniendo en cuenta sólo a empresas de 1 o más asalariados). Atendiendo a estos datos y aplicando los resultados obtenidos en las encuestas, un total de 1.434 empresas aragonesas habrían implantado ya el Horario Europeo y 65.519<sup>5</sup> trabajadores se habrían acogido a este tipo de jornada. Este dato, aun no representando un alto porcentaje sobre el total de empresas aragonesas, sí es superior al de otras comunidades autónomas, como por ejemplo el País Vasco.<sup>6</sup>

**Tabla 13. Horario (jornada) mayoritario de la plantilla de la empresa**

	Porcentaje
Jornada partida	71,0%
Jornada intensiva	12,3%
A turnos	7,4%
HORARIO EUROPEO	4,1%
Otros	2,1%
No tienen horario fijo	1,1%
Según necesidades de los clientes	0,9%
Hay múltiples horarios	0,8%
Ns/Nc	0,2%
Base total de empresas consultadas	700

Fuente: Encuesta a empresas en Aragón (Append, 2009)

- 5 El dato de las empresas resulta al extrapolar el 4,1% de empresas aragonesas con HE (Tabla 13); y el de los trabajadores, de relacionar la información facilitada por las empresas sobre el porcentaje de su plantilla con HE y los datos del DIRCE del INE a fecha 01/01/2008
- 6 En el estudio "La desigualdad en la trayectoria y situación profesional de las mujeres en Euskadi. Coste relativo de la pérdida de talento femenino", realizado en 2008 por Append para el Instituto Vasco de la Mujer (Emakunde), se incluye el dato de que sólo el 0,9% de las empresas vascas (muestra 601) tienen implantado el Horario Europeo.

Del resultado de la encuesta a una muestra representativa de 700 empresas aragonesas, se deduce que la jornada partida es la opción mayoritaria, con una penetración del 71%, mientras que el Horario Europeo no está todavía extendido.

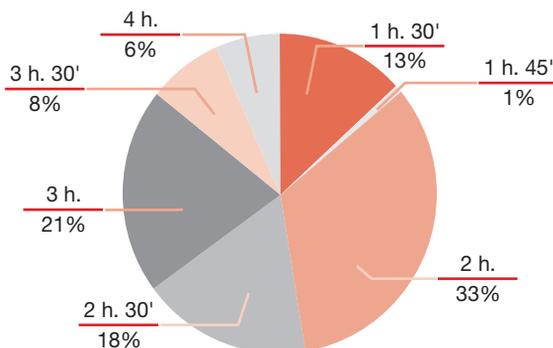
La jornada intensiva está presente en el 12,3% de las empresas encuestadas, esto es un dato interesante por ser un tipo de organización próxima a la del Horario Europeo en términos de cómo se reparte el tiempo, ya que la diferencia entre ambos son unos minutos más de descanso. Por sectores, la tienen un 20,2% de las empresas industriales, teniendo presencia bastante uniforme en el Comercio Mayorista (13,0% de las empresas del sector), Transporte (16,0%) y Servicios (12,4%).

Por sectores, la jornada partida se impone claramente en todos los analizados, en especial en Construcción, donde la siguen el 92,1% de las empresas del sector.

La Industria es el sector con mayor variedad de horarios (tienen turnos el 20,7% y Horario Europeo el 5,9%), lo que avala la tesis de que tienen un grado elevado de independencia para fijar el reparto de las horas de trabajo.

También es interesante observar que en el caso de las 497 empresas con jornada partida,<sup>7</sup> un tercio de las empresas (33%) paran dos horas para comer, mientras que el 39% prolongan la parada hasta las tres horas, y hasta un 14% dedica más de tres horas a este menester. En el Gráfico 2 siguiente, se detalla la distribución del tiempo de parada para la comida.

**Gráfico 2. Distribución en la muestra del tiempo de parada para comer**



Fuente: Encuesta de empresas en Aragón (Append, 2009)

<sup>7</sup> El dato de 497 empresas es el resultado de extrapolar al universo de empresas en Aragón los porcentajes obtenidos en la encuesta.

Por otro lado, en Aragón se comienza a trabajar a las 8 h. de la mañana en el 30% de las empresas; a las 8:30 h. en el 16% de los casos; y a las 9 h. en otro 26%. La jornada finaliza oficialmente más tarde de las 19 h. en el 47,1% de los casos; a las 19 h. en el 25,0% de las empresas consultadas, y en el resto de las ocasiones antes de esa hora.

**Gráfico 3. Distribución en la muestra de la jora de finalización de la jornada**



Fuente: Encuesta a empresas de Aragón (Append, 2009)

En cuanto a los sectores de actividad analizados en la encuesta se observa como aquellos en los que hay mayor implantación del Horario Europeo, son la Industria (5,9%) y los Servicios (5,5%) aunque con una penetración muy baja.

De entre las empresas aragonesas que trabajan actualmente con Horario Europeo, aproximadamente la mitad de ellas lo han adoptado ya desde su creación, mientras que la otra mitad lo han implantado recientemente, en los últimos cuatro años.

Los principales motivos de la implantación del Horario Europeo en estas empresas han sido, por un lado, la iniciativa de la dirección de la empresa (56,9% de los casos), y por otro lado el contribuir a la conciliación de la vida personal y laboral de los trabajadores (41,1%).

El dato tan elevado que hace referencia a que de entre las empresas que han cambiado al Horario Europeo, casi seis de cada diez lo han hecho por iniciativa del empresario o de la dirección de la empresa, nos lleva a preguntarnos por las razones que conducen a la elección de un horario u otro.

Las encuestas realizadas a las empresas, en las que se pregunta sobre los determinantes del horario de trabajo, nos dan como motivo principal el departamento al que pertenece el trabajador (43,9%), seguido del tipo de jornada laboral (17,3%) y la situación personal de cada trabajador (15,8%). Sólo un 4,9% menciona la adecuación al horario de los clientes y, por último, un 9,5% no contestan a la pregunta o no saben posicionarse.

A la luz de estos datos, parece razonable suponer que hay un fuerte peso de la costumbre a la hora de determinar el horario. El hecho de que el departamento al que pertenece el trabajador sea el motivo principal, deja entrever que el horario tradicional para ese departamento, es el que se mantiene, ya que la adaptación del horario a los clientes no aparece como una razón de importancia (4,9%). La actividad que realiza la persona en la organización, tampoco parece ser relevante para esta cuestión, ya que sólo hay un 4,4% de ocasiones en las que el argumento “depende del trabajo”, es el aspecto determinante.

El segundo motivo en importancia es una obviedad aparente: que “el tipo de jornada laboral” determina el horario de trabajo. Sin embargo, la jornada que se fija debería atender, en buena lógica, a las necesidades de la actividad que desarrolla esa persona: con quién se relaciona ella y su equipo de trabajo, si hay requerimientos productivos, etc. Visto así, primero deberían analizarse las necesidades que surgen de la ejecución de la actividad, y sólo después fijar los horarios, y por tanto, la jornada laboral. Es decir, parece que la causalidad en la respuesta de los encuestados está invertida.

En resumen, de las respuestas obtenidas en las encuestas no se desprende un motivo claro para la decisión de la distribución del tiempo de trabajo en las empresas aragonesas.



5

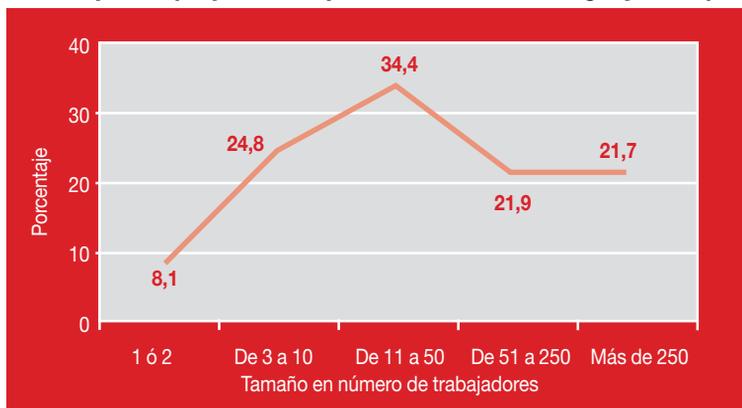
## 5 Caracterización de las empresas que han adoptado el horario europeo

Con el objetivo de caracterizar el perfil actual de las empresas que han implantado ya el Horario Europeo, se han investigado los aspectos, fundamentalmente a nivel estructural, que diferencian a éstas del resto. Además, se ha añadido a la muestra de empresas con Horario Europeo de Aragón, que se encontró muy pequeña, otra de Madrid, con el fin de aumentar el número de las observaciones y mejorar la validez de los datos, (ver explicación en el capítulo 1.3. *Antecedentes y enfoque metodológico*).

Después de ver los resultados, la conclusión es que no hay unas características diferenciales para las empresas con Horario Europeo, aunque sí se observa una cierta tendencia por parte de éstas, a relacionarse comercialmente con otras empresas que tienen implantado el mismo tipo de jornada.

De entre las empresas con Horario Europeo, el 74,3% de ellas mantiene la misma jornada laboral para todos sus trabajadores; este hecho se produce tan sólo en el 56,3% de las que tienen otro tipo de horario. Esto parece indicar que la uniformidad de la jornada es un factor facilitador para este tipo de horario, pero no determinante, ya que la evidencia no es suficiente por el significativo número de empresas con trabajadores sometidos a distintos horarios.

**Gráfico 4. Porcentaje de empresas con Horario Europeo, según el número de trabajadores (conjunto de empresas encuestadas en Aragón y Madrid)**



Fuente: Encuesta a empresas en Aragón y en Madrid (Append, 2009)

Encontramos la menor implantación de esta innovación entre el total de las empresas aragonesas con 1 ó 2 trabajadores, ya que sólo un 0,7% de ellas

tienen Horario Europeo (cuando su peso en el tejido empresarial aragonés es del 27,5%).<sup>8</sup> Por tanto, debe haber otros factores que dificulten la implantación, no relacionados con el número de agentes necesarios para llegar a un acuerdo de este tipo.

En el Gráfico 4, en el que se incluyen las muestras conjuntas de empresas encuestadas de Aragón y Madrid, se ve con algo más de detalle la influencia del tamaño de la empresa, y se pone de manifiesto que el aumento de tamaño favorece la implantación de este horario hasta llegar a 50 trabajadores, y a partir de ahí son otras opciones las que se imponen.

Por otro lado, también se ha encontrado que entre el colectivo de empresas con Horario Europeo sólo hay filiales de alguna empresa extranjera en el 13,5% de los casos y, por tanto, parece que estas se adaptan a los usos locales. Esto representa un indicio importante de que no es relevante la no coincidencia completa de horarios entre distintos establecimientos de las empresas, como se ve en el hecho de que sólo tienen el mismo horario el 18,7% de aquellas que cuentan con filiales o sedes en otras ciudades. En la mayor parte de los casos, pero no en la mayoría (48,1%), los distintos centros de trabajo de una misma empresa comparten también el mismo tipo de jornada laboral.

**Tabla 14. Caracterización de las empresas que han adoptado el Horario Europeo**

	Porcentaje
Cuentan con filiales o sedes en otras ciudades	18,7%
Son filiales en España de una empresa extranjera	13,5%
Tienen el mismo horario en los distintos centros de trabajo	48,1%
Tienen todos los departamentos/trabajadores el mismo horario	74,3%
% medio de trabajadores de la empresa acogido al Horario Europeo	80,3%
Base de empresas con Horario Europeo	230

Fuente: Encuesta a empresas en Aragón y en Madrid (Append, 2009)

Si bien en estas empresas no todos los trabajadores se han acogido al Horario Europeo, de media, un mayoritario 80,3% de la plantilla está sujeto a este horario.

<sup>8</sup> Según el Directorio Central de Empresas 2009 (INE), en Aragón hay 93.283 empresas, siendo 25.636 de 1 ó 2 empleados.

Analizando el tipo de horario con el que trabajan las empresas con las que se relacionan, encontramos que al menos el 36,8% de los principales proveedores con los que trabajan y el 34,8% de sus clientes principales comparten el Horario Europeo, lo que reafirma la tesis antes formulada de que los posibles problemas de tener un horario distinto son soslayables. Por otra parte, también indica este resultado un ligero efecto “contagio” entre empresas con Horario Europeo, que puede ser debido al sector de actividad compartido.





# 6

## 6 Consecuencias e implicaciones del cambio horario

En primer lugar se ha encontrado que de las 230 empresas consultadas que actualmente trabajan con Horario Europeo, más de un 75% ya lo habían adoptado desde el inicio de la actividad. Este dato implica que o bien esas empresas de nueva creación estaban en grupos de actividad donde este horario es factible o bien que el hecho de partir “de cero” facilita la adaptación.

Centrándonos exclusivamente en aquellas empresas que han realizado el cambio al Horario Europeo, que recordemos que fueron 55, la gran mayoría (80,0%) manifiestan que no han existido implicaciones directas producidas por este cambio. Son casos aislados las que hacen referencia a la mejora de las posibilidades de conciliación de la vida laboral y familiar, aunque sin embargo éste era uno de los motivos principales –en un 41,1% de las empresas aragonesas encuestadas– para implantar esta modalidad de reparto de las horas de trabajo.

