



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
EMPRESA

# **LA RACIONALIZACIÓN DE HORARIOS EN ESPAÑA: “EL TIEMPO ES ORO”**

**Anna Khodorovska**

**Curso 2014/2015**

**Directora: Olga Rodríguez Arnaldo**

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

*“El tiempo no debe continuar esclavizándonos. Somos conscientes de que lo que defendemos no es solo un cambio de horarios, es un cambio de hábitos, de costumbres, un nuevo estilo de vida. Sin ninguna duda, es un reto que vale la pena y que en un futuro cercano de cambios nos determinará a ser diferentes, mejores y más eficientes desde el punto de vista profesional, empresarial y personal”.*

*Ignacio Buqueras y Bach*

## ÍNDICE:

1. Introducción.....	4
2. Los horarios en España ¿cómo afectan a la sociedad?	
2.1. Horarios y la productividad .....	5
2.2. Horarios y la conciliación de la vida laboral, personal y familiar .....	11
2.3. Horarios y los niños .....	19
2.4. Horarios y la salud .....	21
3. La racionalización de los horarios	
3.1. Propuestas de la Comisión Nacional para la racionalización de los horarios españoles y su normalización con los de los demás países de la Unión Europea .....	24
3.2. Comparación los horarios españoles con los europeos .....	26
3.3. Resistencia a cambio .....	29
3.4. Las empresas que han implantado los horarios racionales .....	31
4. Conclusión .....	37
5. Bibliografía.....	38

## **1. INTRODUCCIÓN**

Todos conocemos la famosa frase “El tiempo es oro”, la cual no se refiere a la riqueza que se puede ganar, sino lo que gana cada uno en un minuto vivido, es decir, si se emplea el tiempo con racionalidad y eficiencia. Es indudable que el tiempo es un recurso escaso y común para todo el mundo. Cada uno posee 24 horas al día, las que no puedes ni retardar ni adelantar. No lo puedes dominar, ni recuperar, afecta de la misma manera a cualquier persona, a cualquier empresa o cualquier país. Lo único que es posible es saber gestionarlo de modo oportuno para sacarle el mayor beneficio.

España posee un gran dificultad en poder gestionar el tiempo bien debido a los horarios irracionales que tiene. Las jornadas laborales de la gran mayoría de la población española son tan largas, a pesar de que son poco productivas, que ocupan casi todo el día, perjudicando a las personas disfrutar de la vida personal más allá de la laboral. Y la consecuencia de eso que una persona que no puede conciliar la vida laboral, personal y familiar es un trabajador que no está satisfecho, ni motivado con el trabajo, por ello poco rentable, lo cual lleva también la pérdida de fidelidad y compromiso con el negocio.

Además España es tan peculiar en sus horarios laborales que las horas trabajadas son poco productivas, lo que no pasa en el resto de los países europeos, debido a la jornada partida y a la cultura de presencia en el trabajo que imponen a los empleados sus directivos.

Por esas y otras razones, en España se presenta la necesidad de un mejor uso del tiempo y los horarios más racionales para poder equilibrar la vida de los ciudadanos e incluso mejorar su calidad y ser más felices.

Precisamente la racionalización de los horarios y su necesidad en España, será el núcleo de contenido del presente trabajo fin de grado. El objetivo de este trabajo, por un lado, es analizar la situación actual de los horarios en España, observando los factores positivos y/o negativos y su comparación con los horarios de otros países de la Unión Europea. Y por otro lado, efectuar una revisión de las propuestas de las organizaciones o entidades respecto a la implantación de nuevo modelo de los horarios, analizando las ventajas y/o inconvenientes y su implicación socio-económica.

## **2. LOS HORARIOS EN ESPAÑA ¿CÓMO AFECTAN A LA SOCIEDAD?**

### **2.1. Horarios y la productividad**

Hoy en día, la palabra productividad se puso muy de moda, especialmente en el ámbito empresarial, y se han manejado numerosas definiciones sobre el concepto, como por ejemplo: producir más, con mejor calidad y en menos tiempo; obtener el máximo de resultados con el mínimo de recursos; producir más, con mejor calidad y en menos tiempo, orientando la mente humana hacia una óptima producción (Lechuga-Santillan, 2004).

En la concepción general, la productividad se puede definir como la cantidad de elementos de salida por elemento de entrada, midiendo la eficiencia del uso de los recursos (Fernández-García, 2010). También como “medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados” (Rodríguez-Combeller, 1999).

La productividad es un término confuso, ya que su significado ha sido desarrollado a lo largo de muchos años y ha sido analizado por varios economistas.

Según el diccionario de la Real Academia Española “la productividad es el vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo. La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierte en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema.”

En esta definición genérica se ve un vínculo claro en el que buena gestión del tiempo incrementa la eficiencia del trabajo, lo que produce una potenciación de la productividad. A su vez, el aumento de la productividad está asociado al crecimiento económico, tanto de las organizaciones como del país (Rodríguez-Combeller, 1999), lo que permite obtener mayor competitividad (Fernández-García, 2010).

En este tiempo de crisis en el que está envuelta España, es imprescindible incrementar la productividad tanto del país como de las empresas nacionales, lo cual necesita revisar la actividad para producir más y mejor, apreciando cada minuto que se posee. Por ello, a

partir del siguiente epígrafe se va a revisar en profundidad el sistema de los horarios en España y su relación con la productividad.

Ante de examinar esa relación es importante tener en cuenta algunos datos muy significativos. Por ejemplo, según OCDE en el año 2013 en España eran 1665 horas al año trabajadas, más que en Bélgica (1570 horas), en Francia (1489 horas) o en Alemania (1388 horas), países europeos altamente competitivos y más avanzados. Por ello, sería muy lógico decir que los españoles son más productivos, ya que trabajan 200 horas más que los alemanes, 170 horas más que los franceses y 100 horas más que los belgas. Pero por desgracia no es así. Trabajar muchas horas no siempre significa rendir más, ni trabajar mejor. Dado que la productividad por hora trabajada (datos proporcionados por Eurostat) para el mismo periodo del tiempo, España ha sido 109,5 puntos, y está muy alejada de la de Bélgica (132,9), la de Francia (128,7) y la de Alemania (126,4). Como afirma Buqueras (2007): “España está a la cabeza de la cantidad de horas trabajadas al día y a la cola de la productividad.” Trabajar más horas y ser menos productivos es algo paradójico. Por la presencia de ese desajuste, entre otros que se verán más adelante, los horarios españoles se han convertido en un tema de interés y preocupación social.

Diferentes fundaciones, organizaciones, sindicatos y demás expertos en ese tema, entre ellos la Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles, señalan que en el seno de los horarios irracionales presentes en España se puede considerar que en la productividad influyen dos elementos relevantes: por un lado, la jornada laboral partida, y por otro, el principio cultural.

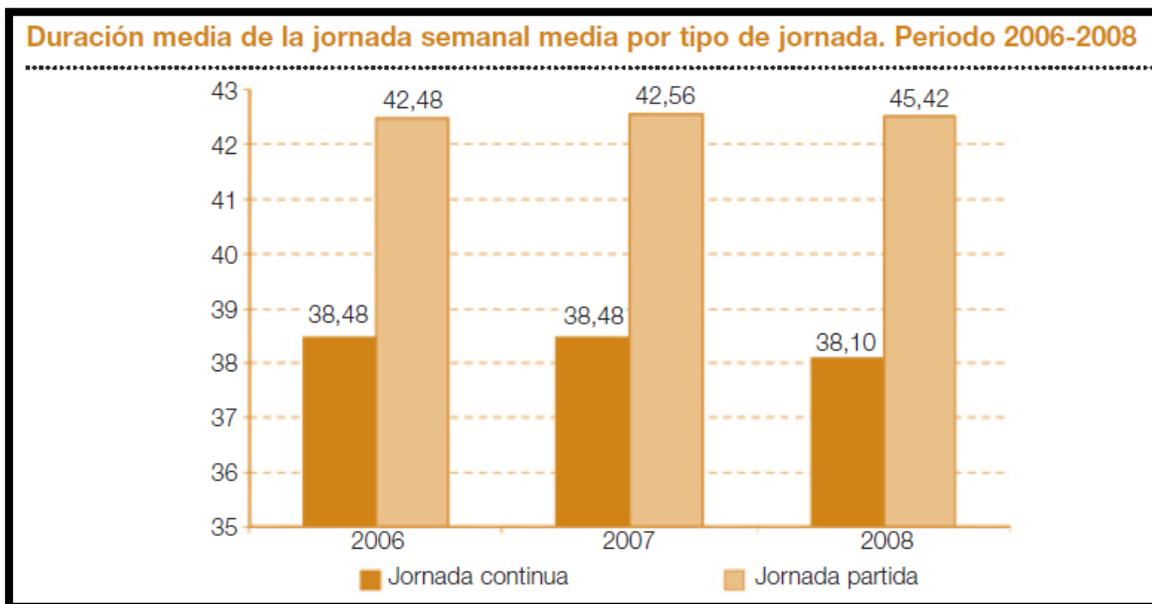
### **1. Jornada laboral partida**

En general, en España se empieza a trabajar a la misma hora o una hora más tarde que en países del entorno, pero la jornada laboral en nuestro país se prolonga hasta tarde-noche (echando las mismas 8 horas diarias), mientras en Europa terminan a las 4 o 5 de la tarde. Esas jornadas son tan extensas debidas a las largas pausas que se hacen para comer. En países europeos les resulta suficiente hasta 1 hora para comer, mientras en España dedican 2-3 horas para la comida, partiendo así el día y alargando la jornada laboral hasta las ocho o nueve de la noche (Informe España 2013).

Los datos de la encuesta realizada por la Federación Empresarial Metalúrgica Valenciana confirman que sólo un 45% de la jornada laboral en España es productiva y el resto, que son 55%, no aporta rentabilidad.

Asimismo en el Gráfico 1 se puede observar que la duración de la jornada partida es bastante mayor que la de la continua. En el año 2008 la jornada partida era 45,42 h semanales, mientras que la continua era 38,10 h semanales.

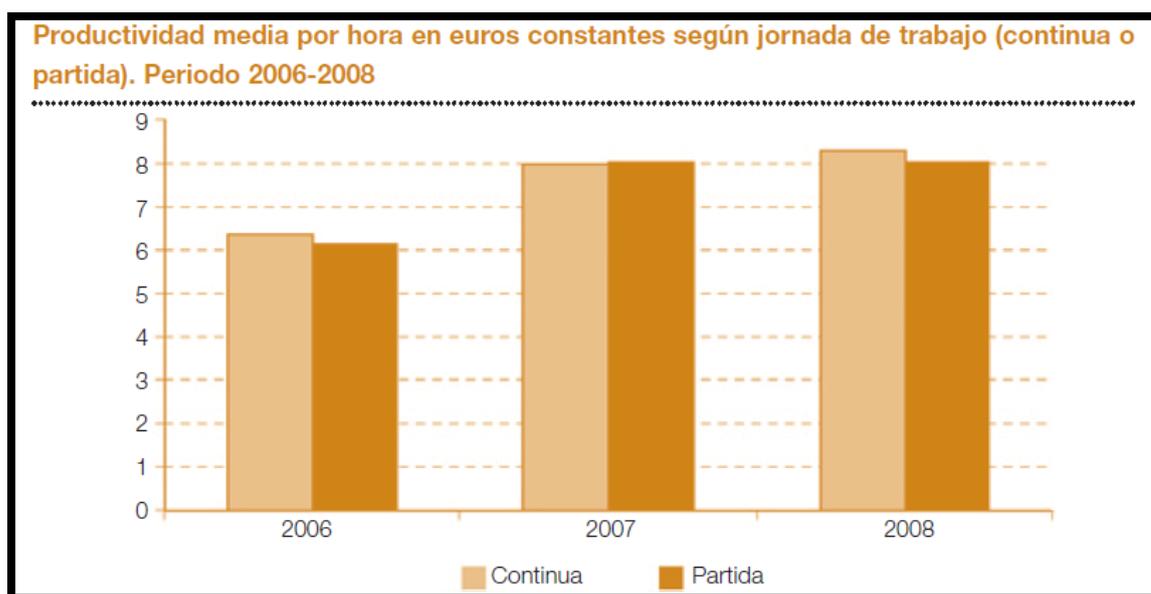
**Gráfico 1: Duración media de la jornada semanal media por tipo de jornada: continua o partida**



*Fuente: Montañés Bernal (2011)*

La diferencia en 7 horas se supone muy preocupante cuando además se tiene en cuenta que la productividad por hora de los trabajadores de jornada continua es superior a la de los de jornada partida. Viendo el siguiente Gráfico 2, la productividad se situó alrededor de 8,2 euros en la jornada continua, mientras en la partida era 8 euros en el último año considerado.

**Gráfico 2: Productividad media por hora en euros según jornada de trabajo: continua o partida**



*Fuente: Montañés Bernal (2011)*

Cabe añadir otros datos de interés, que provienen del estudio “Demandas sociales en materia de horarios”, que permiten verificar la calidad de los horarios laborales realizadas por los trabajadores según el tipo de jornada. Así pues, sólo centrándose en la jornada partida y continua, se destaca que el 7,2 % de los trabajadores con jornada intensiva de mañana consideran de mala calidad sus horarios, siendo la misma calificación en el 11% de los empleados con jornada intensiva de tarde. Sin embargo, el porcentaje es mayor en el caso de los trabajadores con jornada partida, son 25,8% de las personas con calidad insatisfecha de sus horarios laborales.

Es más, la jornada continua implicaría eliminar “los tiempos muertos”, como las dos o tres horas que en la tradicional jornada partida se reservan al almuerzo. Además, trabajando en el tiempo ininterrumpido mejoraría la eficiencia de los trabajadores, tal que se concentrarían mejor en la realización del trabajo y rendirían más (César-Martínez, 2007). Al mismo tiempo, el horario continuo proporcionaría para las empresas un ahorro energético, como en electricidad y calefacción, con el resultado de un incremento en la productividad y competitividad (Adell, 2013).

En definitiva, la productividad laboral no depende de la gran cantidad de las horas trabajadas, sino de la calidad y la eficiencia de las mismas (UGT, 2013).

## **2. Principio cultural**

Algunos principios culturales presentes en la sociedad española pueden resultar el perjuicio en la productividad o su crecimiento. Como factores culturales se puede referir los siguientes (ARHOE, 2005):

- La cultura de control y presencialidad: los superiores son más atentos a la presencia del empleado en su puesto del trabajo en vez de fijarse en la calidad de su desempeño
- La cultura de la necesidad estar físicamente en el lugar de trabajo: los trabajadores creen que quedándose hasta más tarde que el jefe es beneficioso en algún sentido.

Estos factores o principios se pueden englobar en la denominación como cultura del “presentismo”, entendiéndose por tal, estar en el trabajo dedicando ese tiempo laboral a asuntos no relacionados con el objeto del empleo (Adecco, 2014). Blasco-Marqués (2013) define esa cultura como el arte de alargar la jornada laboral sin desempeñar el trabajo efectivo alguno con el único objetivo de ser vistos en el puesto del trabajo. En otras palabras, “presentismo” laboral consiste en estar en el puesto del trabajo tantas horas como haga falta, para que el jefe te vea.

La Encuesta sobre Presentismo Laboral realizada en el 2014 muestra que 50% de las empresas encuestadas observan o detectan prácticas del presentismo entre sus empleados. Resulta que en tiempo de crisis económica se aumentó el número de personas que tienen el síndrome de la “silla caliente” por la sencilla razón: tienen miedo a perder el empleo, por ello hacen más horas en el trabajo, aunque sea sólo para aparentar que están físicamente en sus puestos (Férrandez-García, 2011).

Según un informe de la empresa de recursos humanos “Randstad”, en el año 2010 el 45% de los españoles encuestados admiten quedarse más horas en el trabajo debido al miedo de perder el empleo o por parecer que no están comprometidos con la empresa, esta cifra crece hasta llegar el 85% en el año 2012.

Buqueras (2012) acentúa que “España tiene tan arraigada la cultura del “presentismo”, una cultura tercermundista, que no fomenta la productividad ni la eficiencia”.

El mercado laboral no asegura la productividad alguna si se basa en el presentismo laboral, ya que mide el trabajo en función de horas cumplidas en vez de por objetivos efectuados (Nuño-Gómez, 2009).

Según el Estudio sobre la Racionalización de Horarios en las Empresas de Galicia, el 49% de las personas encuestadas creen que las horas de permanencia en el trabajo no influye en la productividad; el 29% opinan que permanecer muchas horas en el puesto de trabajo disminuye la productividad, en cambio, el 20% de personas encuestadas consideran lo contrario. En conjunto, se puede decir que el 78% de esas personas opinan que estando muchas horas en el puesto del trabajo o bien no aumenta la productividad o bien la disminuye (Martiniá, 2012).

Todo eso supone tanto derroche económico como desgaste personal. La cultura de presencia impide la conciliación de la vida laboral y personal, perjudica a la calidad de vida del empleado y de su familia (Quintana, 2013), disminuye concentración en los trabajadores y baja el interés por el trabajo (Codina-Bellés, 2009).

En especial, es importante ver cómo los trabajadores distribuyen el tiempo para desempeñar sus obligaciones en sus puestos del trabajo a lo largo del día laboral. Un programa de la televisión que se llama “La mirada sueca” ironiza el uso del tiempo en el trabajo por parte de los españoles. El video mostraba que los empleados españoles son los que más horas pasan en el centro de trabajo, pero parte de su jornada laboral la mayoría la dedica a leer periódicos, conversar con los compañeros o navegar en redes sociales y que luego se quedan hasta tarde noche para terminar su trabajo. Además una red de empleo Trabajando.com hizo una encuesta en España, según la cual sacaron los siguientes resultados: el 12 % de las personas encuestadas nunca han prolongado su horario en el trabajo, de hecho siempre salen a sus horas fijas, sin embargo el 88% de las personas restantes tenían que quedarse más tiempo en el trabajo debido a mala organización o pérdida el tiempo (4%), a sobrecarga del trabajo (63%) y a que desde la dirección está bien visto quedarse más tiempo en tu puesto de trabajo porque eres el mejor trabajador o estás más comprometido con la empresa (21%). Resulta que las principales causas de pérdida del tiempo en el trabajo según los encuestados son hablar por teléfono para el 7%, tomar el café para el 9%, salir a fumar para el 14%, para el 21% de los trabajadores es navegar por internet o leer periódicos y para el 49% es conversar con los compañeros.