**Tabla 15. Implicaciones directas por la adopción del Horario Europeo**

	Porcentaje
Ninguna; no hubo implicaciones directas	80,0%
Modificaciones en el convenio	3,6%
Incremento de costes	3,6%
Aumento de clientes	1,8%
Conciliación familiar	1,8%
Agradecimiento	1,8%
Más tiempo en en trabajo y personal	1,8%
Aprovechar más las horas de luz	1,8%
Ns/Nc	3,6%
Base de empresas que cambiaron de horario al Europeo	55

Fuente: Encuesta a empresas en Aragón y en Madrid (Append, 2009)

A pesar de estos resultados, llama la atención que, aunque sin duda el alcance que tiene esta modificación en la actividad de la empresa es importante, muy pocas empresas evalúen los costes o los beneficios derivados de la implantación.

Sólo un 5,5% (sólo son tres casos) de las empresas consultadas que han implantado la medida, han realizado algún estudio del impacto económico que ha supuesto. Y aunque los resultados de la encuesta ponen de manifiesto que se trata de una medida más encaminada a mejorar la calidad de vida y de trabajo de los empleados, que a obtener un beneficio económico directo, tan sólo un 3,6% han estudiado su repercusión sobre el clima laboral.

### 6.1 Consecuencias e implicaciones económicas

Destacar el hecho de que sólo una minoría de las empresas consultadas que han cambiado al Horario Europeo (12,7%) informan de algún coste económico provocado por la implantación de esta medida. Los costes económicos a los que se refieren, tienen que ver con los gastos vinculados a la reducción de los tiempos de comida (10,9%), como tickets restaurante o habilitación de comedores, y a los costes en el transporte (1,8%).

En el 81,8% de estas empresas la implantación del Horario Europeo no ha supuesto coste alguno. Un 5,5% desconocen si lo ha habido o no.

**Tabla 16. Tipo de costes para la empresa consecuencia de la implantación del Horario Europeo**

	Porcentaje
Ninguno	81,8%
Gastos vinculados a la reducción de los tiempos de comida	10,9%
Ahorro de costes de transporte	1,8%
Costes en el transporte	1,8%
Ns/Nc	5,5%
Base de empresas que cambiaron de horario al Europeo	55

Fuente: Encuesta a empresas en Aragón y en Madrid (Append, 2009)

Teniendo en cuenta el coste declarado por las empresas que sí han mantenido un control económico de la medida, éstas se gastan, de media, un total de 111 euros por cada trabajador que se acoge al nuevo horario, aunque el dato es poco representativo por el escaso número de empresas que lo habían cuantificado y la variedad de conceptos que incluye ese promedio.

Analizando el impacto de la medida sobre la productividad de los trabajadores, la facturación, los beneficios de las empresas y los costes de explotación, en la gran mayoría de los casos éstos no aumentaron ni disminuyeron (ver resultados en Tabla 17). Sin embargo, atendiendo al porcentaje de empresas, se puede concluir que el balance es positivo para la medida, existiendo más empresas en las que los efectos han sido beneficiosos o nulos, frente a aquellas en las cuáles el impacto fue negativo en estos aspectos.

En las empresas que manifiestan que éstos índices han mejorado, los beneficios han aumentado de media un 22,3%, la facturación un 18,8% y la productividad de los trabajadores un 16,0%, si bien hay que tener en cuenta que, como se ha comentado anteriormente, en muy pocos casos se ha evaluado el impacto del cambio al Horario Europeo, por lo que la relación causal entre la medida adoptada y sus efectos es, en el mejor de los casos, dudosa.<sup>9</sup>

**Tabla 17. Con respecto al ejercicio del año anterior, desde que se implantó el Horario Europeo...**

	Aumentaron	Ni aumentaron ni disminuyeron	Disminuyeron	Ns/Nc
Los beneficios de la empresa	12,7%	67,3%	3,6%	16,4%
La facturación de la empresa	14,5%	67,3%	3,6%	14,5%
La productividad de los trabajadores	16,4%	69,1%	1,8%	12,7%
Costes de explotación	3,6%	78,2%	1,8%	16,4%

Fuente: Encuesta a empresas en Aragón y en Madrid (Append, 2009)

**Tabla 18. Reacción de los clientes que tienen un horario distinto al europeo**

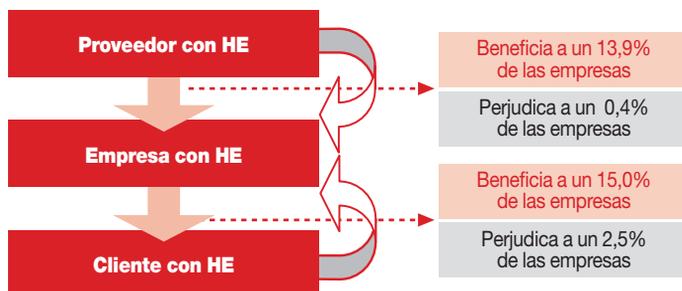
	Porcentaje
Negativa	9,1%
Ni positiva ni negativa	54,5%
Positiva	29,1%
Muy positiva	3,6%
Ns/Nc	3,6%
Base de empresas que cambiaron de horario al Europeo	55

Fuente: Encuesta a empresas en Aragón y en Madrid (Append, 2009)

<sup>9</sup> *Nota metodológica:* en la cuantificación del impacto (% en el que han aumentado) sólo han contestado en la encuesta 3 empresas en el índice de beneficios, 4 en el de la facturación y 4 en el índice de productividad.

En lo que se refiere a la reacción de los clientes que tienen implantado un horario distinto al europeo ante el cambio de horario, en un 54,5% de las empresas la reacción ha sido neutral. No obstante, el balance aquí también es positivo pues sólo han tenido reacción negativa un 9,1%; una reacción que además no podemos valorar a largo plazo ya que no sabemos si el efecto ha sido la pérdida de la relación comercial o una simple disminución de actividad, o si ni siquiera ha tenido repercusiones en la facturación.

Por otro lado, también se ha estudiado qué implicaciones tiene sobre las empresas con Horario Europeo, el hecho de que sus proveedores y clientes principales adopten también este tipo de jornada laboral. En ambos casos, la mayor parte de las empresas que han adoptado el Horario Europeo consideran que el hecho de que éstos implanten este mismo tipo de jornada o el hecho de que ya lo tuvieran, ni les beneficia ni les perjudica (68,7% en el caso de proveedores y 70% en el caso de clientes).



Hay una proporción similar de empresas para las cuales supone un beneficio que sus proveedores adopten también el Horario Europeo (13,9%) y aquellas que consideran beneficioso también, que sus clientes compartan el mismo horario (15,0 %).

Por otro lado, sólo una pequeña parte de estas empresas considera que les perjudicaría el hecho de que sus proveedores y clientes principales adoptasen en un futuro el Horario Europeo (0,4% en el caso de los proveedores y 2,5% en el caso de clientes).

## 6.2 Consecuencias e implicaciones socio-laborales

Se ha preguntado a las empresas el efecto sobre una lista de áreas, en las que ha podido repercutir el cambio al Horario Europeo.

En conjunto, parece que los efectos negativos de la medida son mínimos, y en el peor de los casos, el valor de los indicadores elegidos no cambia, antes y después de la medida adoptada.

**Tabla 19. Por su experiencia, el cambio a un Horario Europeo ha repercutido en...**

	Mejorando	Se ha mantenido igual	Empeorando	Ns/Nc
Los satisfacción de los trabajadores	63,6%	36,4%	-	-
Las posibilidades de conciliación de la vida personal y familiar de la plantilla	63,6%	32,7%	1,8%	1,8%
El clima laboral de su empresa	58,2%	41,8%	-	-
La capacidad de atraer a trabajadores de buen curriculum	36,4%	60,0%	-	3,6%
Los conflictos entre trabajadores de la empresa	32,7%	67,3%	-	-
La imagen exterior de la empresa	30,9%	69,1%	-	-
La relación con los clientes	30,9%	67,3%	1,8%	-
La productividad de la empresa	29,1%	67,3%	3,6%	-
El número de clientes de la empresa	25,5%	74,5%	-	-
El absentismo laboral	23,6%	74,5%	1,8%	-
El nivel de los salarios de los trabajadores	23,6%	76,4%	-	-
La competitividad de la empresa	20,0%	78,2%	1,8%	-
La natalidad entre los trabajadores	20,0%	74,5%	-	5,5%
La rotación de los trabajadores	18,2%	76,4%	1,8%	3,6%
El % de beneficios de la empresa	14,5%	80,0%	1,8%	3,6%

Fuente: Encuesta a empresas en Aragón y en Madrid (Append, 2009)

Desde el punto de vista de los responsables de las empresas encuestadas, el cambio ha mejorado la satisfacción de los trabajadores y las posibilidades de

conciliación, pero esto es algo que hay que considerar teniendo en cuenta que están opinando sobre lo que perciben sus empleados, lo que, como se verá más adelante, no se adapta a lo que manifiestan los empleados en la encuesta.

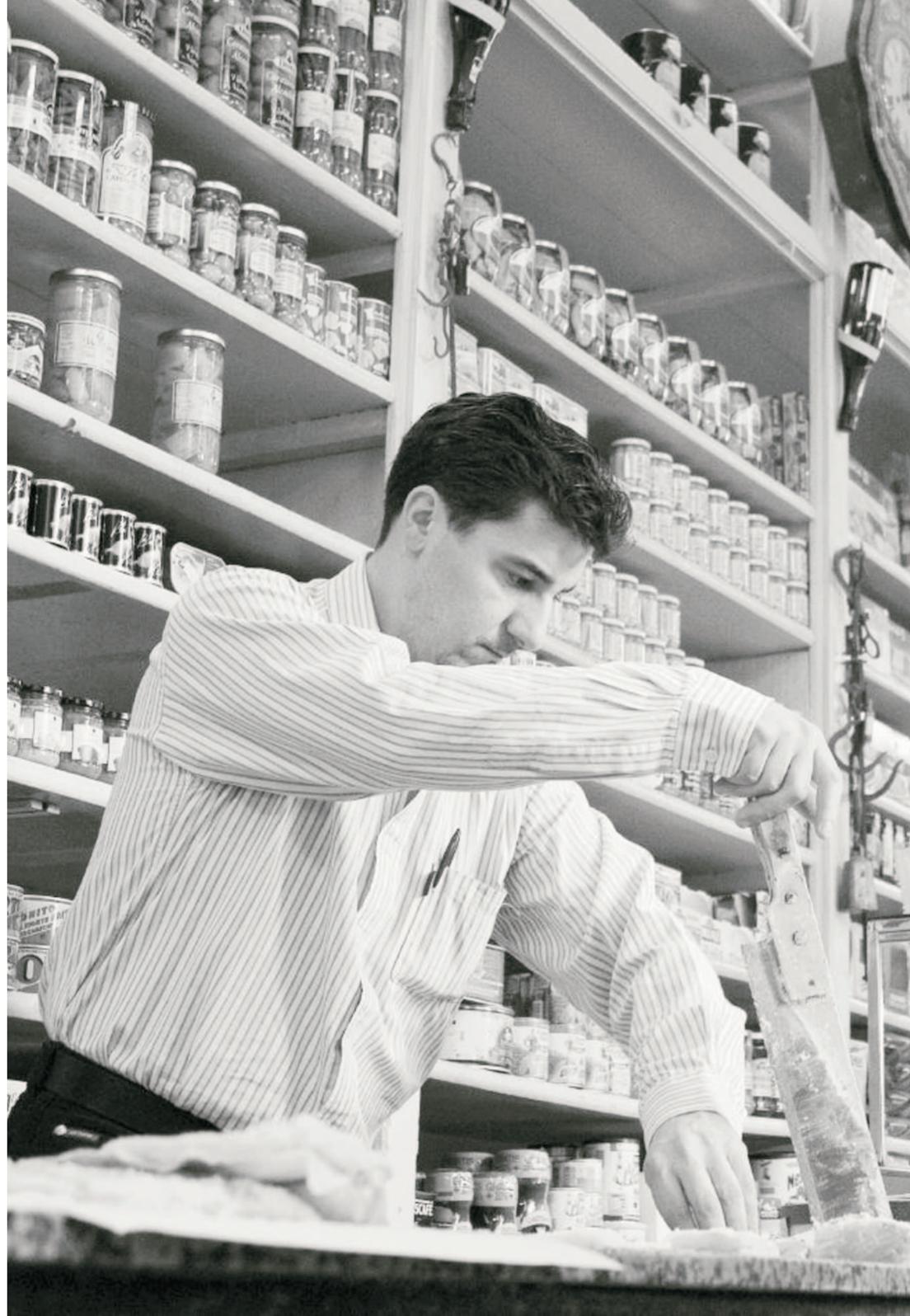
Es interesante notar que, aunque no mucho, la medida ha contribuido a mejorar la capacidad de atraer trabajadores con buena cualificación (36,4%), a reducir el absentismo (23,6%) y a la rotación de los trabajadores (18,2%), todos ellos factores importantes en las economías de sociedades desarrolladas como la aragonesa, donde tiene gran importancia el sector Servicios, un sector que precisa del conocimiento acumulado y las competencias de los trabajadores, como factor básico de competitividad.

También son resultados interesantes la mejora del clima laboral de la empresa (58,2%) y la reducción de los conflictos entre los trabajadores (32,7%), puesto que la percepción sobre ellos por parte de los representantes entrevistados de la empresa, es más objetiva que otros aspectos de la Tabla 19, como por ejemplo la referente al índice de natalidad entre los empleados de la compañía

Así pues, el balance es positivo, a pesar de que las empresas encuestadas no dedicaron, en general, recursos a medir el resultado obtenido de redistribuir el horario. Hay dos explicaciones posibles a esta aparente falta de atención.

La primera, que existan vías informales para recoger la información, como los contactos cara a cara a lo largo de la jornada (como vimos en el capítulo 5, donde resumíamos el asunto en el Gráfico 4, la mayor implantación del Horario Europeo se daba en empresas de 3 a 50 trabajadores).

La segunda posibilidad es que la finalidad principal fuese, como parecen indicar los resultados de la encuesta, aumentar la satisfacción del trabajador con la empresa y reducir la conflictividad, y ya se tuviesen sistemas de medición preliminares sobre estos indicadores.



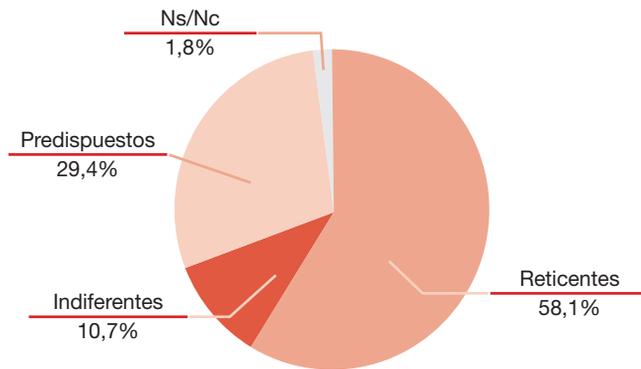
# 7

## 7 Predisposición de las empresas al cambio de horario.

Podría esperarse que los positivos resultados obtenidos por las empresas que han adoptado el horario europeo, tal y como hemos visto en el capítulo anterior, hayan sido difundidos a sus socios comerciales, como mínimo por la propia actividad de la empresa en el día a día. Por ello, a priori, parecería razonable encontrar una buena predisposición general para su adopción.

El resultado, sin embargo, no es el esperado: sólo un 29,4% de las empresas aragonesas encuestadas que no tienen actualmente Horario Europeo, se muestran muy o bastante predisuestas ante la posibilidad de adoptarlo.

**Gráfico 5. Predisposición a adoptar el Horario Europeo**



Fuente: Encuesta de empresas en Aragón (Append, 2009)

Los altos porcentajes de reticencia hacia el Horario Europeo obtenidos en la encuesta, no tienen lectura clara por sector de actividad. Aún más, a priori sorprende que el 58,4% de las empresas de Servicios encuestadas sean muy o bastante reticentes, ya que se podría esperar que las empresas encuadradas en este sector tuviesen un alto grado de independencia para fijar la jornada laboral. Comercio Mayorista y Transporte superan el 60% de reticencia.

Los motivos para mostrar reticencias son muy variados, pero destacan los siguientes:

- Las dudas acerca de si sus clientes podrían adaptarse al nuevo horario; aunque sólo un 6,5% de las empresas, un porcentaje notablemente menor, piensa que los proveedores no se adaptarían.

▪ La imposibilidad de que la medida fuera aplicada a toda la plantilla; alegar este motivo para mantener el horario actual hace suponer que en realidad lo que se está tratando de evitar es un aumento de la conflictividad laboral por aquella parte que se sienta agraviada (porque puede acogerse al nuevo horario o porque no, indistintamente).

**Tabla 20. ¿Cuál sería la predisposición de su empresa ante una posible adaptación al Horario Europeo?**

	Ns/Nc	Industria	Construcción	Comercio mayorista	Transporte	Servicios
Muy reticentes	43,8%	40,8%	36,4%	48,0%	55,1%	45,8%
Bastante reticentes	14,3%	16,2%	17,2%	15,3%	9,2%	12,6%
Indiferente	10,7%	15,7%	10,1%	6,1%	9,2%	10,5%
Bastante predispuestos	15,9%	13,1%	19,2%	15,3%	18,4%	14,7%
Muy predispuestos	13,5%	10,5%	14,1%	12,2%	7,1%	15,8%
Ns/Nc	1,9%	3,7%	3,0%	3,1%	1,0%	0,5%
Base	671	108	158	69	55	281

Fuente: Encuesta a empresas en Aragón y en Madrid (Append, 2009)

**Tabla 21. Motivos por los que la empresa es reticente al Horario Europeo**

	Porcentaje
Nuestros clientes no se adaptarían al horario	46,2%
No sería aplicable a toda la plantilla	25,1%
Es incompatible con la actividad de la empresa	19,0%
Nuestros trabajadores están satisfechos con la distribución	14,6%
Nuestros proveedores no se adaptarían al horario	6,5%
No disponemos de instalaciones para comer en la empresa	4,1%
Por productividad	1,8%
Otras razones (15 diferentes)	6,2%
Ns/Nc	2,1%
Total	461

Fuente: Encuesta a empresas en Aragón (Append, 2009)

A pesar de estos resultados, hay que destacar a favor del Horario Europeo que:

- Más de un 30% de las empresas aragonesas consultadas que trabajan con alternativas diferentes a la del Horario Europeo, consideran que todos sus empleados se podrían acoger a éste.
- Ya hemos visto los datos de empresas con Horario Europeo, de los que se deduce que los problemas con los clientes no llegan a ser generalizados.

### 7.1 Expectativas acerca del impacto económico del cambio de horario

Una de cada tres empresas sin Horario Europeo (31,7%) no creen que haya implicaciones a nivel económico, en el supuesto de adoptar el nuevo horario. Las modificaciones del convenio colectivo o los costes de comunicar la medida a clientes, proveedores y empleados deberían ser asumibles como gasto del ejercicio, salvo casos muy particulares.

**Tabla 22. ¿Qué costes económicos cree que implicaría la implantación del Horario Europeo en su empresa?**

	Porcentaje
Ninguno	31,7%
Difusión de la medida entre los clientes	26,7%
Gastos vinculados a la reducción de los tiempos de comida	15,9%
Costes de adaptación de los proveedores	6,5%
Modificaciones en el convenio colectivo	5,1%
Duplicación de puestos de trabajo; contratación de nuevo personal	4,2%
Plan de formación / sensibilización de la medida a los trabajadores	3,6%
Costes de transporte	2,5%
Coste elevadísimo / Cierre de la empresa	2,3%
Otros	4,4%
Ns/Nc	18,0%
Base	671

Fuente: Encuesta a empresas en Aragón (Append, 2009)

Tal y como ya se ha visto anteriormente, los gastos vinculados a la reducción de los tiempos de comida sí pueden ser más significativos, pero serían todavía

aceptables, si estos se consideran una inversión para reducir la conflictividad laboral o el absentismo o atraer a personal mejor cualificado. Todo dependerá de la importancia que la organización dé a estos factores.

Sí que puede ser un problema el que la empresa no disponga de un espacio para que sus empleados coman, puesto que tendrían que salir a algún establecimiento cercano, con la incomodidad, por la premura de tiempo y coste, que ello conlleva; sin embargo, sólo supone un problema en el 4,1% de las empresas encuestadas (ver Tabla 21).

## 7.2 Expectativas acerca del impacto socio-laboral del cambio de horario

Casi la mitad de las empresas consultadas, consideran que la implantación del Horario Europeo no sería nada beneficiosa para ellas, mientras que más de la mitad están de acuerdo en que sería bastante o muy beneficioso para sus empleados.

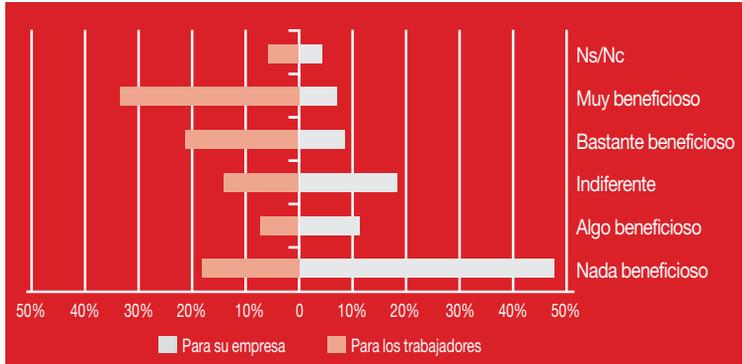
La satisfacción con el horario es un factor “higiénico”, que no afecta a la productividad del trabajador, a menos que esté insatisfecho; en este sentido hay estudios que relacionan el absentismo y la insatisfacción con este factor. Llama por tanto la atención que los representantes de la empresa consideren que la medida sería beneficiosa para el trabajador pero, sin embargo, que no tiene repercusión alguna en la actividad de la empresa.

Además, la opinión que tienen las empresas sobre la percepción de los trabajadores acerca del Horario Europeo, luego no queda corroborada cuando son estos últimos los encuestados, como veremos más adelante.

En el sector del Transporte, hay un mayor porcentaje de empresas que no creen que sea una medida beneficiosa para ellas (67,3%). En cambio, en la Construcción este porcentaje es el más bajo (38,4%).

En el siguiente Gráfico 6 se resumen las opiniones de las empresas en cuanto a los beneficios previstos para ellas y sus empleados en el caso de adoptar el Horario Europeo.

Por otro lado, preguntados por efectos concretos, los responsables de las empresas consultadas sólo están de acuerdo con que la implantación del Horario Europeo aumentaría la satisfacción de los trabajadores y mejoraría el clima laboral. En el resto de cuestiones no hay consenso (la puntuación es inferior a 2,5 puntos sobre 5), aunque el orden de prelación es bastante consistente con el de la Tabla 19, en la que se preguntaba a las empresas que han cambiado al Horario Europeo por las repercusiones en distintos ámbitos.

**Gráfico 6. ¿De qué manera cree que afectaría el Horario Europeo?**

Fuente: Encuesta a empresas de Aragón (Append, 2009)

**Gráfico 7. Grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:  
Adoptando el Horario Europeo...**

(escala de 1 a 5, en la que 1 es nada de acuerdo y 5 es muy de acuerdo)



Fuente: Encuesta a empresas de Aragón (Append, 2009)





8

## 8 Frenos y dificultades actuales para la implantación del Horario Europeo

En este capítulo se analizan las principales dificultades que perciben las empresas y los trabajadores, para adoptar el Horario Europeo de forma generalizada, así como también sus posibles causas.

### a. La costumbre

La costumbre es un factor importante, pues o bien se traslada a los convenios colectivos y demás acuerdos entre empresa y trabajador, o bien se inserta en la cultura empresarial, de modo que su cambio requiere un proceso de formación y mentalización, factor que, por otra parte, aparece mencionado como necesario en las entrevistas en profundidad, realizadas con empresas que han adoptado el Horario Europeo.

**Tabla 23. Nivel medio de satisfacción de los ocupados con el trabajo y con la jornada en su puesto de trabajo, 2008 (escala 0 a 10)**

SECTOR DE ACTIVIDAD ▼	Satisfacción con el trabajo que realizan	Satisfacción con la jornada que tienen
Educación	7,7	7,7
Otras actividades sociales. Servicios personales	7,6	7,2
Intermediación financiera	7,5	7,3
Admón. Pública. Defensa. Seg. Social. Org Extrat.	7,4	7,7
Activ. sanitarias y veterinarias. Servicios Sociales	7,4	7,5
Comercio y reparaciones	7,4	7,0
Inmobiliaria y alquileres. Servicios empresariales	7,2	7,0
Construcción	7,2	7,0
Hogares que emplean personal doméstico	7,2	7,4
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,1	6,9
Industria	7,1	7,1
Hostelería	7,1	6,9
Agricultura y pesca	6,7	6,8

Fuente: Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo 2008 (Ministerio de Trabajo e Inmigración)

Además, cada sector tiene sus propios hábitos, y no les es ajena la cuestión de la distribución de la jornada, reflejándose en los niveles de satisfacción de los trabajadores, tal y como se puede apreciar en los datos seleccionados de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo 2008 que se muestran en la Tabla 23. Según esta encuesta más de siete de cada diez trabajadores españoles, el 73,0%, manifiesta estar satisfecho o muy satisfecho con su trabajo. También según esta encuesta el segundo factor que más influye a la hora de decidir si cesar voluntariamente en un empleo es, después de la mejora del sueldo (así opinan el 59,4%), la mejora del horario (para un 45,8%).

En el sector comercial, en especial en las empresas grandes, así como en determinados servicios profesionales, también hay una tendencia a que los mandos y cuadros estén en su puesto de trabajo el mayor tiempo posible con respecto al horario de apertura al cliente.

### **b. Teoría de juegos: el primero que se mueve, pierde**

Ninguna empresa quiere ser la primera en tomar la decisión de cambiar el horario de servicio a sus clientes, para no sufrir una posible pérdida, por lo que el conjunto permanece inmóvil. Así se produce una variante del llamado Dilema del Prisionero, en el que la única solución posible, es perjudicial para ambos jugadores.

Por ejemplo, si se trata de un comercio que, a título individual, decide cerrar antes por la tarde, porque ha abierto antes o no ha cerrado a mediodía, perderá clientes a favor de sus competidores al final de la jornada, ya que los clientes tienen la costumbre de comprar en ese horario, mientras que la venta que gane anticipando la apertura, no compensará seguramente esa pérdida, nuevamente por la falta de costumbre de los clientes.

Este es un factor importante a considerar en la respuesta “nuestros clientes no se adaptarían al horario”, que dan los grupos de empresas que hemos definido con Horario Normal y Extendido, a la pregunta sobre los motivos de reticencia al cambio. Recordemos que, por definición, las empresas de Horario Dependiente seguirán lo que hagan las anteriores.

La solución es que todos los participantes de un determinado grupo competitivo cambien simultáneamente de horario, esto sería posible incluso para los competidores del grupo Horario Extendido, como por ejemplo se vio hace unos años, cuando los ayuntamientos ajustaron la hora de cierre de determinados establecimientos de hostelería, para mejorar el descanso de los vecinos de los mismos.