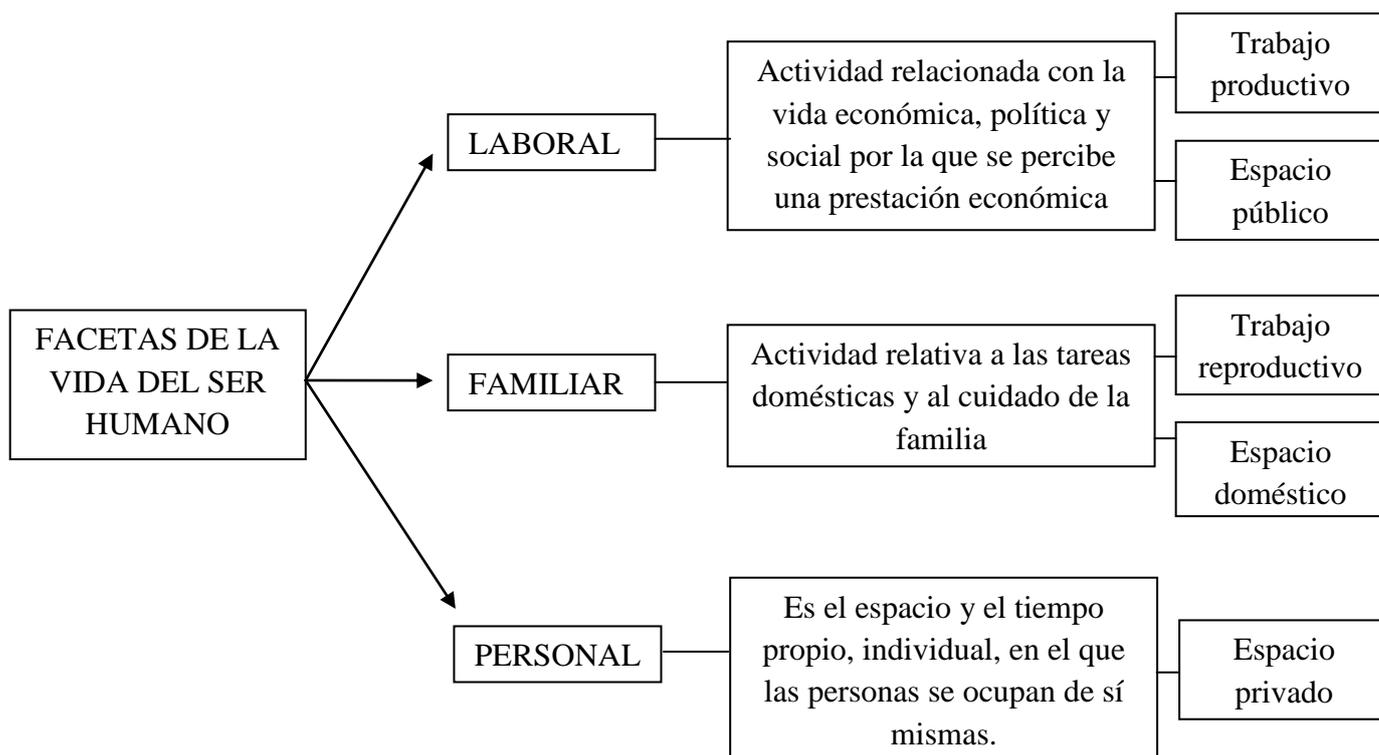
Por lo que se ha dicho anteriormente se puede concluir que para ser más productivos y más competitivos hay que aprender optimizar el tiempo en su beneficio. Sin embargo, sería complicado de hacerlo cuando las jornadas laborales partidas son tan extensas que traen consigo muchas horas desaprovechadas y encima poco rentables, que tienen como consecuencia un coste económico y social tanto para la empresa como para el empleado. También se considera una gran confusión de estar presente en el puesto de trabajo con trabajar, lo que conlleva perder el tiempo, lo que va ligado a perder dinero y ser menos competitivos. No consiste en pasar muchísimas horas en el trabajo, sino se trata de desempeñar tareas laborales establecidas dentro del horario marcado.

## **2.2. Horarios y la conciliación de la vida familiar, laboral y personal**

El concepto conciliar “es un modo de organizar el entorno laboral que facilita a hombres y mujeres la realización del trabajo y de sus responsabilidades personales y familiares. Conciliar no supone trabajar menos, sino de forma distinta”(Aragón-Sánchez, 2013).

Para Feldstead *et al.* (2002), conciliar significa “habilidad de los individuos, con independencia de su edad o género, de encontrar un ritmo de vida que les permita combinar su trabajo con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones”.

Cuando se habla de la conciliación, se refiere a poder crear la armonía en las facetas fundamentales de la vida del ser humano: trabajo, familia y la vida personal, con el fin de mejorar la salud, el bienestar y capacidad profesional.

**Figura 1: Diferentes vidas en diferentes espacios.**

*Fuente: Guía sobre conciliación de la vida laboral, familiar y personal (2008).*

Por tanto, con la conciliación se pretende construir una sociedad basada en la calidad de vida de las personas, con el fin de poder desarrollarse en todos los ámbitos vitales, progresar profesionalmente, atender las responsabilidades familiares y poder disfrutar del tiempo, tanto familiar como personal. En este sentido, para que la conciliación de la vida laboral, familiar y personal pueda llevarse a cabo, ésta requiere unas determinadas cuestiones (Ministerio de igualdad 2010):

- El desarrollo de estructuras sociales que posibilite el cuidado y la atención de las personas dependientes
- La reorganización de los tiempos y espacios del trabajo
- El establecimiento de medidas en las organizaciones laborales que permitan a las personas trabajadoras desarrollarse en las diferentes facetas de su vida
- La modificación de los roles tradicionales de mujeres y hombres respecto a su implicación en la familia, hogar y el trabajo.

De acuerdo con esto, es interesante averiguar en que aspectos los horarios españoles actuales impiden o facilitan la posibilidad de conciliar la vida laboral, personal y familiar.

Sería ideal que la vida personal y la vida profesional estuviesen proporcionadas de la siguiente manera: 8 horas para trabajar, 8 para lo personal y familiar y 8 para descansar. Sin embargo, el mundo vive en una realidad en la cual la mayoría de los trabajadores centra su vida en la actividad profesional. Sin duda, el trabajo es uno de los aspectos primordiales en la existencia de la persona, pero en ningún caso lo debe sustituir a la familia o la faceta personal, ya que un trabajador debe encontrarse bien tanto psicológicamente como emocionalmente y eso se consigue dedicando tanto tiempo a la familia o cuidado personal como a la ocupación laboral.

El horario laboral es el que marca los ritmos diarios de vida cotidiana de cada uno y en España por los horarios que hay resulta complicado compaginar adecuadamente trabajo y vida fuera de trabajo por la única razón, falta de tiempo. Las largas pausas para comer y las horas improductivas en el puesto del trabajo causan que la jornada se prolonga hasta la noche y cuando uno sale de trabajo a las 8 o 9 de la noche, llegando a casa, a pesar de estar cansado, solo tiene un rato para dedicar a su familia e hijos o para sí mismo, porque ya es tarde y al día siguiente hay que levantarse temprano. Según el Informe España del año 2013, el 30,1% de los trabajadores españoles declaran que con bastante frecuencia llegan demasiado cansados para hacer las tareas domésticas imprescindibles. Estas jornadas “interminables” crean muchos perjuicios a la sociedad española, por ejemplo el fracaso en la educación de los niños porque los padres llegan tarde del trabajo y no pueden dedicarles tiempo, o imposibilidad de desarrollarse personalmente, mejorando habilidades, ampliando conocimientos a través del estudio o practicando el deporte que es bueno para la salud porque no hay suficiente tiempo. “Según las últimas encuestas de Eurofond, los españoles llegamos a casa agotados para realizar tareas en el hogar y sufrimos un alto nivel de estrés por intentar, y no conseguir, compatibilizar la vida personal y laboral” afirma Fernández-Crehuet (2014).

Poder conciliar es un derecho tanto de los hombres como de las mujeres, por lo tanto es muy importante tener en cuenta un aspecto fundamental que se llama la corresponsabilidad.

Por una parte, la corresponsabilidad consiste en que “los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral se reconocerán a los trabajadores y las trabajadoras en forma que fomenten la asunción equilibrada de las responsabilidades familiares, evitando toda discriminación basada en su ejercicio” (Art.44.1 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo).

Por otra parte, supone el reparto equitativo de las responsabilidades en las tareas domésticas, en cuidado de hijos o personas dependientes entre hombre y mujer, ya que ambos tienen las mismas oportunidades. Conforme la “Guía sobre conciliación de la vida laboral, familiar y personal”, elaborada por Instituto Andaluz de la Mujer, tradicionalmente el trabajo en el hogar y el cuidado de los hijos se le ha asignado a las mujeres, mientras los hombres se han dedicado a las actividades profesionales económicamente remuneradas, debido principalmente a los estereotipos sociales que existían anteriormente. Sin embargo, actualmente vivimos en una época en que las mujeres han salido de la casa y se han incorporado al mundo laboral, pero en cambio, los hombres no se han incorporado de la misma forma en el espacio doméstico. No obstante, el que las mujeres ahora tienen el trabajo retribuido no quiere decir que hayan dejado el trabajo reproductivo en casa, sino al revés, tienen que seguir con las responsabilidades domésticas y el cuidado de los hijos, ya que la familia no se educa sola y la casa no se limpia por magia, y como consecuencia ellas tienen que enfrentarse a la realización de dobles jornadas de trabajo (UGT, 2012). Por ello la mujer es la más perjudicada de los horarios que hay en España.

El uso del tiempo de hombres y mujeres no es igual, hay una diferencia significativa.

**Tabla 1: Porcentaje de personas que realizan la actividad principal en el transcurso del día y duración media diaria dedicada a la actividad principal por dichas personas 2009-2010**

<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>VARONES</b>		<b>MUJERES</b>	
	<b>%</b>	<b>Duración media diaria</b>	<b>%</b>	<b>Duración media diaria</b>
<b>Cuidados personales</b>	100	11:33	100	11:26
<b>Trabajo remunerado</b>	38,7	7:55	28,2	6:43
<b>Estudios</b>	12,5	5:13	12,7	5:05
<b>Hogar y familia</b>	74,7	2:32	91,9	4:29
<b>Trabajo voluntario y reuniones</b>	9,4	2:10	14,8	1:51
<b>Vida social y diversión</b>	56,0	1:54	59,3	1:43
<b>Deportes y actividades al aire libre</b>	42,7	2:03	36,9	1:40
<b>Aficiones e informática</b>	35,6	2:05	23,9	1:38
<b>Medios de comunicación</b>	88,0	3:06	88,7	2:49
<b>Trayectos y tiempo no especificado</b>	86,8	1:25	81,6	1:21