### c. Necesidades de la actividad productiva

Por otra parte, es evidente que determinados trabajos están sometidos a los turnos de producción que se fijen. Por ejemplo, porque los costes de parada del proceso productivo sean inasumibles o porque una parte de la plantilla deba comenzar a trabajar más temprano o más tarde que la otra.

También es el caso de las empresas que abastecen supermercados y tiendas de alimentación, pues éstas requieren que al abrir la tienda esté toda la mercancía colocada y lista para su venta. En este tipo de empresas, que hemos definido como de Horario Independiente, está claro que no toda la plantilla puede tener el mismo horario.

Así pues, resumiremos lo visto hasta ahora diciendo que hay dos escollos fundamentales sobre los que actuar: la costumbre y el problema de que todo un grupo de empresas se mueva simultáneamente con el fin de que el cliente se adapte.

Para concluir, notar que el hecho de que los países de nuestro entorno terminen antes su jornada podría ser una buena indicación de que el cambio es posible; si bien es cierto que la coyuntura económica que sufrimos no es la mejor para promover un cambio que supone costes, aunque sean pequeños, y que en contraprestación no ofrece claras ventajas para la rentabilidad económica de la empresa.





9

## 9 Evaluación del impacto en la empresa del cambio horario

Vamos en este capítulo a distinguir entre los efectos para la empresa en particular que decide el cambio al Horario Europeo, y los que previsiblemente se producirían a nivel agregado cuando este tipo de horario tienda a sustituir a la jornada partida.

Para cuantificar el efecto económico en la empresa nos ceñiremos a la información aportada por aquellas que lo han llevado a cabo, y por las expectativas que tienen las que no han realizado el cambio al Horario Europeo; y estas expectativas deben ser las que justifiquen no haberse planteado el cambio.

Resumiendo la información aportada hasta aquí, destacaremos que de entre la empresas encuestadas con Horario Europeo, un 80,0% dice no haber tenido ninguna implicación directa por el cambio realizado, y un 81,8% afirma no haber tenido costes adicionales por ello.

Sólo declaran un aumento de costes de explotación un 3,6% de las empresas, que por otra parte no suponen un número suficiente para permitir extrapolar; y al especificar el tipo de coste incurrido, un 10,9% lo cataloga como el originado por la reducción del tiempo para comer.

En cuanto a los motivos expresados para ser reticentes al cambio, no se menciona aumento de coste alguno al expresarlos, pero al preguntar por el tipo de coste que podrían encontrar, un 31,7% de las empresas afirman que ninguno, un 26,7% que los de la comunicación al cliente y un 15,9% los asociados a la reducción del tiempo para comer.

En la encuesta no aparecen efectos indirectos significativos, como podrían ser ahorros o incrementos en los costes de climatización, de gestión del personal o de limpieza y mantenimiento de instalaciones; por ello, podemos concluir que estos efectos no existen, o al menos que no vamos a poder encontrar efectos indirectos significativos a nivel agregado, aunque entrásemos a analizar en detalle las organizaciones durante los períodos anterior y posterior al cambio.

Sólo en los casos de empresas con actividad ininterrumpida incluidas en los grupos de Horario Normal y Extendido, como los comercios y establecimientos en un centro comercial, se pueden prever ahorros en climatización y también en costes de personal, por la reducción en el número de horas de apertura.

Un posible ahorro a nivel global en el consumo energético, por la reducción del número de desplazamientos en el horario actual de comida, podría verse anulado por el aumento de la congestión del tráfico al terminar la jornada, por

la menor dispersión en la hora de salida del trabajo, y por un aumento en los desplazamientos por la tarde debido a una posible modificación en el uso del tiempo libre. El resultado de esta suma de efectos no es posible preverlo de forma aceptable.

## 9.1 ¿Qué le supone a una empresa individual la implantación?

### a. Los desembolsos originados por el cambio de horario

Los costes detectados a través de las encuestas a empresas los podemos agrupar en dos tipos; por un lado, la complejidad de gestionar el cambio; y por otro, los directamente producidos por la reducción del tiempo de comida.

Gestionar el cambio requiere en primer lugar, una buena comunicación a todos aquellos que tienen una relación comercial con la empresa, lo cual resulta fácil para aquellos que tienen identificado a su cliente (una empresa industrial, un comercio mayorista), pero no tanto para aquellos cuyo cliente es anónimo (en general el comercio minorista, la hostelería y algunas empresas de servicios como por ejemplo, peluquerías o empresas de reprografía).

Deteniéndonos en los segmentos definidos en el capítulo 2, las empresas de Horario Normal en su mayoría no acostumbran a tener identificado a su cliente, al igual que las de Horario Extendido. Así pues, a priori estos grupos deberían gastar más en comunicar a su cliente el cambio de horario o como mínimo, deberían hacerlo con anticipación mayor, puesto que se dirigen a una masa anónima, de clientes actuales y potenciales.

Los dos segmentos restantes tienen el problema simplificado, ya que se pueden dirigir directamente a su cliente, ya sea por carta o por medios electrónicos, o a través de su red comercial o mediante combinaciones de los anteriores medios. Los costes en esta ocasión son bajos, apenas los que supone la comunicación en soporte físico (papel, sello, tiempo de elaboración) o ni siquiera eso, si se aprovecha el correo comercial habitual para la difusión.

En segundo lugar, también es imprescindible explicar adecuadamente la medida a los trabajadores, independientemente del tamaño de la empresa, porque, aunque algunos puedan ver claramente el beneficio que a ellos les supone, otros no lo entenderán así, o simplemente experimentarán rechazo, por entender que es una imposición más del empresario o incluso pueden sentirse perjudicados, por el trastorno que les suponga en su organización familiar. Puesto que la comunicación con los miembros del equipo forma parte de la actividad normal en la organización, el coste es nulo.

En cuanto a los costes asociados a reducir el tiempo para comer, como al trabajador ya no le da tiempo de ir a comer a casa, salvo en contadas excepciones, hay que dotar a la plantilla de un lugar adecuado para la comida, que en ocasiones no estará disponible y por tanto deberá recurrir a un establecimiento público, con el coste que ello supone y la incomodidad de tener que ser atendidos en el mínimo tiempo posible, algo que no siempre se consigue si el establecimiento está saturado.

Así pues, no disponer de instalaciones en la empresa como para habilitar ese espacio sí supone un problema mayor, o dicho de otro modo, supone o bien conflictividad laboral, a causa de una medida que debería ser beneficiosa, o bien un coste elevado por añadir un concepto de retribución extra para compensar el gasto adicional en alimentación.

No obstante, hay que tener en cuenta que hemos supuesto que los trabajadores van a exigir un lugar para comer o una compensación por el gasto extra. Esta es una situación que no siempre se va a producir, sobre todo si la percepción de la medida es positiva y el empleado considera que le compensa asumir parte de los costes de la implantación del nuevo horario, sean económicos o simplemente organizativos, a cambio de obtener el beneficio de terminar antes su jornada laboral.

### **b. Impedimentos para su puesta en marcha**

No obstante, las mayores objeciones de los empresarios a cambiar su horario actual, no vienen por la vía del desembolso económico que esta medida les supondría.

Es indudable que habrá empresas donde no sea posible, por diversas circunstancias, aplicar este tipo de distribución de la jornada, como ocurre con muchas del grupo de Horario Extendido (p.e. aquellas que comiencen su actividad por la tarde) o pueda suceder con algunas de Horario Independiente, grupo en el que están todas las actividades industriales, donde mayor variedad de horarios se da y donde el proceso productivo determina la organización de la jornada para la mayor parte de la plantilla.

Para el resto, es comprensible que la principal preocupación sea la de que los clientes no se adapten al nuevo horario, en especial si tenemos en cuenta el gran número de actividades que habitualmente no identifican a su cliente, que son las que sufren un mayor riesgo de tener pérdidas de facturación a favor de otros competidores, o de decepcionar a aquellos clientes que no se hayan enterado

de la modificación del horario, dada la dificultad que el anonimato supone a la hora de comunicarse con la clientela.

La suma de empresas de Horario Normal y Extendido, superan la mitad (50,1%) de las empresas con asalariados de Aragón, lo que explica seguramente el alto porcentaje (un 46,2%) que han destacado esta cuestión, unido a empresas de los otros dos grupos, que tengan el mismo problema de anonimato del cliente, por diversos motivos.

La segunda objeción en importancia, es que no sería aplicable a toda la plantilla. Parece según esto, que hay una costumbre extendida por la cual todos los trabajadores mantienen el mismo horario, independientemente de la actividad que realicen. Si en lugar de reflejar una costumbre, esta respuesta refleja que el encuestado espera un aumento de la conflictividad laboral, como supusimos al hablar de esto en el capítulo 7, la vía de solución se apoya en la comunicación al trabajador, de la que antes hemos hablado.

### **c. Beneficios que obtendría la organización**

Ya hemos visto que hoy el 36,8% del empleo asalariado en Aragón proviene del sector Servicios y el 24,9% de la Industria.

El eje del sector industrial aragonés ha sido hasta el momento presente el conjunto de empresas relacionadas de una forma u otra con la automoción, como por ejemplo ACE-Auxiliar de Componentes Eléctricos o Dana Automoción, por no citar a Opel España.

Esta actividad industrial, sin embargo, se enfrenta a importantes incertidumbres que están reconfigurando a nivel global el mapa competitivo, originadas por la crisis sufrida en 2008 en Detroit, donde están las principales empresas del automóvil de Estados Unidos, y por el cambio tecnológico en el transporte terrestre, que está sustituyendo el petróleo por otros combustibles.

Si añadimos incertidumbres adicionales sobre el tipo de empresas que llegará a instalarse en función del éxito completo de Zaragoza como centro logístico, y su posible efecto positivo sobre el empleo en Servicios, Hostelería, Transporte y Comercio minorista el resultado es que el peso en los sectores no incluidos en el segmento Horario Independiente podría llegar a ser mucho mayor que el actual.

Sea cual sea la solución a esas incertidumbres y otras no previstas, si los objetivos globales de la economía aragonesa son los mismos que los de la europea, expresados en la Estrategia de Lisboa, y que se resumen en convertirse

en una economía del conocimiento, competitiva a nivel global, entonces el conocimiento acumulado por la organización adquiere aún mayor valor del que tiene ahora.

Aquella empresa que tenga a su personal implicado con los objetivos, que no tenga una rotación alta (de modo que los costes de formar a nuevos miembros de un equipo se reduzcan) y que atraiga a personal cualificado por la calidad del empleo ofrecido, es aquella que podrá competir en mejores condiciones, por acumular mayor capital intelectual.

La cuestión central ya no es, entonces, la conflictividad laboral o la satisfacción de los trabajadores (tal como viene expresado en las respuestas a la encuesta) sino tener unos ratios de absentismo y de rotación de personal reducidos, ser capaz de atraer a los mejor cualificados y evitar que la baja motivación lastre la productividad.

Así pues, si los empleados actuales y potenciales ven el Horario Europeo como una medida ventajosa, las posibilidades de incrementar la competitividad utilizándolo como otra herramienta más para ello, son importantes.

Sin embargo, medir la aportación a la empresa en este terreno es un asunto de gran dificultad, ya expresado por ejemplo por Norton y Kaplan<sup>10</sup> en 1996. Este tipo de acciones dan sus frutos cuando se sostienen en el largo plazo y hay tal número de factores implicados, que aislar el efecto de una acción sobre la racionalización de los horarios resulta poco menos que imposible.

De cualquier manera, la ausencia de sistemas de medición, siquiera informales, de todas estas cuestiones se hace patente en las empresas encuestadas que sí han hecho el cambio.

## 9.2 ¿Qué ocurrirá cuando sea un grupo de empresas similares el que se mueva en esta dirección (en la de cambiar su horario) al unísono?

Ya se trató en el capítulo 8 que si una empresa aislada o un pequeño grupo intentan un cambio, como el que supondría el Horario Europeo, el resultado esperado será quedar en desventaja con respecto a sus competidores. Esto ocurriría de forma generalizada en cualquiera de los grupos, excepto en el cuarto, el de Horario Independiente.

Se requiere por tanto un cierto grado de sincronía, tal vez no un pacto entre empresas competidoras, pero sin duda, sí una concienciación generalizada

---

<sup>10</sup> R.S. Kaplan y D.P. Norton, "The balanced scorecard: translating strategy into action", Harvard Business School Press, 1996.

sobre la necesidad de avanzar en la racionalización de horarios. En ello las organizaciones empresariales pueden jugar un importante papel que, por una parte, atenúe el problema de que uno de los participantes no se atenga al pacto, ante la posibilidad de conseguir una ventaja, y por otra facilite conseguir la oportunidad de mejorar la imagen colectiva, desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Corporativa.

Además, a nivel colectivo una campaña de comunicación que pretenda alcanzar a un gran número de actores económicos se puede realizar mucho mejor y con costes repartidos y por tanto aceptables.

Bajo el punto de vista que se viene manteniendo, se trata de producir un cambio estructural y un cambio en los hábitos del público, por lo que cualquier desembolso dedicado a ello, tendría que ser visto como inversión en producir ese cambio y no como un gasto más en la cuenta de resultados.

Adicionalmente, en un entorno en que se compite por las personas mejor cualificadas, la región añadiría un atractivo más de cara a aquellos que viven en otras comunidades autónomas, en el caso de que la flexibilización horaria fuese generalizada. Si además tenemos en cuenta que los cambios en la estructura empresarial antes citados pueden llegar a producir un déficit a corto plazo en determinadas profesiones en Aragón, el asunto de la mejora del atractivo del empleo aquí ofrecido, cobra mayor importancia aún.