*Fuente: Elaboración propia con datos de Encuesta de Empleo del Tiempo. INE*

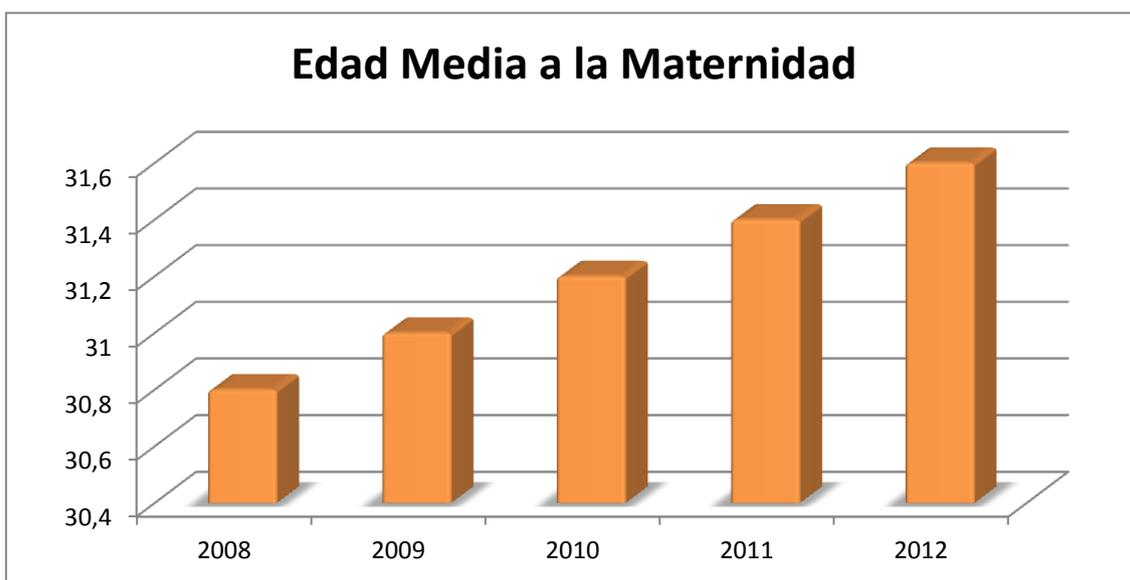
Observando y comparando los datos de la Tabla 1 se puede suponer que los hombres en conjunto dedican más tiempo que las mujeres a todas las actividades principales menos una, hogar y familia. Las mujeres destinan 4 horas y 29 minutos de su tiempo diario en las tareas domésticas, mientras los hombres solo dedican 2 horas y 32 minutos, son casi 2 horas de diferencia. También fijemos que la participación femenina en el mantenimiento del hogar y cuidado de los hijos es bastante mayor que la participación masculina, 91,9% frente a 74,7% respectivamente. Las tareas domésticas recaen mayoritariamente sobre las mujeres, aunque trabajen también fuera de hogar. Los datos indican que 28,2% de las mujeres dedican al trabajo remunerado de media diaria 6 horas y 43 minutos frente al 38,7% de los hombres que trabajan 7 horas y 55 minutos.

Otro dato significativo que proporciona INE en la Encuesta de Población Activa del año 2012, es que el 7,35% de las mujeres que forman parte de población inactiva no trabajan ni buscan empleo por causa de poder cuidar niños o adultos enfermos, personas con discapacidad o mayores. Ese porcentaje en el caso de hombres es 0,38%. Hay que tener en cuenta que el abandono del mercado laboral por parte de las mujeres implica pérdida de talentos y personas cualificadas, lo que conlleva perjuicio a la competitividad y productividad.

En consecuencia de los malos horarios laborales, de los conflictos en corresponsabilidades en las tareas domésticas y cuidado de los niños y de las dificultades que tienen las mujeres en conciliar la vida laboral y familiar, las mujeres cada vez más incrementan la edad de acceso a la maternidad. Soletto (2014) considera que: "La principal medida de conciliación sigue siendo que las mujeres dejen de tener hijos, que tengan menos o que retrasen la primera maternidad para que esta no coincida con los años de incorporación y desarrollo en el mercado laboral".

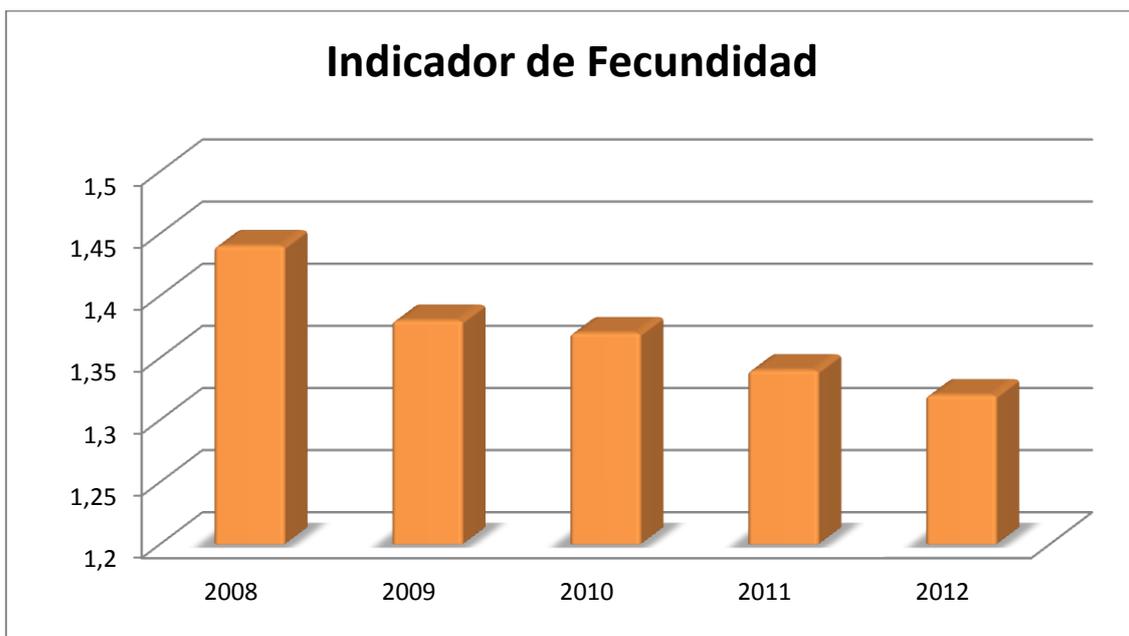
Como se puede observar en el Gráfico 3, que cada año (desde el 2008 hasta el 2012) la edad media a la maternidad en España ha ido aumentando en 0,2, situándose en los 31,6 años en el año 2012.

**Gráfico 3: Edad Media a la Maternidad en España**



*Fuente: Elaboración propia con datos de INE.*

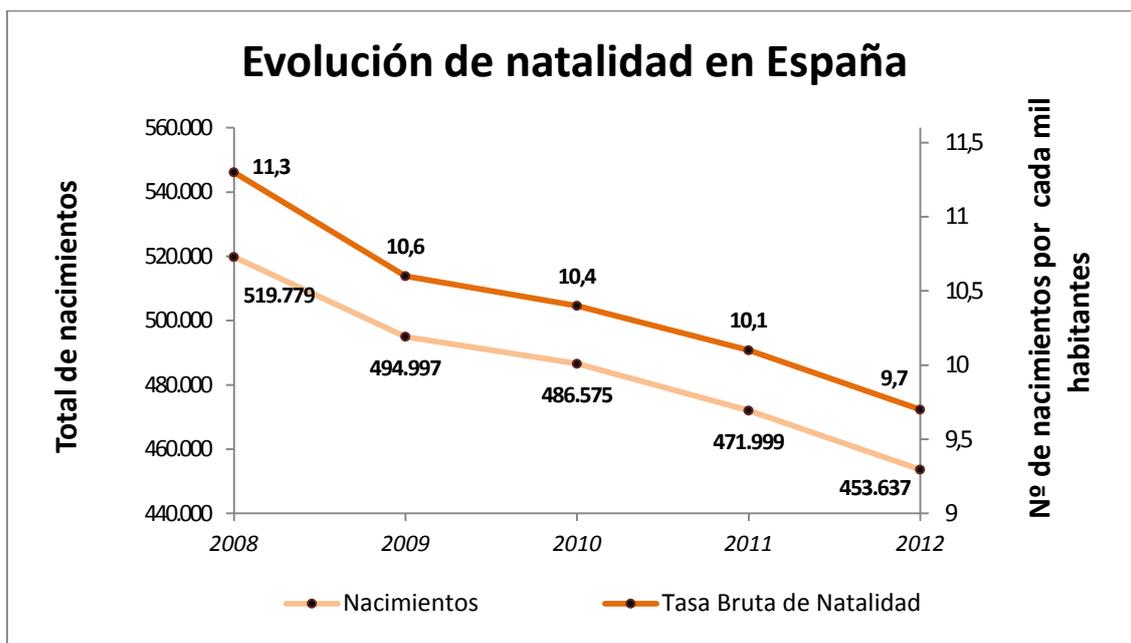
El retraso en la maternidad tiene una relación estrecha con el descenso de la tasa de fecundidad, por ello analizando los datos del Gráfico 4 y comparando con los del Gráfico 3, se puede decir que su relación es recíproca, es decir, aumentando la edad media de la maternidad se disminuye el índice de fecundidad. Por ejemplo, bajó el número de hijos por mujer desde 1,44 en 2008 a 1,32 en 2012.

**Gráfico 4: Indicador de Fecundidad**

*Fuente: Elaboración propia con datos de INE.*

“Si una sociedad puede mantener una tasa de fecundidad de 1,9 hijos por mujer, su población al final de este siglo se habrá reducido aproximadamente en un 15%, pero si una sociedad se encalla en una tasa inferior, es decir, de menos de 1,4 hijos por mujer por término medio, al final del siglo su población total será apenas el 25% del tamaño actual” (McDonald, 2002).

Por causa de ello, se genera una de las problemas grave y actual en España, la continua caída de la natalidad, lo que refleja un progresivo envejecimiento de población.

**Gráfico 5: Evolución de natalidad en España**

Fuente: Elaboración propia con datos de INE.

A partir del año 2008 se produce el descenso en la natalidad, hasta llegar a ser el 9,7% en el año 2012. Por todo esto se puede tener una amplia visión de cuál puede ser el futuro demográfico del país.

“El bienestar de las sociedades depende, en gran medida, de su capacidad para mantener una tasa de fecundidad que les permita garantizar el reemplazo generacional y el crecimiento económico, y sostener un Estado de bienestar que pueda responder a los retos que plantea una población cada vez más longeva, con unas tasas de dependencia en aumento” (Esping-Andersen *et al.*, 2013).

Las empresas deben tener presente que si se alarga la jornada laboral redundantemente hasta muy tarde, los trabajadores regresan cansados, estresados, no tienen el tiempo para la vida personal y familiar y se vuelven menos comprometidos con los intereses de negocio. Estableciendo una cultura flexible con los horarios racionales permite que el trabajador consiga tener una buena calidad de vida, lo que a su vez estimula mayor filiación con los provechos y objetivos de la organización y eso provoca más rendimiento económico y productividad laboral (Ministerio de Igualdad 2010).

Recapitulando este apartado, se deduce que con los horarios tan poco racionales se obtiene que los trabajadores están insatisfechos por las largas jornadas laborales, a pesar de que no se sienten realizados, también están agobiados y estresados por no poder compaginar trabajo y familia y que carecen del tiempo para ellos mismos, lo que provoca baja calidad de vida. Así pues se supone que en España todavía existen dificultades para poder conciliar, especialmente para las mujeres. Parece que están asfixiadas por las largas jornadas tanto del trabajo productivo como del reproductivo. El tiempo que ellas asignan para el cuidado de hogar y familiares está vinculado con aquel que no dedican a ejercer su trabajo, de modo que mejorando la jornada laboral podrá ser en beneficio de un mayor tiempo disponible para el espacio privado y doméstico.

### **2.3. Horarios y los niños**

Cada día, cientos, si no miles de niños regresan de los centros educativos, sólo a sus casas, en las cuales no tienen nadie esperandoles por lo que comen, estudian y juegan solos. Sus padres están en el trabajo y en muchos casos no hay personas que les pueden sustituir como abuelos u otros familiares o empleados domesticos. Los psicólogos y sociólogos llaman a esos niños “generación de la llave” o “del llavín” (ARHOE, 2005). Reciben este nombre por la sencilla razón de que muchos menores, de diferentes edades, ya tienen la llave de sus hogares para ir y volver del colegio sin adultos, y llegando a casas vacías. Conforme la “Encuesta de Infancia en España 2008”, el 26,5% de los niños de 6 a 11 años y el 19,4% de los preadolescentes de 12 a 14 llega a sentir soledad en su casa.

Y esto no sucede porque los padres o las madres no quieren estar en casa con sus hijos, sino porque no pueden por las horas laborales que oprimen la vida familiar. La jornada partida favorece a que los niños están solos en su casa mientras los padres trabajan (Carbonel-Pintanel,2013).La posible raíz del problema se cree que son los horarios laborales de sol a sol que impiden que los adultos puedan conciliar su vida laboral, personal y familiar. Según la encuesta del año 2010 hecha por el CIS: el 28,6 % de los encuestados tienen dificultades para compaginar su trabajo con el cuidado de sus hijos e hijas.

Además, esas jornadas tan largas y extensas no sólo hacen que los padres vuelvan tarde a sus hogares, sino que lleguen agotados, sin ánimo de interactuar con los hijos, jugar o

hacer deberes con ellos. Esa falta de atención, por carencia del tiempo, puede producir graves problemas psicológicos en los niños, como sentirse no queridos y abandonados, lo que a su vez puede influir negativamente en la salud, como pérdida de apetito o alteraciones de sueño (ARHOE, 2005).

La prolongada ausencia de los padres crea una barrera en los niños para establecer una afectiva y fuerte relación con ellos. Eso les encamina a la pérdida de comunicación y al distanciamiento con la familia. Especialmente surgen muchos conflictos en la etapa de adolescencia del niño o la niña, es cuando los padres pueden perder la autoridad paterna, por lo cual los hijos muestran cada vez más a menudo la rebeldía e indisciplina. Los datos sacados de la “Encuesta de Infancia en España 2008” muestran que 350.000 chicos de 6 a 14 años pasan toda la tarde de los días laborables solos en el hogar, también más de 70.000 suelen cenar sin ninguno de sus padres en casa de lunes a viernes, otros 350.000 creen que tanto su padre como su madre están poco con ellos porque trabajan demasiado, y hay unos 15.000 en situación de incomunicación extrema con sus padres.

Los horarios laborales sobrecargados podrían afectar a la educación de los niños, de manera que los padres no tienen posibilidad de llevar el control sobre los deberes y los estudios de sus hijos, ya que siempre están trabajando. Estando en casas sólo, no hay quien les supervise o les ayude, por ello pueden haber casos de que los niños no hagan los deberes o los hagan de cualquier manera porque les apetece más pasar el tiempo jugando o viendo la tele. El 23,2% de los niños de 6 a 11 años (más de 580.000) pasan toda la tarde viendo la tele. César-Martínez (2007) considera que puede ser una de las causas que genera otro gran problema en España: el fracaso escolar. Ya que sin apoyo de los padres, sin su participación o poca participación en la educación y la vida de sus hijos, se produce un sistema educativo poco exitoso en el país.

El tiempo que se comparte con los niños debe ser valorado como un recurso preciado, ya que el 80% del aprendizaje de los niños tiene lugar en el entorno familiar. (Gordi, 2013).

## 2.4. Horarios y la salud

Como se ha analizado anteriormente, el horario español, marcado por jornadas de trabajo a menudo largas y discontinuas, afectan a la vida personal de los trabajadores y, como consecuencia, al rendimiento laboral, a la familia, a su satisfacción e incluso a su salud.

Muchos expertos afirman que para tener una vida saludable es imprescindible dormir entre 7 a 9 horas diarias. Lo que hoy en día resulta problemático para la sociedad, porque no siempre es posible dedicarle todo el tiempo necesario, debido a la cantidad y la velocidad que se impone a las tareas diarias y también a la mala organización laboral.

Siguiendo la definición del Instituto de Investigaciones del Sueño en Madrid: “el sueño es una parte integral de la vida cotidiana, una necesidad biológica que permite restablecer las funciones físicas y psicológicas esenciales para un pleno rendimiento.” Mientras dormimos en nuestro organismo ocurren funcionamientos muy importantes para el mantenimiento de la salud y la recuperación de la energía gastada durante el día: cambios en la presión arterial, la frecuencia cardiaca y respiratoria, la temperatura corporal, la secreción hormonal. Por ello, una persona que duerme mal, en calidad o en cantidad, padece algunos síntomas como disminución del rendimiento intelectual, teniendo dificultades de concentración y razonamiento lógico, alteraciones de carácter como aumento de la irritabilidad y ansiedad, entre otros más. Además aquel quien sufre falta de sueño tiene mayor riesgo de fatiga y somnolencia durante el día, como consecuencia, provoca menor alerta y reacción ante una situación crítica, lo que puede favorecer el riesgo de accidentes de tráfico, laborales y domésticos.

El Comité Español de Acreditación de Medicina del Sueño (CEAMS) afirmó que un tercio de la población española sufre problemas relacionados con el sueño, trastornos que suponen un factor de riesgo y que precipitan enfermedades neurológicas, cardiovasculares, diabetes u obesidad.

Según los datos del Centro de Investigaciones Sociológicas, los españoles dormían una media de 7,12 h en el año 2014, mientras que en el año 1995 dormían de media 7,97 h. En 20 años se ha producido un cambio relevante en los hábitos de sueño de la población española, de modo que se ha perdido aproximadamente una hora de descanso. Aunque la media de 7,12 h se encuentra dentro de la franja de las horas de sueño saludable, en

este periodo de tiempo se produjo un incremento porcentual en la población española que duerme menos de 7 h: en 1995 era un 37,2% de la población, mientras en 2014 esa cifra alcanzó 57,8%, es decir, hoy en día, más de la mitad de la población española descansa menos tiempo de lo que debería para poder plenamente recuperar energía y equilibrar las funciones básicas del organismo. Antonio Benetó (Benetó, 2001), director de la unidad de sueño de hospital la Fe de Valencia advierte de que “la pérdida cotidiana de pequeñas cantidades de sueño reduce el rendimiento psicomotor y causa somnolencia diurna.”

También hay otros datos de interés obtenidos de una encuesta realizada en el año 2014 por el CIS que se refleja cuándo se van a dormir los españoles. Veamos la siguiente tabla:

**Tabla 2: Porcentaje de población española conforme la hora a la que se acuesta, para el año 2014**

<b>PORCENTAJE DE LA HORA POBLACIÓN</b>	
<b>4,5</b>	Antes de las 22:00
<b>19</b>	22:00-23:00
<b>34,4</b>	23:00-00:00
<b>29,8</b>	00:00-1:00
<b>7,7</b>	1:00-2:00
<b>2,4</b>	Más tarde de las 2:00

*Fuente: Elaboración propia con los datos del CIS*

Al observar esos datos, se puede decir que en España gran parte de la población se acuesta alrededor de las 12 de la noche, un horario enormemente tardío. Acostarse a las horas tardías de la noche y levantarse, en muchos casos, a las 6 o 7 de la mañana provoca gran cansancio y somnolencia, acompañado de dolores de cabeza, problemas de concentración y atención y estrés durante el día. De este modo se empeora la salud mental y física de la persona y, por ende, la calidad de vida.

La somnolencia que sufren las personas, cuyo origen puede encontrarse en las largas y duras jornadas laborales, puede tener incidencias negativas y ser una de las causas-

aunque no sea principal ni única- de accidentes laborales. Por ejemplo, la enfermedad del siglo XXI, el estrés, provocado por el cansancio continuo; o los trabajadores adictos al trabajo, los que se agotan físicamente y psicológicamente; o también la tensión que siente el empleado por su trabajo, lo que ocasiona depresión y alteraciones en el sueño de la persona. Todos son efectos originados por falta de las horas de descanso, y a la vez producen insatisfacción en el ser humano (ARHOE, 2005). Además el estrés en el trabajo no afecta solo a los empleados que lo viven, sino también a la organización. De este modo, posibles consecuencias del estrés son las pérdidas en el trabajo, el incremento del ausentismo, las ineficiencias, errores, etc. (Silla, 2001).

Otra cosa muy importante mencionar, es que en España los medios de comunicación juegan un papel significativo en las horas de sueño. Buqueras (2012) afirma que “las cadenas de TV no están respetando los horarios de los ciudadanos y les están hurtando horas de sueño. Es incomprensible que en horas de audiencias importantes las emisoras comiencen en muchos casos, más tarde de las 22:00 horas y finalicen más allá de las 24:00 horas, sobre todo si al día siguiente es laborable.”

Los emisores, cuando fijan horario de sus programas, quieren asegurarse que el público ya está en casa delante de la tele dispuestos a conectarlas, para conseguir máxima audiencia y ganar más. Según el estudio de los horarios prime time de las principales cadenas de televisión de España realizado por ARHOE, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 90% de los programas de máxima audiencia finalizan la emisión más tarde de las 23:30 h.
- El 55% lo finalizan más tarde de las 24:00 h.
- El 35% de las emisiones comienzan después de las 22:30 h.
- Hay cadenas de TV que tienen programas que terminan su emisión más tarde de la 01:00 de la madrugada.

Por lo que se ha visto, conviene decir que es importante dedicar las horas necesarias al descanso y al sueño para poder disfrutar de buenas condiciones de salud. Sin embargo, en España se supone algo habitual mantenerse despierto hasta tarde y levantarse temprano, lo que implica una carencia importante de horas de sueño. Asimismo los actuales horarios televisivos recortan el tiempo de descanso, perjudicando en la salud de la población.