### 9.3 Efectos cruzados entre sectores

Se han dado grandes pasos en flexibilización de la jornada en la Administración Pública. En el sector industrial también hemos visto que se da el mayor avance en cuanto a innovaciones en el reparto del horario de trabajo. Sin embargo no se han apreciado efectos de “contagio” significativos.

A modo de referencia, en el Indicador Laboral de Comunidades Autónomas (IESE-Adecco, 2006) se estima que el 49,6% de los ocupados en el sector privado no pueden modificar su horario al menos una hora o puede hacerlo rara vez, mientras que en el sector público el porcentaje es del 22,3%.

Puesto que las empresas de Horario Dependiente están sujetas en buena medida a las jornadas de sus clientes y se han agrupado las de Horario Extendido en base a que tienen sus puntas de trabajo cuando los otros grupos han disminuido su actividad, sólo queda la posibilidad de inducir el cambio a partir del grupo de Horario Normal.

La finalidad de este trabajo no es indicar la vía para conseguir la modificación

de costumbres, pero sí se considera necesario poner de manifiesto algunos efectos cruzados entre actividades ante un cambio generalizado al Horario Europeo en las empresas de Horario Normal.

Para comenzar, advertir de un posible efecto pernicioso sobre el empleo, por un lado en las grandes superficies y por otro, en los centros comerciales, con gran número de pequeños establecimientos, que al ver reducido el tiempo que permanecen abiertos, reducen su necesidad de personal y bajo determinadas condiciones, que incluirían la fidelidad del público al establecimiento, aumentarían su productividad. Este mismo efecto no se daría en los comercios fuera de este tipo de centros porque, en general, hay una mayor libertad de horarios que depende sólo del nivel de atención al cliente que se quiera dar.

Las empresas de Horario Extendido podrían terminar antes su jornada porque mucha más gente quedaría liberada más temprano para, por ejemplo, ir al cine, al gimnasio o a mejorar su formación. Las de Horario Dependiente seguirían de forma automática el movimiento en todas ellas, pues en principio son las que trabajan durante la jornada laboral del resto.

Los medios de comunicación locales podrían experimentar un cambio en lo que llaman “prime time”,<sup>11</sup> mientras que en los nacionales permanecería inalterado. También se verían afectadas las retransmisiones deportivas. El efecto es un tanto impredecible, pero no por ello desdeñable.

Por último, al disminuir el tiempo para comer probablemente aparecerían nuevas oportunidades de negocio en restauración, en negocios de comida rápida, máquinas *vending* y platos preparados, en detrimento de otro tipo de negocios. Es decir, podría cambiar el negocio en el que se hace ese tipo de gasto, con efectos nuevamente impredecibles sobre el gasto global en alimentación fuera de casa o el número y características de los establecimientos afectados.

---

<sup>11</sup> El prime time (del inglés "horario prioritario") es la franja horaria con mayor audiencia, principalmente en televisión aunque también es utilizado en otros medios como la radio.





10

## 10 Papel que juega el horario laboral en la búsqueda del puesto de trabajo

Otro aspecto que se ha considerado de interés analizar desde el punto de vista de los trabajadores es la influencia que para ellos tiene el horario laboral a la hora de buscar un empleo.

En la encuesta realizada a población aragonesa en edad de trabajar un 74,2% de la muestra trabajaban y un 25,8% no, por ser parados, trabajadores en excedencia o amas de casa. A todos se les preguntó por una lista de factores que debían valorar de 0 a 10 puntos, según la importancia que le diesen a la hora de elegir un puesto de trabajo; los factores a valorar eran estos:

- |  |   |
|--|---|
| 1. <i>Adecuación a mi calificación / perfil profesional.</i>                     | 6. <i>Prestaciones sociales.</i>  |
| 2. <i>Remuneración económica / sueldo.</i>                                       | 7. <i>Cercanía a mi domicilio.</i>                                      |
| 3. <i>Flexibilidad / Adecuación de los horarios.</i>                             | 8. <i>Plan de carrera interesante.</i>                                  |
| 4. <i>Posibilidad de compatibilizarlos con mis responsabilidades familiares.</i> | 9. <i>Posibilidad de promoción.</i>                                     |
| 5. <i>Posibilidad elegir el momento de mis vacaciones.</i>                       | 10. <i>Posibilidad de asumir responsabilidades de forma progresiva.</i> |
|  | 11. <i>Formación continua.</i>  |
|  | 12. <i>Poder trabajar desde casa.</i>                                   |

Para aquellos que se encuentran trabajando, el factor más importante a la hora de elegir un empleo es la remuneración, seguido de la posibilidad de compatibilizar el trabajo con las responsabilidades familiares, y por la adecuación o flexibilidad de los horarios.

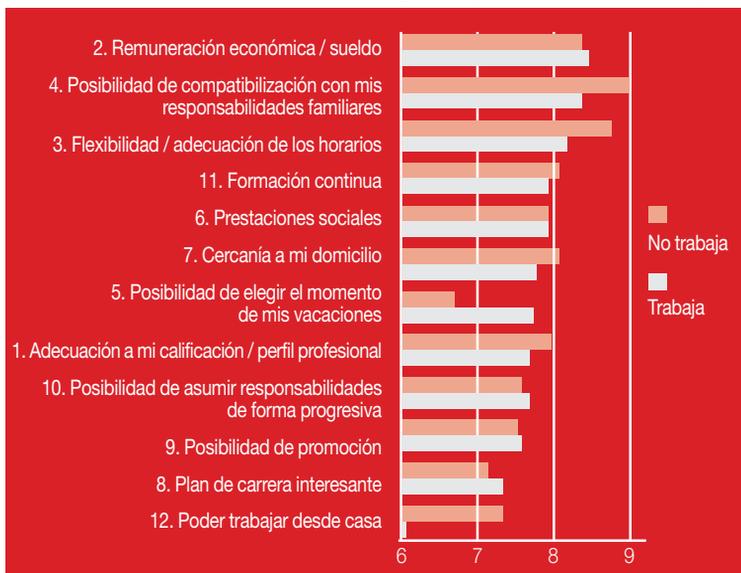
Aquellos que no trabajan responden con mayor rotundidad (una puntuación de 9 sobre 10), que lo más importante es la compatibilización con las responsabilidades familiares, seguido por la adecuación o flexibilidad de los horarios (también una alta valoración de 8,72) y, sólo en tercer lugar, la remuneración (8,37 puntos).

Para aquellos que se encuentran trabajando, el factor más importante a la hora de elegir un empleo es la remuneración, seguido de la posibilidad de compatibilizar el trabajo con las responsabilidades familiares, y por la adecuación o flexibilidad de los horarios.

Aquellos que no trabajan responden con mayor rotundidad (una puntuación de 9 sobre 10), que lo más importante es la compatibilización con las responsabilidades

familiares, seguido por la adecuación o flexibilidad de los horarios (también una alta valoración de 8,72) y, sólo en tercer lugar, la remuneración (8,37 puntos).

**Gráfico 8. En una escala de 0 a 10, indique la importancia que concede a cada uno de estos factores a la hora de elegir / aceptar un puesto de trabajo**



Fuente: Encuesta a trabajadores en Aragón (Append, 2009)

Nota: La numeración que llevan los factores en el gráfico es la que tenían en el cuestionario y es aleatoria. Se ha mantenido para facilitar las referencias a los factores en el texto.

El factor “*Posibilidad de compatibilizarlos con mis responsabilidades familiares*” es importante tanto para el grupo que trabaja como para el que no lo hace, pero las mujeres declaran su importancia con mayor rotundidad, ya que es el aspecto más importante en los dos grupos, mientras que para el varón trabajador es el segundo y para el no trabajador el primero.

**Tabla 24. Puntuación del factor "Posibilidad de compatibilizarlos con mis responsabilidades familiares" (escala 0 a 10)**

	Varón	Mujer
Desempleados	8,0	9,2
Empleados	8,1	8,8

Fuente: Encuesta a trabajadores en Aragón (Append, 2009)

El factor “*Flexibilidad/Adecuación de los horarios*”, no resulta importante para los varones que no trabajan, y para las mujeres que tampoco lo hacen ocupa el segundo lugar. Para aquellas personas que trabajan es el tercer factor por importancia.

**Tabla 25. Puntuación del factor "Flexibilidad / Adecuación de los horarios" (escala 0 a 10)**

	Varón	Mujer
Desempleados	7,2	8,9
Empleados	8,1	8,4

Fuente: Encuesta a trabajadores en Aragón (Append, 2009)

La remuneración ocupa el tercer lugar en importancia para quienes no trabajan, contrastando con el primer lugar que ocupa entre aquellos que sí lo hacen.

Podríamos esperar que los dos factores relacionados con la conciliación del tiempo laboral y familiar cobrasen importancia entre aquellos con dependientes a su cargo, pero sólo en el caso de los desempleados hay nitidez en ello:

**Tabla 26. Diferencia de percepción de aquellos que tienen dependientes a su cargo**

	Desempleados	Empleados
Factor 3 (Flexibilidad)	9,0 (2º puesto)	8,3 (3º)
Factor 4 (Compatibilidad)	9,2 (1º)	8,7 (1º)
Factor 2 (Remuneración)	8,6 (3º)	8,5 (2º)

Fuente: Encuesta a trabajadores en Aragón (Append, 2009)

En cuanto al resto de factores, la “*Adecuación a la cualificación profesional*” sólo es importante (primer o segundo lugar) en el caso de aquellos que no trabajan, en especial entre hombres de entre 16 y 34 años y solteros.

Se podría esperar que los factores “*Plan de carrera interesante*”, “*Posibilidad de promoción*”, “*Posibilidad de asumir responsabilidades de forma progresiva*”, “*Formación continua*”, fuesen importantes entre las personas más jóvenes de entre 16 y 34 años, pero no es así; estos factores obtienen puntuaciones muy bajas.

Sí que se aprecia la influencia de la edad entre los mayores de 55 años, al dar importancia a las “*Prestaciones sociales*” y la “*Cercanía al domicilio*”, que

figuran en segundos y terceros puestos, variando en función de si trabajan o no. Para los desempleados en este tramo de edad los factores “Flexibilidad / Adecuación de los horarios” y “Posibilidad de compatibilizarlos con mis responsabilidades familiares” son los de mayor importancia.

Las razones por las que no trabajan los 116 encuestados en esa situación (parados, amas de casa o trabajadores en excedencia), son por cuidar de los hijos un 17,4%, y por cuidar de mayores discapacitados un 8,3%. Un 3,3% se encuentra en excedencia por nacimiento o cuidado de hijos y un 1,7% para cuidado de mayores. Alegan razones personales un 19,8%. Otras razones argumentadas son estar buscando empleo activamente (18,9%); por enfermedad, accidente o incapacidad (6,7%); por no haber trabajado nunca (6,6%); por fin de contrato, despido o cierre (4,9%); o por no encontrar trabajo (2,5%).

La jornada parcial también es una forma de conseguir conciliar trabajo y familia, aunque es una opción laboral minoritaria en nuestro país. De los 79 encuestados que se encontraban en esta situación, un 26,7% manifestaron que lo hacían para el cuidado de niños o adultos enfermos, incapacitados o mayores, mientras que para el 17,3% es una elección personal, frente al trabajo a jornada completa. El 9,9% lo hacen para poder atender a su formación.

Los datos obtenidos en la encuesta son consistentes con los de la EPA del primer trimestre de 2009, que además aporta información desglosada por sexo con una muestra nacional:

**Tabla 27. Ocupados con jornada parcial, por motivo y sexo**

	Ambos	Varones	Mujeres
No haber podido encontrar trabajo de jornada completa	40,9%	41,0%	40,8%
Cuidado de niños o de adultos enfermos, incapacitados o mayores	15,0%	1,6%	18,5%
Seguir cursos de enseñanza o formación	10,0%	20,4%	7,3%
No querer trabajo de jornada completa	10,0%	7,8%	10,5%
Otras obligaciones familiares o personales	9,3%	1,9%	11,2%
Enfermedad o incapacidad propia	1,6%	3,8%	1,0%
Otros motivos	12,9%	22,5%	10,3%
No sabe el motivo	0,4%	1,0%	0,3%

Fuente: Encuesta a trabajadores en Aragón (Append, 2009)

Según lo visto en la tabla anterior (Tabla 27), parece que son las mujeres quienes llevan el peso de cuidar de los niños y adultos dependientes, ya que son un 18,5% las que eligen esta modalidad laboral por esta causa. También es llamativo el porcentaje de mujeres que simplemente manifiestan no querer trabajar a jornada completa y las que alegan otras obligaciones familiares y personales.

Los varones destacan por elegir esta modalidad de jornada a tiempo parcial para seguir cursos de formación. Uno de cada cinco (un 20,4%) así lo declaran.

Las diferencias entre sexos son nítidas y pueden explicar, al menos en parte, la baja participación femenina en el mercado laboral, aunque no hay que perder de vista que la principal razón, en el 40,9% de los casos, independientemente del sexo, es no haber podido encontrar un trabajo a jornada completa.





11

## 11 Predisposición de los empleados a la adopción del Horario Europeo

Una cuestión clave en el análisis del Horario Europeo como modalidad de jornada laboral es la predisposición que puedan tener los trabajadores que aún no lo tienen a su disposición en sus centros de trabajo.

El uso que se le da al tiempo de comida es una cuestión central al hablar de esta modificación de la jornada laboral, ya que, lejos de ser una pausa para simplemente comer algo y continuar con el trabajo, es frecuentemente un tiempo de ocio, utilizado para relacionarse socialmente, para ir de compras o hacer deporte, por citar algunas posibilidades.