### **3. LA RACIONALIZACIÓN DE LOS HORARIOS**

#### **3.1. Propuesta de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los de los demás Países de la Unión Europea**

La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles es una entidad independiente, sin ánimo de lucro que se constituyó en 2003 con el objetivo de concienciar a los ciudadanos españoles, valorar y gestionar bien el tiempo, fomentando todas las medidas posibles y realizando las campañas sobre la necesidad de normalizar y racionalizar nuestros horarios, armonizándolos con los de la Unión Europea. La Comisión está integrada por más de 135 representantes de instituciones y entidades como ministerios, comunidades autónomas, organizaciones empresariales y sindicales, universidades, sociedad civil, etc.

Asimismo incitó en crear dos órganos en el Congreso de los Diputados: 1º la Subcomisión para la elaboración de un informe sobre el tiempo de trabajo, la flexibilidad laboral y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral; 2º la Subcomisión para el estudio de la racionalización de horarios, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la corresponsabilidad. También cuenta con la Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE) como órgano jurídico-ejecutivo que ayuda a desarrollar propuestas y planteamientos de la Comisión. Desde su fundación han organizado nueve Congresos Nacionales, ocho Ciclos de Actos “Horarios Racionales” y diversas jornadas por toda el territorio español. Además publican una revista digital “España en hora”, mantienen una página web y editan muchas publicaciones sobre la necesidad de unos horarios racionales.

La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles lanzó una campaña “Manifiesto por unos horarios racionales” con la cual pretende difundir entre la sociedad española por qué es necesario modificar nuestros horarios y con qué fin. En este manifiesto se habla de que:

- el tiempo es un bien único e insustituible, al que debemos valorar
- debemos respetar el tiempo de los demás y ser puntuales
- es necesario que cambiemos nuestros horarios para un mejor uso del tiempo
- los padres deben organizar su tiempo para convivir y participar en la vida de sus hijos

- es necesario disponer del tiempo para dormir bien en calidad y cantidad
- es necesario enseñar a los jóvenes los valores como la solidaridad, la tolerancia, el respeto y la igualdad entre la mujer y el hombre
- es necesario enseñar a los jóvenes hacer un buen uso del tiempo
- las jornadas laborales tan largas perjudican la calidad de vida de la personas y tampoco son rentables para las empresas
- a las personas hay que valorarla por los resultados y no por la cantidad de horas pasadas en el trabajo
- la relación entre la dirección y el personal ha de basarse en los resultados, confianza y compromiso y no sólo en el cumplir su horario laboral
- la racionalización y flexibilización de los horarios permite a las personas tener tiempo para su vida privada, lo que conlleva que el personal es más motivado y fiel a su empresa
- los horarios comerciales deben ser flexibles en beneficio de todos, sin perjudicar el tiempo de descanso y de la vida privada de los trabajadores de este sector
- la radio y la televisión deben adecuar su programación a unos horarios racionales.

Los objetivos que se procura conseguir, que aparecen mencionados en el manifiesto, son los siguientes:

- Conciliar nuestra vida personal, familiar y laboral
- Permitir la corresponsabilidad en el reparto de tareas domésticas y atención a la familia
- Favorecer la igualdad entre la mujer y el hombre
- Mejorar nuestra calidad de vida
- Aumentar la productividad
- Dormir el tiempo suficiente
- Fomentar la salud
- Disminuir la siniestralidad
- Apoyar el rendimiento escolar
- Facilitar la globalización
- Dar mayor valor al tiempo. Todo esto pasa por racionalizar nuestros horarios, hacerlos más humanos y más europeos.

Su primordial reivindicación es “una profunda modificación de los horarios en España, que nos ayude a ser más felices, a tener más calidad de vida, y a ser más productivos y competitivos”. Por lo tanto la Comisión Nacional expone empezar por los siguientes cambios:

- 1) Adoptar el huso horario del meridiano de Greenwich, ya que es el que corresponde geográficamente a España.
- 2) Las televisiones tienen que adelantar sus horarios del prime time.
- 3) La jornada laboral flexible recomendada podría ser: entrar entre las 7:30 y las 9:00 h y salir entre 16:30 y las 18:00 h, con 45-60 min para la comida y teniendo un desayuno fuerte.
- 4) Finalizar con la cultura del presentismo y valorar los resultados
- 5) Sincronizar los horarios escolares y comerciales con los laborales.

La Comisión se dirige hacia los horarios más humanos, procurando cambiar la cultura de la presencia, que está muy asentada en España, en la de la eficiencia, facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, favorecer la igualdad y corresponsabilidad entre hombre y mujer, mejorar bienestar y calidad de vida de cada uno de los españoles.

### **3.2. Comparación de los horarios españoles con los europeos**

Muchos estudios y artículos comparativos entre jornada laboral española y la de otros países europeos afirman que España es un país europeo que presenta una singularidad en materia de horarios, incluso algo paradójica.

Según la encuesta realizada por USO (Unión Sindical Obrera) sobre los 13 países de la Unión Europea en el año 2013, el horario habitual de entrada y salida al trabajo en un país europeo oscila entre las 7 y las 9 h de la mañana y se finaliza entre las 16 y las 18 h de la tarde, teniendo un descanso para comer que oscila entre 30 min y 1 h. En España se entra a trabajar entre las 8 y las 9 h de la mañana y se sale entre las 19 y las 20 h e incluso más tarde, haciendo una pausa para comer que dura 2 horas. Y como se ha mencionado anteriormente, en nuestro país se pasa muchas horas en el trabajo, pero son poco productivas. Observando y comparando los datos de las siguientes tablas (Tabla 3 y Tabla 4) se puede decir que España durante los 5 años, desde 2009 hasta 2013, lleva

trabajando más horas que los países europeos como Austria, Alemania, Francia, Bélgica, Noruega y Países Bajos, países altamente competitivos y económicamente avanzados, mientras su índice de productividad por esas horas trabajadas es mucho menor que de los países mencionados.

**Tabla 3: Las horas trabajadas al año**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Italia	1771	1772	1772	1752	1752
Polonia	1948	1940	1938	1929	1918
Portugal	1744	1740	1711	1691	1712
Grecia	1997	2016	2039	2034	2037
<b>España</b>	<b>1670</b>	<b>1673</b>	<b>1679</b>	<b>1666</b>	<b>1665</b>
Austria	1692	1674	1696	1699	1623
Belgica	1559	1563	1574	1572	1570
Francia	1489	1494	1496	1489	1489
Alemania	1382	1405	1405	1393	1388
Noruega	1407	1415	1421	1420	1408
Países bajos	1384	1381	1382	1383	1380

*Fuente: Elaboración propia con datos de OCDE.*

**Tabla 4: Productividad por hora trabajada**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Austria	114,4	114,8	114,7	115,1	115,1
Bélgica	134,7	136,7	134,7	134,2	132,9
Francia	130,8	129,9	129,9	129	128,7
Alemania	123,9	125,3	126,9	126,1	126,4
Noruega	171	175,5	179,9	185,5	182,5
Países bajos	133,7	132	131,3	128,7	129,2
<b>España</b>	<b>107,6</b>	<b>105</b>	<b>104,3</b>	<b>108</b>	<b>109,5</b>
Italia	104,4	103,7	102,7	102,5	101,8
Polonia	52,4	56,3	58,1	59,3	59,9
Portugal	64,9	65,7	64,6	65,3	65,3
Grecia	80,8	76	72,7	74	74,7

*Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat.*

*Nota: Tomando como referencia 100 puntos de media de la UE.*

Se puede considerar que los países europeos que tienen los horarios más racionales son los países más competitivos, productivos y efectivos por hora trabajada, aquellos que han podido hacer frente a la crisis financiera y económica.

Otra diferencia respecto a los horarios es que los vecinos europeos suelen cenar entre las 18 y las 20 h, teniendo después unas 2 o 3 horas para vida familiar y personal. A su vez los españoles cenan entre las 20:30 y las 22:30 h, por lo cual disponen de mucho menos tiempo de poder disfrutar estando con su familia. Además en Europa las cadenas de TV elaboran con el prime time en horarios que por lo general van de las 19 h a las 22 h, mientras que en España la gran parte de programas de máxima audiencia finalizan su emisión más tarde de las 23:30 h, lo que tiene como consecuencia que los españoles son los que mas tarde se acuestan y menos duermen en toda Europa. El Comité Español de Acreditación de Medicina del Sueño declaró que un español se duerme de media una hora menos al día que un europeo. Y aunque una hora de diferencia no es mucho, el Comité pone de alerta que el 10% de la población española sufre insomnio crónico, el 31% ocasional y el 24% roncopatía crónica.

También lo que deriva de estos tipos de horarios es la dificultad de coordinar el trabajo entre España y un país europeo. Cuando en Europa se empiezan a trabajar en España aún no han llegado, cuando allí se van a comer aquí trabajan y cuando en los países europeos se vuelven de la comida en nuestro país se van a comer (Informe 2013). Ese desfase en horas obstaculiza realizar un negocio eficiente entre el empresario español y el europeo. Gregorio Izquierdo (2004), profesor de Economía Aplicada de la Uned y director de Estudios del Instituto de Estudios Económicos, señala que 'la descoordinación horaria debida por los diferentes horarios de trabajo y comidas dificulta las relaciones y contactos interpersonales entre las empresas y perjudica la imagen española exterior, lo que se traduce en un aumento de los denominados costes de transacción'. Además de un estudio realizado por la Fundación Independiente y el Centro Internacional de Trabajo y Familia, se deriva que el horario español complica bastante la posibilidad de coordinar horarios entre empleados y directivos de países europeos y los españoles: “ lo que repercute negativamente en las relaciones comerciales”.

Hay que tener en cuenta que cada vez los países estan más interrelacionados, teniendo miles de empresas multinacionales, por lo cual los horarios tienen que facilitar la interrelacion global, y no ser barrera en la comunicación y negociacion, es decir, no impedir a la globalizacion.

### 3.3. Resistencia al cambio

Como ya se ha visto anteriormente, los horarios españoles poseen “tiempos muertos” que perjudican a las personas en varios aspectos vitales y son bastante peculiares en comparación con los de los vecinos europeos, ni siquiera parecen a los de los países mediterráneos como Grecia o Italia. No obstante, hace más de 70 años los horarios en España eran semejantes a los de Europa, pero debido a unas circunstancias históricas el país ha sido forzado a cambiar por unos horarios los que hoy en día rigen nuestras vidas cotidianas. Entonces ¿cuál fue la causa del cambio?