Evidentemente hay diferencias entre las zonas urbanas y rurales, pero en Aragón, con la excepción de Zaragoza, no hay problemas serios de desplazamiento, ni distancias largas al lugar de trabajo. Incluso en la capital, las personas que trabajan en un radio de 15 a 20 kms. pueden permitirse ir a su casa y volver si disponen de al menos dos horas, algo que hemos visto que es frecuente (Gráfico 2).

En la Encuesta de Condiciones de Vida en España ya hemos visto (Tabla 7) que los hogares con niños dependientes son algo más de uno de cada cuatro (26,3%), hogares en los que el aumento del tiempo de coincidencia con los niños en edad escolar sugiere que las actividades con ellos (estudio, juego, etc.) se verían facilitadas. Por el contrario, el resto de hogares deberían encontrar una alternativa atractiva por la tarde al uso que le dieran al tiempo libre antes de la cena.

Debemos tener en cuenta estas consideraciones al tratar de interpretar los resultados de las encuestas.

Si nos fijamos en los datos de la Tabla 28, en primer lugar hay que destacar que sólo el 28,9% de los encuestados han considerado que el Horario Europeo

**Tabla 28. Comparándolo con el Horario Europeo, considera que el horario que tiene actualmente usted en su empresa es:**

	Intensiva	Partida	Flexible	Turnos	Parcial / Reducida	Total
Mejor	61,5%	34,6%	71,3%	54,9%	52,2%	51,9%
Igual	18,4%	22,4%	17,2%	16,0%	11,2%	17,5%
Peor	18,4%	43,0%	5,6%	29,1%	32,9%	28,9%
Ns/Nc	1,7%	-	5,8%	-	3,6%	1,8%
Total	112	88	17	31	79	327

Fuente: Encuesta a empresas en Aragón y en Madrid (Append, 2009)

es mejor que el que tienen actualmente, mientras un 51,9% opinan que es peor. Sin embargo, a la pregunta de si en caso de tener la opción del Horario Europeo en su empresa se acogerían a ella (Tabla 29), un 58,4% de los encuestados responde afirmativamente. Resulta una contradicción de difícil explicación.

Pero siguiendo con la Tabla 28 resulta de gran interés saber qué horario tienen actualmente las personas que opinan sobre el Horario Europeo, pues se entiende como un factor condicionante claro a la hora de hacer valoraciones sobre este último. En este sentido, los datos parecen lógicos: aquellos que ahora tienen jornada partida son los que consideran en mayor medida (43,0%) que su horario es peor que el europeo; y aquellos que tienen horario flexible o intensivo lo consideran claramente mejor (71,3% y 61,5%, respectivamente) que una jornada de trabajo basada en el Horario Europeo.

Analizando los datos desde la óptica de otras variables sociodemográficas, se ha observado que quienes están más satisfechas con el horario actual en su empresa son las mujeres (56,8%), las personas mayores de 55 años (69,7%) y las que tienen entre 16 y 24 años (59,0%), y también aquellas que no tienen dependientes a su cargo (57,2%). El perfil de los insatisfechos sería el de un varón (29,6%), de entre 35 y 44 años (33,7%) y con dependientes a su cargo (29,8%).

**Tabla 29. En caso de que fuera posible en su empresa, ¿se acogería usted al Horario Europeo?**

	Intensiva	Partida	Flexible	Turnos	Parcial / Reducida	Total
Sí	44,6%	74,7%	39,8%	51,9%	66,3%	58,4%
No	51,9%	20,7%	54,6%	45,0%	32,5%	38,3%
Ns/Nc	3,5%	4,5%	5,6%	3,1%	1,2%	3,3%
Total	112	88	17	31	79	327

Fuente: Encuesta a empresas en Aragón y en Madrid (Append, 2009)

Este mismo análisis por variables para la pregunta de la Tabla 29 sobre la predisposición a acogerse al Horario Europeo en su empresa en caso de ser posible, nos muestra que sí lo harían el 58,4% de los trabajadores consultados, y si analizamos por segmentos vemos que se acogerían aquéllos de entre 45 y 54 años (65,5%), los casados (59,8%) y quienes tienen dependientes a su cargo (59,2%). No hay diferencia significativa entre sexos, aunque sí la hay según el

horario actual de los trabajadores encuestados, pues los que tienen jornada parcial o reducida son los que más a favor estarían del Horario Europeo (66,3%), frente a los de jornada flexible, que son los menos convencidos (39,8%).

En cuanto a la posibilidad de que en su empresa se pueda implantar, un 61,9% no lo cree posible, tal vez por eso sean favorables a la medida si esta se llega a adoptar, lo que podría explicar la contradicción antes detectada.

Además, se ha preguntado por dos efectos concretos: uno la voluntad de prolongar la edad de jubilación hasta los 68 años; y el otro por la voluntad de incorporación o reincorporación al mercado laboral de personas que actualmente no trabajan.

En el primer caso se han considerado tres años más de trabajo con un criterio de prudencia, aunque no hay razones especiales para poner el límite en esta edad, como por otra parte, tampoco las hay para fijar la edad de jubilación en 65 años, sobre todo si tenemos en cuenta las mejores condiciones en el estado de salud en las que actualmente el promedio de la población alcanza esa edad.

Ya se ha visto que la tasa de empleo de los mayores en España y en la UE es inferior a la del promedio de todas las cohortes de edad, lo cual no se podrá mantener a largo plazo.

**Tabla 30. En caso de tener un trabajo que tuviera adoptado el Horario Europeo, ¿extendería su edad de jubilación hasta los 68 años?**

	Porcentaje
Seguro que sí	3,9%
Probablemente sí	7,7%
Probablemente no	7,7%
Seguro que no	78,9%
Ns/Nc	1,9%
Base	52

Fuente: Encuesta a trabajadores en Aragón (Append, 2009)

Por otra parte, si el Horario Europeo es entendido como una medida de conciliación, sería lógico pensar que puede inducir a volver al mercado laboral a personas que en un momento dado, han abandonado el grupo de los activos por voluntad propia.

Especialmente para nuestro caso, con las tasas de empleo que hemos visto para las mujeres españolas, esta pregunta sobre la predisposición a reincorporarse al mercado de trabajo si es con Horario Europeo resulta muy interesante y se ha formulado en la encuesta, como ya se ha comentado, a aquellos que no trabajan actualmente y son menores de 55 años. Como se aprecia en la Tabla 31, más de la mitad (54,8%) tienen claro que sí, y otro 18,4% también lo ven como probable.

**Tabla 31. En caso de poder acceder a un trabajo que tuviera Horario Europeo, ¿volvería a incorporarse al mercado laboral?**

	Porcentaje
Seguro que sí	54,8%
Probablemente sí	18,4%
Probablemente no	8,4%
Seguro que no	15,1%
Ns/Nc	3,3%
Base	58

Fuente: Encuesta a trabajadores en Aragón (Append, 2009)



12

## 12 Consecuencias para el trabajador de la implantación del Horario Europeo

De la encuesta realizada a trabajadores se desprende que no hay unanimidad a la hora de considerar el Horario Europeo como una ventaja.

Esto puede estar reflejando, no tanto que esta modalidad de reparto del tiempo no sea más racional sobre el papel, sino que las familias se configuran, se ordenan, de forma que cualquier cambio en el tiempo de trabajo supone un cambio de organización familiar que en ocasiones se considera costoso por los motivos que sean. Esta podría ser otra explicación a la contradicción encontrada entre el significativo escepticismo a su implantación y la acogida que recibiría.

El tamaño de los hogares es actualmente bastante reducido, por lo que con frecuencia requieren del apoyo de otras personas y un cuidadoso aprovechamiento del tiempo, o gastos en ayuda doméstica, para su funcionamiento. Por tanto la reorganización de los horarios de un miembro de la familia puede provocar reajustes de tiempos y tareas en todo el entorno más próximo.

**Tabla 32a. Si en su empresa se optase por el Horario Europeo, ¿qué consecuencia directa tendría sobre su situación personal?**

	Mejoraría	Empeoraría
Problemas de conciliación trabajo-familia	30,8%	25,0%
Satisfacción en el trabajo	27,9%	19,8%
Gasto en transporte	16,6%	0,3%
Gasto en comidas	12,7%	1,2%
Base	327	327

Fuente: Encuesta a empresas en Aragón (Append, 2009)

En cuanto a la conciliación de vida laboral y personal, no hay mucha claridad en el diferencial encontrado entre los que piensan que sus posibilidades de conciliación mejorarían y los que piensan que empeorarían (Tabla 32a).

Se aprecia la misma ambigüedad en cuanto a la satisfacción en el trabajo: un 27,9% afirma que aumentaría, pero un 19,8% que disminuiría.

No hay acuerdo ni siquiera en cuanto a posibles ahorros en transporte o comidas, aunque sí que está claro que en la gran mayoría de las ocasiones el Horario Europeo supondría un ahorro, aunque ambas cuestiones no son muy relevantes para los encuestados, a tenor de los porcentajes obtenidos.

Por otra parte, no parece que la posibilidad de disponer de este horario vaya a cambiar de forma apreciable las decisiones personales sobre distintas cuestiones (Tabla 32b). Esta modalidad no parece tener atractivo, no ya para facilitar el que aumente la disponibilidad o calidad del tiempo dedicado a la crianza de los hijos, sino que tampoco es cómodo como para, en igualdad del resto de condiciones, alargar la edad de jubilación.

Sí se percibe un efecto mayor sobre aquellas personas que trabajan menos del tiempo de jornada completa, que ya vimos que tenían aproximadamente en un 50% de los casos razones relacionadas con usos alternativos del tiempo (formación, cuidado de niños, obligaciones familiares, etc.).

Es significativo que sólo el 1,2% de los trabajadores estiman que dispondrían de más tiempo libre. Suponiendo que los desplazamientos desde y al trabajo sean breves, y suponiendo que la preparación de la comida y la posterior recogida, limpieza y orden de la cocina, consumen el mismo tiempo independientemente del lugar donde se coma, debemos estar de acuerdo en que el tiempo cronometrado sería idéntico.

Sin embargo, habría que tener en cuenta que disponen del tiempo libre de forma continua, lo que permitiría ampliar el abanico de posibilidades en su uso.

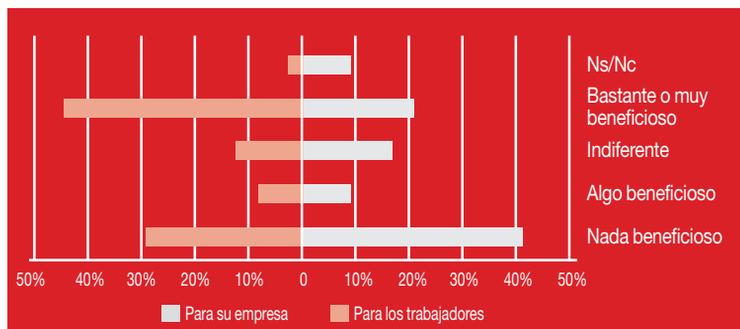
**Tabla 32b. Si en su empresa se optase por el Horario Europeo, ¿qué consecuencia directa tendría sobre su situación personal? (Resto de resultados a esta pregunta)**

	Intensiva	Partida	Flexible	Turnos	Parcial / Reducida	Total
Transformaría mi jornada parcial / reducida en jornada completa	5,2%	3,4%	5,6%	9,6%	37,1%	12,8%
Extendería mi edad de jubilación hasta los 68 años	2,6%	10,6%	5,8%	-	11,2%	6,8%
Me plantearía la posibilidad de tener un / otro hijo	4,3%	6,2%	-	3,2%	8,7%	5,5%
Más tiempo libre	-	-	5,6%	-	3,7%	1,2%
Otras consecuencias	1,8%	2,2%	5,8%	9,6%	6,9%	4,1%
Ninguna - No afectaría	10,6%	7,3%	8,7%	6,6%	3,8%	7,6%
Ns/Nc	22,7%	15,7%	5,8%	9,6%	13,7%	16,5%
Total	112	88	17	31	79	327

Fuente: Encuesta a empresas en Aragón (Append, 2009)

Preguntados sobre el grado de beneficio obtenido del Horario Europeo (Gráfico 9), el 41,4% opinan que no sería nada beneficioso para la empresa, mientras el 22,3% sí creen que sería beneficioso. Y el 29,7% opinan que no sería nada beneficioso para el trabajador, mientras que el 44,8% afirman lo contrario.

**Gráfico 9. ¿De qué manera cree que afectó o afectaría el Horario Europeo?**



Fuente: Encuesta a empresas de Aragón (Append, 2009)

Una vez más, las manifestaciones de los trabajadores no son concluyentes, ni siquiera hay mayoría que opinen que sea beneficioso para el trabajador; pero además, igual que hacían los empresarios, parece que descartan que una mejora en las condiciones de trabajo vaya a repercutir en algún beneficio para la empresa.

**Tabla 33. Valoración de los distintos tipos de jornada laboral (Escala de 0 a 10)**

	Intensiva	Partida	Flexible	Europeo	Turnos	Parcial / Reducida	Valoración media (0 a 10)
Intensiva	8,1	6,9	6,1	7,4	6,7	6,7	7,2
Partida (más de una hora para comer)	3,9	5,7	5,3	4,6	4,7	4,0	4,6
Flexible (margen de entrada o salida)	6,5	6,9	8,8	7,3	6,9	7,1	7,1
Europeo (una hora para comer)	5,1	6,0	6,0	7,3	4,9	6,0	5,7
Turnos	3,5	4,3	5,3	5,5	6,1	4,5	4,4

Fuente: Encuesta a empresas en Aragón (Append, 2009)

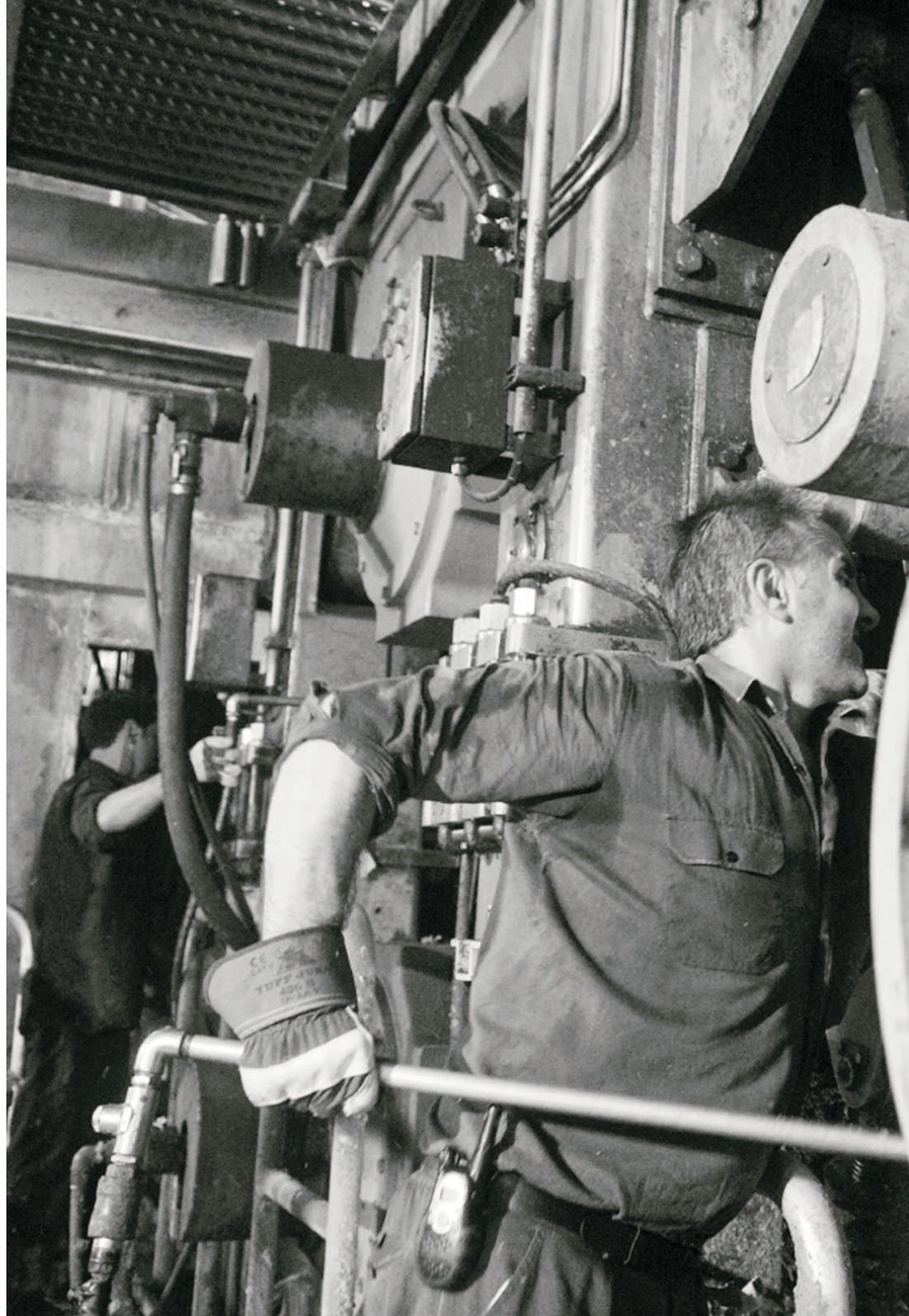
Con estos resultados, parece que ha calado hondo en la sociedad aragonesa que la empresa y los trabajadores son dos sistemas aislados, a pesar de que hay un buen número de pequeñas empresas y microempresas cuyo tamaño favorece, o debería hacerlo, la implicación del asalariado en la organización.

Vistos los resultados que se resumen en el Gráfico 9, surge la cuestión de cómo valoran los trabajadores el Horario Europeo frente a otras modalidades, lo que queda reflejado en la Tabla 33.

Se aprecia que las preferencias son la jornada intensiva y la flexible, mientras que el Horario Europeo simplemente “aprueba” con 5,7 puntos.

No se aprecian diferencias en la consideración del Horario Europeo por edad, sexo o situación de dependencia, pero sí que las encontramos en las otras dos más preferidas.

La intensiva es preferida por hombres, personas a partir de 35 años, de prácticamente cualquier estado civil y personas sin dependientes a su cargo. La flexible es preferida por mujeres, personas menores de 35 años y personas con dependientes a su cargo.



13

## 13 Evaluación de la repercusión para el trabajador del cambio de horario

### 13.1 Repercusiones del cambio en su empresa particular

#### a. La mejora en aspectos no cuantitativos

Hemos visto en los resultados expuestos en la Tabla 32a, que el Horario Europeo no es para todos los trabajadores una vía que les permita mejorar la conciliación entre vida familiar y laboral; ni tampoco aumenta la satisfacción en el trabajo en todos los casos. Por tanto, no está claro que mejore la calidad del empleo.

En las Tablas 24 y 25, por otro lado, se han puesto de manifiesto las diferencias de opinión entre sexos, con respecto a la importancia de que los horarios permitan la conciliación con responsabilidades familiares.

Sería de esperar que el grupo de población activa formado por las mujeres vea más positivamente la medida, igual que aquellas que no se han incorporado a este grupo todavía. Una hipótesis que se apoya en los resultados expresados en la Tabla 27 (motivos por los que se ha escogido jornada a tiempo parcial).

#### b. Los ahorros que le supondría al trabajador

En la Tabla 32a se puso también de manifiesto que eran posibles ahorros en transporte (lo mencionan un 16,9% de los trabajadores) y en comidas (un 13,1%). Sin embargo, no parece que a estos aspectos les den mucha importancia los encuestados.

Veamos una posible explicación. Haciendo los cálculos para un trabajador ficticio que tiene su centro de trabajo no demasiado cerca, a 6 km. de su casa, y utiliza su vehículo privado para desplazarse. Su jornada consta de 240 días laborales al año y va a comer a su casa todos los días, por lo que recorre 24 km. al día, o lo que es lo mismo, 5.760 km. anuales. Su coche es poco eficiente y consume 10 litros a los 100 km., además paga en promedio por el litro de combustible 0,95 euros. Así pues, nuestro trabajador gasta 2,28 euros al día, o lo que es lo mismo 547 euros al año. El ahorro supondría reducir los gastos a la mitad de ese importe, o un euro por viaje de ida y vuelta, lo que es, más o menos, el coste del tradicional café de por la mañana.

La reducción del gasto en comidas tiene más difícil explicación a nivel global, salvo para los casos en que por distintos motivos el trabajador esté comiendo actualmente en un establecimiento de restauración y con el nuevo Horario Europeo decidiera traer la comida de su casa.

### **c. Aumento del tiempo libre**

Sólo estiman que con el Horario Europeo tendrían más tiempo libre un 1,2% de los trabajadores encuestados, lo que indica que tampoco consideran significativo el ahorro de tiempo en desplazamientos.

Sin embargo sí hay un aumento del tiempo de coincidencia con los niños en edad escolar, lo que abre la posibilidad de mejoras en su educación, si el tiempo extra ganado al día lo dedican los padres a esta actividad, o simplemente de aumento del tiempo dedicado a los hijos.

Además puede darse algún efecto en el aumento del tiempo dedicado al uso de las nuevas tecnologías. Las personas a las que les gustaría utilizar Internet más de lo habitual (un 36,7% según la Encuesta de Tecnologías de la Información en los Hogares, INE 2007) citan como principal problema para no hacerlo la falta de tiempo (en el 85% de los casos). Por lo tanto podría suponer un aumento tanto en el número de personas que utilizan estas tecnologías como de la frecuencia de uso.

Aunque la gran mayoría de los encuestados percibe que no hay ganancia de tiempo libre, sí que podemos suponer que, al disponer de éste sin interrupción y desde una hora más temprana, se modificarían las alternativas de uso del mismo, permitiendo dedicar más tiempo a las aficiones que ya tuviera ese trabajador, sea el bricolaje o la participación en alguna ONG, y además aprovechar para realizar actividades que en estos momentos se ven obligados a relegar al fin de semana, como pueden ser determinadas áreas de formación, algunas formas de voluntariado o prácticas deportivas.

## **13.2 Cambio general en determinadas actividades económicas**

### **a. Los efectos como consumidor.**

El reparto de la renta disponible de los hogares no destinada al ahorro, por capítulo de gasto, viene explicado en buena medida por el nivel de esta renta, como se pone de manifiesto en la Tabla 34.

Los cambios esperados en la renta disponible debidos a la reorganización del tiempo de trabajo que se está analizando, no son suficientemente significativos como para producir cambios en las pautas de consumo.

### **b. Efectos sociales**

Según los resultados de la encuesta del Centro de Investigaciones

Sociológicas (CIS), del año 2004, sobre actitudes y opiniones de las mujeres ante los hijos y la crianza, ni el trabajo es el principal impedimento para tener otro hijo, ni la flexibilidad horaria sería determinante en la decisión.

**Tabla 34. Estructura del gasto anual monetario y no monetario por grupos, según ingresos mensuales netos totales del hogar (Aragón, 2006)**

	Menos de 1.000 €	De 1.000 a 1.500 €	De 1.500 a 2.000 €	De 2.000 a 2.500 €	De 2.500 a 3.000 €	Más de 3.000 €
Alimentos y bebidas no alcohólicas	19,0%	15,5%	15,8%	14,1%	13,3%	11,8%
Bebidas alcohólicas y tabaco	1,5%	1,8%	2,2%	1,9%	1,9%	1,2%
Artículos de vestir y calzado	4,1%	7,7%	6,3%	7,6%	8,6%	7,7%
Vivienda, agua, electricidad y combustible	43,6%	26,9%	25,8%	22,8%	24,2%	23,0%
Mobiliario, equipamiento y otros gastos de la vivienda	4,2%	5,7%	4,7%	6,3%	6,8%	6,4%
Salud	3,8%	3,3%	2,0%	2,3%	1,9%	2,6%
Transportes	5,5%	16,4%	14,0%	16,9%	14,0%	16,8%
Comunicaciones	3,2%	2,8%	2,9%	2,9%	3,4%	2,4%
Ocio, espectáculos y cultura	3,6%	5,7%	7,0%	8,1%	7,6%	8,0%
Enseñanza	0,2%*	0,4%	0,8%	0,4%	0,9%	1,6%
Hoteles, cafés y restaurantes	4,7%	7,9%	11,2%	9,6%	10,7%	10,4%
Otros bienes y servicios	6,8%	6,0%	7,4%	7,3%	6,9%	8,1%

(\*) El dato es poco representativo, el número de observaciones muestrales está entre 20 y 49 registros.  
Fuente: IAEST, a partir de la Encuesta de Presupuestos Familiares del INE

En esta encuesta del CIS, el coste económico de los hijos es la principal razón (67,3%) aducida para no querer tener descendencia o tener menos de la que se desearía, seguida de la incorporación de la mujer al trabajo fuera del hogar, con un 42,3%. Por otra parte, el 27,8% de las encuestadas opinaron que el trabajo a tiempo parcial para mujeres con hijos sería la medida más eficaz para fomentar el aumento de la natalidad; sólo por encima, aunque con similar número de adhesiones (28,1%), consideraban que sería eficaz la ayuda económica a las familias con más de dos hijos; y también con porcentaje muy parecido (27,0%) se encontraría la medida de aumentar el número de guarderías en los centros de trabajo.

Por tanto no es de esperar que una generalización del Horario Europeo facilite la mejora de las tasas de natalidad en Aragón, algo que se corrobora con los resultados reflejados en la Tabla 32b.

Por otra parte, ya se discutió en el capítulo 2 los especiales problemas organizativos y económicos que pueden sufrir las madres solas, es especial en las fases más tempranas de la crianza, problemas que podrían verse aliviados por un horario más racional en el trabajo.

### c. Efectos en su faceta productiva

El escenario de envejecimiento de la población (ver últimas proyecciones del INE o las de la OCDE, *Economic Survey of Spain 2007*) va a implicar distintos problemas, a los que ninguna sociedad se había enfrentado en esta escala. Por ejemplo, el economista Jaime Requeijo, en su reciente libro '*Odisea 2050. La economía mundial del siglo XXI*', estima que para el año 2050 en España habrá nueve inactivos por cada diez personas en edad de trabajar, mientras que las personas de 80 años o más supondrán el 12,8% de la población, tasa que sólo superarán países como Alemania e Italia.

Los efectos se pueden discutir en detalle, pero lo cierto es que se necesitará incorporar al mercado laboral a grupos de población que hasta ahora la sociedad se podía permitir excluir y además, se deberá trabajar hasta una edad más avanzada por los problemas fiscales que el pago de pensiones originará y por la escasez de mano de obra que se experimentará.

En el estudio se han analizado las opiniones de dos grupos de población que podrían contribuir a paliar estas carencias. A los mayores de 55 años se les ha preguntado si pospondrían tres años su edad de jubilación si pudiesen trabajar con Horario Europeo. Han contestado con un rotundo "Seguro que no" un 78,9% de los encuestados y afirmativamente un 11,6%.