Resulta que tras la guerra civil española el país estaba destruido y hundido. Y en aquella situación era muy difícil mantener a la familia con un solo sueldo, además en esta época a las mujeres casadas no se les permitía trabajar sin autorización del marido. Por ello, mucha gente tenía más de un trabajo. Esto obligaba a los trabajadores a madrugar para ir a un trabajo, después del cual tenían una pausa larga para poder comer y descansar y luego empezar otra jornada en otro trabajo. Debido a este pluriempleo hubo un cambio importante en nuestros horarios.

Además, durante la Segunda Guerra Mundial, Alemania impuso a los países conquistados su huso horario. España decidió hacer lo mismo, es decir, adelantó en 1 hora su reloj oficial. Cuando la Guerra terminó todos los países volvieron a sus husos que les correspondían, excepto España.

Hasta el día de hoy, nuestro país se guía según la hora de Berlín y no del Greenwich, la que nos pertenece. De allí viene que nuestros relojes marcan 1 hora más en diferencia del reloj solar, si por ejemplo, son las 9 de la mañana, en realidad son las 8, igual que en Inglaterra, Portugal y las islas Canarias. Por esta razón se pierde una hora de luz solar (Chinchilla, 2012). Y según estimaciones del Instituto de Diversificación para el Ahorro Energético, el regreso al huso del meridiano de Greenwich supone para el país un ahorro potencial estimado de energía que podría alcanzar el 5%.

La Comisión Nacional lleva más de 10 años luchando en la mejora de los horarios españoles, lo que supone un camino largo y complejo, acercándose a la meta, pero aún sin llegar a ella. Muchos españoles, especialmente en las Administraciones públicas y

entidades bancarias, disfrutan de los horarios racionales, sin embargo son aún minoría. Además se ha conseguido que cada día se hable más en la sociedad sobre la racionalización de los horarios, hasta que se ha convertido en el tema actual y, a la misma vez, en el problema del país que necesita resolución inmediata. Sin embargo, se ve que el proceso hacia la modificación y la mejora va demasiado lento.

Según el estudio realizado por el Departamento de Empleo y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco, la principal barrera de implantar un nuevo modelo horario laboral reside en aspectos culturales y de hábitos adquiridos en el uso del tiempo.

Amando de Miguel (2012), un sociólogo español, comenta que en España no se presume socialmente que el tiempo que dispone uno sea escaso, es decir, los españoles vivimos como si el tiempo fuera abundante. Por eso comemos tarde, terminamos tarde, dedicamos mucho tiempo a despedirnos, a saludarnos o en reuniones. Actuamos como que perder el tiempo es prestigioso. El ejemplo que pone Amando de Miguel, lo que pasa en nuestra sociedad continuamente, es que una persona en una posición superior puede hacer perder el tiempo a los inferiores, demostrando de esa manera que es superior. Expresando con otras palabras, el que manda puede hacer esperar al otro. Esto es nuestra forma de vivir, son nuestras costumbres. “Por eso, mientras no cambiemos estos hábitos del tiempo, no reformaremos nuestros horarios. Los horarios se pueden cambiar por decreto, y por eso no se cambia, porque las cosas no se cambian por decreto. Las cosas se cambian por las costumbres, por los hábitos, por los usos...” afirma el sociólogo.

En conclusión, considero que hay que adaptar nuestros hábitos a las necesidades de nuestro tiempo. Si queremos conseguir el cambio de los horarios, necesitamos promover un cambio de mentalidad, de hábitos culturales, y no se trata de perder nuestro bienestar, sino mejorarlo y aumentar nuestra calidad de vida. Y para ello necesitamos empezar por el cambio en nosotros mismos.

### 3.4. Empresas que han implantado las medidas de racionalización y flexibilización de los horarios

La organización de los tiempos de trabajo, y de hacerlos compatibles con el resto de las actividades personales y familiares mejora la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de los trabajadores, y es lo que repercute beneficiosamente a las empresas (UGT, 2012).

Los principales beneficios son:

<p>Calidad en la gestión de los recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora del clima laboral</li> <li>• Mejora en la gestión y planificación del tiempo</li> <li>• Disminución del estrés y de los conflictos laborales</li> <li>• Aumento de la satisfacción de los trabajadores.</li> </ul>
<p>Ahorro en gasto de personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta la retención del talento cualificado</li> <li>• Disminución de los costes en reclutamiento y formación</li> <li>• Aumento de la fidelidad y estabilidad de la plantilla</li> </ul>
<p>Mayor productividad y rendimiento económico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor compromiso de la plantilla</li> <li>• Mayor rendimiento de los trabajadores</li> <li>• Mayor implicación de la plantilla en los objetivos empresariales</li> <li>• Aumento de la capacidad productiva</li> <li>• Mejora en la atención y prestación de servicios</li> <li>• Disminución del índice absentismo</li> </ul>

<p>Mejora de la imagen de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción de nueva clientela</li> <li>• Atracción de trabajadores que valoran una empresa comprometida con la conciliación y la igualdad</li> <li>• Aumento del prestigio de la empresa y sus productos y/o servicios</li> <li>• Mejora de las relaciones con otras empresas y con las Administraciones Públicas</li> </ul>
--	--

*Fuente: Ministerio de Igualdad 2010*

Teniendo en cuenta lo anterior, se van a dar algunos ejemplos de empresas que han implantado las medidas de racionalización de los horarios dentro las compañías, comentando los resultados obtenidos.

### **1. Grupo Santander**

Uno de los objetivos principales es atraer y retener los profesionales con talento motivados para comprometerse con la empresa de forma permanente, considerando a sus empleados como una fortaleza de la compañía que le puede garantizar mayor productividad, competitividad y gran éxito. Y para ello Grupo Santander aplica las medidas necesarias para facilitar a sus empleados los medios para trabajar y desarrollarse profesionalmente en entorno laboral de bienestar y comodidad, dando posibilidad de conciliar la vida laboral, familiar y personal.

Ha adoptado una flexibilidad de horarios, fijado entre las 8 y las 19 h, en la que los empleados pueden variar su hora de entrada y salida, ampliar y reducir su tiempo en el almuerzo. De esta manera la empresa da la posibilidad a los trabajadores conciliar sus necesidades personales con las obligaciones en el trabajo. Además, ha propuesto una política de las luces apagadas a partir de las 18 h. También, ofrece a sus trabajadores una pluralidad de servicios como escuela infantil, servicios médicos, club deportivo, el Programa de Apoyo al Empleado con el fin de facilitarles algunas cargas personales.

Aplicando estas medidas ha conseguido los siguientes resultados (datos del año 2010): aumento de plantilla en casi 100 personas, ratio de eficiencia es 43,3%, 34% de oficinas

dirigidas por mujeres, índice de rotación es 0,6. Y todo ello sin perjudicar a los niveles de productividad. Además ha podido reforzar su competitividad y mejorar su imagen y marca financiera en el mundo.

## **2. Iberdrola**

Ha implementado las políticas que permitan compatibilizar la vida laboral y la personal para crear una mayor satisfacción de la plantilla, lo que implica aumento de la productividad, de la motivación y la atracción y retención de los talentos.

Entre aquellas políticas destacamos algunas como:

- Jornada laboral continua de 7:15 a 15:30 h con flexibilidad de 39 minutos en la entrada y salida.
- Ampliación de la reducción de la jornada laboral por lactancia a 45 min.
- Abonar 100% de salario en las bajas por la maternidad o paternidad.
- Los empleados tienen la posibilidad del teletrabajo.

Con la implantación de nuevo horario y demás medidas de conciliación se ha obtenido los resultados como: aumentar la productividad en 500.000 horas anuales, reducir el absentismo y los accidentes laborales en un 10%, mejorar el clima laboral (el grado de satisfacción con las medidas de racionalización de los horarios y conciliación por parte de los empleados es un 88%), aumentar el compromiso con la empresa hasta el 80%.

Implementar la política de racionalización de horarios por Iberdrola creó muchas ventajas tanto para la empresa como para el trabajador, aunque este hecho fue considerado por muchos directivos y profesionales como un gran riesgo. Sin embargo, modificar los horarios no generó ningún coste a la empresa, sino, al revés, disminuyeron los costes, especialmente energéticos. Y los empleados disponen de más tiempo para el ocio, descanso, estudio y demás actividades personales, de manera que se aprovecha mejor y más eficiente la jornada laboral.

## **3. Metro de Madrid**

Es la empresa pública cuya gestión se basa en cuidar el tiempo de los ciudadanos, garantizándoles su buen uso, ya que “minuto ahorrado es el mejor regalo”.

Metro de Madrid requiere la cobertura de gran número de importantes puestos de trabajos presenciales, presentando un sistema complejo con múltiples turnos y horarios de trabajo. Por ello, la empresa ha establecido un conjunto de normas relacionadas con la flexibilización de los horarios y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Entre todas las normativas me gustaría mencionar las siguientes:

- Más de 95% de los empleados trabajan una jornada continua de entre 7,5 a 8 horas al día
- Ha propuesto diferentes modalidades de reducción de jornada para el cuidado de menores o de personas discapacitadas.
- Ha dado la posibilidad a los trabajadores de cambiar servicio, turno, días de descanso de forma voluntaria y mediante acuerdo entre los compañeros del trabajo.

Eso ha contribuido que Metro de Madrid ha mejorado su productividad, ha permitido a la empresa ser más eficiente y aumentar el grado de satisfacción de los empleados. También la racionalización de los horarios ha estimulado el acceso de las mujeres a los puestos de trabajos de menor representación laboral femenina.

#### **4. Alares**

Es una empresa experta en calidad de vida, cuyo objetivo es mejorar el bienestar y el disfrute de la vida de cada persona sin distinción. Defienden un modelo de sociedad donde cada persona puede armonizar su desarrollo laboral con la familia. Evidentemente la conciliación es lo que representa la organización, pero para que sea esta conciliación equilibrada es necesario establecer unos horarios más humanos.