Para aquellos actualmente fuera del mercado laboral, la pregunta ha sido si se incorporarían de nuevo a éste si tuviesen acceso a un empleo con Horario Europeo. Han contestado afirmativamente un 73,2%. Hay que tener en cuenta que los parados representan el 7,8% de los encuestados, a pesar de lo cual el resultado sigue siendo favorable para el aumento de la población activa.

Así pues, parece que la medida suscita interés, y dado lo urgente de los problemas, ante los escenarios probables que antes hemos explicado, parece recomendable su implantación desde este punto de vista.

Por otra parte, queda la cuestión de la calidad y cantidad de los

conocimientos aportados a la empresa. El proceso de internacionalización de la economía, la sofisticación tecnológica de los medios productivos y la introducción de las tecnologías de la información y la comunicación, han dado a la formación continua del trabajador mayor relevancia aún de la que tenía.

Terminar en torno a las 17 h. la jornada laboral deja disponible un mayor tiempo para dedicar a esta tarea de la formación, ya sea por iniciativa del empleado o de la empresa. Esto es probablemente también un factor facilitador a la hora de mejorar la cualificación de los trabajadores inmigrantes, mayores de 45 años, y en general de personas con baja cualificación.





14

## 14 Conclusiones sobre la viabilidad de la implantación del Horario Europeo

### El Horario Europeo: buena acogida, pero con escepticismo.

Como se ha podido observar a lo largo de este documento, el que se ha dado en llamar en distintos foros “Horario Europeo”, definido como la jornada laboral que empieza aproximadamente a las 8 horas y acaba a las 17 horas con una hora para comer, es un tipo de horario que, primero, aún no está extendido en España y menos en Aragón, y segundo, presenta sus credenciales en forma de ventajas contrastadas, pero aún despierta muchas reticencias y escepticismo, sobre todo entre el colectivo de los trabajadores.

Por un lado, hemos visto que los trabajadores se muestran más satisfechos con sus trabajos que con sus jornadas. Por otro lado, es evidente y notorio que el concepto de conciliación de la vida laboral y personal está cada vez más extendido y va calando en las sociedades desarrolladas, y que dentro de ese concepto, la flexibilidad horaria es una medida clave y por tanto muy a tener en cuenta.

Asimismo, la investigación realizada para este estudio nos demuestra que las empresas que han cambiado de otros horarios al europeo no han sufrido apenas impacto económico negativo, o lo que es más común, ni siquiera lo han medido, lo que se puede interpretar de distintas maneras, como por ejemplo que no han considerado hacerlo porque han visto que no tenía una repercusión importante en términos económicos.

Pero también es cierto, que no todos ven el Horario Europeo como el mejor de los horarios laborales posibles. Claro que lo ven con buenos ojos los que ahora tienen jornada partida, pero no los que tienen jornada intensiva o flexible, porque en el primer caso concentrar la jornada seguida ofrece una disponibilidad de tiempo libre un poco mayor que en el Horario Europeo, y en el segundo la flexibilidad da mucho juego para utilizar las horas del día como más convengan.

En cualquier caso, y volviendo a sus aspectos positivos, no es desdeñable su efecto como agente movilizador de aquellas personas que en estos momentos no están trabajando, sobre todo en el caso de las amas de casa.

### El cambio en las costumbres.

Se ha encontrado que tan sólo un 4,1% de las empresas en Aragón disponen de Horario Europeo y el resultado al ampliar la muestra con empresas de Madrid, aunque sin ser concluyente, es similar.

Aunque han aparecido diversas formas de flexibilización del reparto del tiempo de trabajo, las innovaciones no han calado en el sector privado. Puesto que no se han identificado motivos claros para que la jornada partida sea la opción predominante y que la opinión generalizada es que no hay implicaciones directas al cambiar de horario, una de las razones que podrían explicar este bajo porcentaje es la costumbre.

Por un lado la costumbre de que todo el personal tenga el mismo horario de trabajo y de fijarlo de una determinada forma.

Por otro, las costumbres adquiridas por los clientes, en cuanto al horario en el que se les presta servicio.

A lo largo del informe se ha sugerido que la principal vía de ruptura de esta inercia, sería la comunicación a los agentes de la bondad del cambio, pero también parece lógico pensar, que el estímulo de este tipo de relación laboral desde la Administración Pública puede ser efectivo, para conseguir el objetivo de racionalizar los horarios.

### **El Horario Europeo, como racionalización de los horarios españoles, puede ser un elemento facilitador de la mejora de las competencias de los trabajadores.**

Una de las razones que ha producido la aparición de nuevas fórmulas en la distribución del tiempo de trabajo, es el cambio que se viene produciendo, desde finales del siglo pasado, en el modelo económico de las economías más desarrolladas, ante el desplazamiento de la actividad industrial a los países emergentes.

Esto produce el aumento del peso de los Servicios en la economía, y también el que muchas empresas que se cuentan como industriales, realmente estén fabricando en otros países, quedando en las centrales las actividades con mayor componente intelectual.

Llama la atención que tanto trabajadores como empresas encuestadas, no manifiesten que haya un beneficio para la empresa ante una medida que declaran beneficiosa para los trabajadores. Ya se ha argumentado en el capítulo 9, que ante el aumento de la competencia en innovación, el capital intelectual de las empresas adquiere mucha mayor importancia de la que tenía hasta ahora. Las competencias de los equipos de personas en la empresa, se convierten en un factor no intercambiable, con efectos en la capacidad competitiva.

En este sentido, cualquier adaptación que se considere con el fin de mejorar la rotación del personal, las tasas de absentismo o el atractivo de la

oferta laboral es digna de ser tenida en cuenta, en especial el Horario Europeo, sobre el que muchas de las empresas que no lo tienen todavía, declaran que su adopción no implicaría costes económicos (un 31,7%), y aquellas que realizaron el cambio afirman en un 80,0% de los casos que no hubo implicaciones directas.

Además ya se ha expuesto en el capítulo 13, que el hecho de que se puedan dedicar horas de formación sin restarlas al trabajo o al tiempo de la cena, puesto que se comenzaría antes (por ejemplo, dos horas de formación pueden conllevar hoy que el trabajador llegue a su hogar más allá de las 22:30 h.), puede suponer un estímulo para que el trabajador complete sus conocimientos, enriqueciendo su actividad actual o permitiéndole aspirar a otro tipo de responsabilidades. Cualquiera de las dos posibilidades resultaría en una elevación del nivel de competencias de los trabajadores aragoneses, algo muy necesario en una economía del conocimiento.

### **El Horario Europeo, posible facilitador de la incorporación a la población activa de determinados grupos de población.**

En el capítulo 13 se han elegido de entre las tendencias demográficas confirmadas a fecha de hoy dos que interesan especialmente en esta investigación, como son el envejecimiento poblacional, debido a las bajas tasas de natalidad y al aumento de la esperanza de vida, y la reducción en el tamaño de los hogares.

Esto, entre otros problemas, acarreará una escasez de trabajadores que deberá paliarse, incorporando de forma más efectiva a la mujer al mundo laboral y posponiendo la edad de jubilación a personas, que, por otra parte, llegan en buenas condiciones de salud a los 65 años.

Hemos visto en el capítulo 11, que el tipo de horario que analizamos supone un especial aliciente para alargar la edad de jubilación sólo en un 3,9% de los casos. Por otro lado, en el capítulo 10 hemos visto que las mujeres, a la hora de elegir un puesto de trabajo, puntúan alto la posibilidad de compatibilizar horario y responsabilidades familiares y la flexibilidad y adecuación de los horarios, por lo que debemos suponer que para el grupo de las mujeres que perciban el Horario Europeo como facilitador de la conciliación, sí que supondría un aliciente. Así pues, aunque pequeño el efecto, resulta positivo desde el punto de vista de su contribución a la solución de los problemas que se han formulado.

### **La implantación del Horario Europeo.**

Hemos visto en el capítulo 3 que la proporción de empresas cuya distribución

de la jornada está completamente establecida por la empresa es, con respecto a otros países de la UE, muy alta, un 78,8%, por lo que no es de extrañar que en aquellas que han implantado el Horario Europeo, el motivo principal haya sido, en un 56,9% de los casos, a iniciativa de la dirección de la empresa.

Parece, pues, razonable pensar que éste también sea el motivo principal para que la jornada partida sea mayoritaria en las empresas aragonesas. Las razones de esta preferencia no han aparecido de forma clara en la encuesta, aunque sí que se han formulado como hipótesis plausibles el hecho de que influyan las costumbres de la empresa en cuanto al horario de sus trabajadores y las de los clientes, en cuanto al horario en que prefieren ser atendidos.

Dado que un 80,0% de las empresas que han cambiado al Horario Europeo, afirman que el cambio no ha tenido implicación directa alguna, y que tampoco se han incrementado los costes en un 81,8% de los casos, parece que la clave para racionalizar los horarios en Aragón sea el cambio de costumbres. Teniendo en cuenta que el 31,7% de las empresas que no tienen Horario Europeo no esperan que se produzca un incremento de costes, y que aquellas que esperan alguno, en un 26,7% de las ocasiones piensan que su origen sería la comunicación a los clientes, y en un 3,6% la comunicación a los trabajadores, parece lógico reafirmarse en la tesis formulada de que el cambio de costumbres es el principal obstáculo para la implantación del Horario Europeo, ya que los pocos costes manifestados en la encuesta no son recurrentes y, por otra parte, no suponen un desembolso anormalmente alto.

Los beneficios esperados de racionalizar el horario con esta medida podrían surgir de la mejora de las competencias de los trabajadores, debida al efecto facilitador del perfeccionamiento en su formación, y porque podría facilitar también la incorporación al mercado laboral, de personas que no podían compatibilizar anteriormente el cuidado de sus responsabilidades familiares y laborales.

Por último, recapitulando las ideas más interesantes que se han expuesto con respecto a la encuesta a trabajadores, éstos verían aumentar el tiempo de coincidencia con sus hijos en edad escolar, verían facilitada la mejora de su formación para aspirar a nuevas responsabilidades laborales, y dispondrían de forma ininterrumpida de su tiempo libre durante la semana laboral. Es cierto que no todas las personas encuestadas manifiestan su satisfacción con esta forma de organizar la jornada, y que la preferida es la jornada flexible, sin embargo al preguntar sobre si adoptarían este horario, en caso de tener la posibilidad, la respuesta ha sido afirmativa en un 58,4% de las ocasiones.

Por todo ello, podríamos aventurar que la sustitución de la jornada partida por el Horario Europeo, en las actividades económicas en que esto es posible, traería ventajas a empresas y trabajadores, y por tanto a la sociedad aragonesa en su conjunto.







## Bibliografía

- **C. Fernández y A. Sevilla-Sanz**  
“*Social norms and household time allocation*”  
IESE, working paper nº 648, 2006
- **Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)**  
“*Actitudes y opiniones de las mujeres ante los hijos y la crianza*”,  
Estudio 2.552, enero 2004.
- **Comisión Europea**  
*Documento COM 2002*, Bruselas 20-1-2002.
- **Economic Policy Committee, 2006, Bruselas**  
“*Impact of ageing populations on public spending*”.
- **IESE**  
Boletín del Centro Internacional Trabajo y Familia, junio 2009.
- **IESE-Adecco**  
Indicador Laboral de Comunidades Autónomas, 2006 (ILCA)
- **Instituto de Estudios Laborales de ESADE-Randstad**  
“*Calidad del Trabajo en la Europa de los Quince*”, 2005
- **Jaime Requeijo**  
“*Odisea 2050. La economía mundial del siglo XXI*”  
(Ed. Alianza, 2009)
- **J.J. Rojas y S. Puente**  
“*Modeling the impact of ageing on Social Security expenditures*”  
Documentos ocasionales nº 0601, Banco de España, 2006

- **Lilja Mósesdóttir**  
*"Reconciliation of work and private life in Iceland"*,  
European Commission's Expert Group on Gender, Social  
Inclusion and Employment, Bifröst School of Business, 2005
  
- **Lluís Flaquer**  
*"Las políticas familiares en una perspectiva comparada"*,  
Fundación "la Caixa", colección Estudios Sociales, nº 3.
  
- **María Gutiérrez-Domènech**  
*"Parental employment and time with children in Spain"*,  
La Caixa, Working Paper Series nº 01/2007
  
- **OCDE**  
*Economic Survey of Spain 2007.*
  
- **OCDE**  
*Review of family friendly policies: the reconciliation of work  
and family life. Australia's background report, 2002*
  
- **Varios autores**  
*"El futuro de la tasa de actividad española: un enfoque  
generacional"*,  
Banco de España, documentos de trabajo nº 0732, 2007





## Fuentes estadísticas

- **Append**  
*Encuesta a Empresas con Horario Europeo en Madrid, 2009*
- **Append**  
*Encuesta a Empresas en Aragón, 2009*
- **Append**  
*Encuesta a Trabajadores, Parados y Amas de casa, 2009*
- **Eurostat**  
*European business - Facts and figures. 2007 Edition*
- **IAEST**  
Instituto Aragonés de Estadística
- **INE**  
*Encuesta de Condiciones de Vida* (explotación Instituto Aragonés de Estadística - IAEST)
- **INE**  
*Encuesta de Población Activa* (EPA)
- **INE**  
*Encuesta de Presupuestos Familiares* (explotación Instituto Aragonés de Estadística - IAEST)
- **INE**  
*Encuesta de Tecnologías de la Información en los Hogares*
- **Ministerio de Trabajo e Inmigración**  
*Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo*
- **Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo**  
Encuestas de supervisión del mercado de trabajo





QUARTZ