Algunas de las medidas aplicadas son:

- Todos los empleados de Alares tienen posibilidad de disfrutar del paquete de conciliación integral como ayuda a domicilio y cuidado de personas enfermas, profesores particulares, teleasistencia fija o móvil para los niños y personas mayores, gestiones administrativas y muchos más servicios que facilitan la vida de sus trabajadores y los familiares.
- Los trabajadores tienen la jornada laboral flexible con 30 min de margen para entrar y salir y contando con 60 min para la comida, así evitan perder el tiempo.

Además los empleados pueden elegir el turno de trabajo más adecuado a sus necesidades personales y circunstancias familiares.

- La política de la empresa es siempre atender a cada empleado de forma individualizada para cualquier situación personal o familiar.

Con esa política la organización ha conseguido un mayor compromiso de los trabajadores y una importante reducción del absentismo laboral debido a la gran satisfacción de los empleados. Por supuesto, se ha mejorado el clima laboral en el trabajo, de tal manera que se enriqueció la colaboración entre los trabajadores y el trabajo en el equipo. Y eso a su vez hace crecer la empresa en la productividad, competitividad y la imagen.

### **5. Estudio Jurídico Hermosilla**

Es un despacho de abogados donde tanto los empleados como los directivos coinciden en la idea de que es necesario aprender un mejor uso de tiempo profesional y personal.

Por lo tanto, la organización ha adoptado las medidas que ayudan a las personas equilibrar el desarrollo profesional con la vida personal o poseer la igualdad entre hombres y mujeres en nuevas oportunidades de trabajo.

Estudio Jurídico Hermosilla ha implantado lo siguiente:

- Un horario flexible de entrada y salida a la oficina, con 1,5 h para la comida o menos tiempo por la voluntad del trabajador por si quiere salir antes del trabajo.
- Se evita de hacer las reuniones a la última hora de la tarde.
- Valora a sus empleados por los resultados obtenidos, ya que no tolera la cultura de presencia en el puesto del trabajo.
- Da la posibilidad a los empleados al teletrabajo, ya que no es siempre imprescindible estar toda la jornada laboral físicamente en el despacho, sino se puede realizar otras gestiones.

Los cambios han sido muy beneficiosos para la empresa, de modo que, se notó el aumento del ratio de eficacia y de la productividad. También se ha observado atraer los profesionales con talento. Además se ha visto a los trabajadores mucho más contentos y alegres, y eso reduce la ausencia o el abandono laboral por parte de los trabajadores.

Aparte de esas empresas hay muchas más, de diferentes sectores, públicos y privados, que han adoptado el modelo de nuevos horarios y nuevos valores. Y todas ellas han notado mayor rendimiento. Ya que con los horarios racionales el trabajador tiene la posibilidad de gestionar mejor su tiempo en el trabajo en base a sus objetivos. Esto aumenta el compromiso de empleado con la empresa y su satisfacción personal, lo que lleva a mejorar la productividad y la efectividad. Chinchilla (2014), afirma que “ las empresas que facilitan la conciliación laboral y familiar son un 19% más productivas que las empresas que la dificultan”.

Las empresas que han implantado los horarios racionales, basando sus estrategias en la fijación de los objetivos y en los resultados obtenidos, son ejemplos a seguir para todas las organizaciones y negocios en España. Como comento Gary Hamel (2012), el experto en management de Estados Unidos y el pensador de negocios más influyente de mundo: “El único modo de construir una compañía para el futuro, es construir una compañía para los seres humanos”.

#### **4. CONCLUSIÓN**

Vivimos en un país donde los horarios dirigen nuestras vidas, en vez de nosotros organizarlos conforme las necesidades que tenemos. Por lo tanto, considero que, en primer lugar, la racionalización de los horarios en España es un hecho imprescindible y urgente. Porque facilita la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Cada trabajador tiene derecho humano a poder dedicar tiempo a la esfera privada, sea atender a la familia, estudiar y mejorar sus habilidades, hacer el deporte, etc. Poder conciliar favorece a la igualdad entre mujeres y hombres, ya que la mujer del siglo XXI no debe elegir entre estar trabajando o tener familia, sino tener la posibilidad de compatibilizar el desarrollo profesional con el cuidado de hijos. Especialmente se benefician los niños por poder crecer en una familia en la cual los padres tienen suficiente tiempo para ellos. Asimismo racionalizar los horarios implica mantener y cuidar los hábitos saludables de cada persona. Todo eso lleva asociado un gran fruto para la sociedad como la mejora de la calidad de vida y el bienestar.

La racionalización de los horarios es la necesidad importante dentro del ámbito empresarial. Ya que las empresas tanto ganan en la productividad como mejoran su reputación corporativa, lo cual lleva a ser más competitivos y posibilidad de crecer en su entorno, cuando valoran a los empleados por los resultados obtenidos y no las horas pasadas en el trabajo; cuando sus trabajadores están satisfechos y motivados porque rinden más; cuando condiciones laborales atraen y retienen los profesionales con talento.

Y en segundo lugar, considero que es importante empezar a dar valor al tiempo. Cada uno de nosotros tiene que aprender de organizarse y gestionar el tiempo de manera adecuada y lógica para no malgastarlo. Y para ello, según mi punto de vista, hay que adaptar nuestros hábitos a las carencias de nuestro tiempo. Dejar la costumbre y el estilo de vida tan rancios en el pasado y empezar a cambiar nuestra mentalidad hacia la realidad en que vivimos con el fin de poder disfrutar de la vida.

Sin duda, la colaboración de los políticos y sindicales en España puede estimular el cambio hacia los horarios más racionales, pero no será suficiente sin cambios de algunos principios culturales de la sociedad.

## 5. **BIBLIOGRAFÍA**

- ADECCO (2014): “Encuesta sobre Presentismo Laboral”.
- Adell, J.M. (2013). “Horarios Racionales Ya” VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles. Zaragoza, 5 y 6 de noviembre de 2013.
- Amando de Miguel (2012). “Horarios, Flexibilidad y Productividad” VII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles. Madrid, 9 y 10 de octubre de 2012.
- Aragón Sánchez, M.P. (2013). “¿Es posible conciliar la vida personal y labora?” (Disponible en <http://avancerh.com.ar/es-posible-conciliar-vida-personal-y-laboral/>).
- ARHOE (2005): “España, en hora europea” Libro Blanco de La Comisión Nacional para la Racionalización de los horarios españoles y su Normalización con los de los demás países de la Unión Europea. Edita Fundación Independiente. Madrid.
- ARHOE (2012): “Por la productividad, racionalidad y flexibilidad en la empresa española. 7 casos de éxito según sus protagonistas”. España.
- ARHOE (2014): “Por la productividad, racionalidad, flexibiidad y competitividad.8 casos de éxito según sus protagonistas”. España.
- ARHOE. Página web oficial: <http://www.horariosenespana.com/>
- Benetó, A. (2004). “Los costes de alejarse de reloj europeo” Revista digital CincoDías. (Disponible en [http://cincodias.com/cincodias/2004/12/15/sentidos/1103081236\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2004/12/15/sentidos/1103081236_850215.html)).
- Blasco-Marqués, J. (2013). “Horarios Racionales Ya” VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles. Zaragoza, 5 y 6 de noviembre de 2013.
- Buqueras y Bach, I. (2007). “Horarios, Conciliación y Productividad” II Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles. Madrid, 6 y 7 de noviembre de 2007.
- Buqueras y Bach, I. (2012). VI Ciclo “Horarios Racionales”. Edita ARHOE.
- Buqueras y Bach, I. (2012). “Las cadenas de televisión en España suspenden en materia de horarios”. Revista “España en Hora”, nºXXX, diciembre 2012.

- Carbonel-Pintanel, L. (2013). “Horarios Racionales Ya” VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles. Zaragoza, 5 y 6 de noviembre de 2013.
- Centro Universitario de Estudios Sociales Aplicados (2011): “Demandas sociales en materia de horarios”. Universidad Rey Juan Carlos/Dykinson. Madrid.
- Centro de Investigaciones Sociológicas (<http://www.cis.es/cis/opencms/ES/index.html>).
- César-Martínez, P. (2007). I Ciclo “Horarios Racionales”. Edita ARHOE.
- Chinchilla, N. (2012). “Volver a Greenwich: Nuestra Casa”. (Disponible en <http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/?s=Greenwich>).
- Chinchilla, N. (2014). “¿Menos es Más?”. (Disponible en <http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/?s=Greenwich>).
- Codina-Bellés, F. (2009). ). “Conciliando por la Igualdad” IV Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles. Valencia, 17 y 18 de noviembre de 2009.
- Departamento de Empleo y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco (2010): “Estudio sobre las implicaciones y posibles consecuencias de un cambio horario laboral en el tejido empresarial de la CAPV, de cara a conseguir una mayor conciliación de la vida laboral y familiar”.
- Encuesta de la Federación Empresarial Metalúrgica Valenciana. “Horarios Racionales Ya” VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles. Zaragoza, 5 y 6 de noviembre de 2013.
- Encuesta de la red de empleo Trabajando.com (Disponible en <http://www.actualidadpyme.es/como-trabajamos-los-espanoles-jornada-laboral-espanola/>).
- Esping-Andersen, G., Arpino, B., Baizán, P. et al., (2013). “El déficit de natalidad en Europa. La singularidad del caso español”. Colección Estudios Sociales, nº36. Edita Obra Social “la Caixa”.
- Eurostat (<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>).
- Feldstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. y Walter, S. (2002): “Opportunities to work at home in the context of work-life balance”. Human Resource Management Journal, vol.12, nº 1, pp. 54 - 76.

- Fernández-Crehuet, J.M. (2014). “Es urgente un cambio en los horarios de la jornada laboral”. Revista digital Diariodenavarra. (Disponible en [http://www.diariodenavarra.es/noticias/dn\\_management/entrevistas/2014/03/13/jose\\_maria\\_fernandez\\_crehuet\\_quot\\_urgente\\_cambio\\_los\\_horarios\\_jornada\\_laboral\\_quot\\_151201\\_2543.html](http://www.diariodenavarra.es/noticias/dn_management/entrevistas/2014/03/13/jose_maria_fernandez_crehuet_quot_urgente_cambio_los_horarios_jornada_laboral_quot_151201_2543.html)).
- Fernández-García, R. (2010). “La mejora la productividad en la pequeña y mediana empresa”. Editorial Club Universitario. España.
- Fernández- García, R. (2011). “El presentismo laboral. Una amenaza silenciosa” *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº83, junio 2011.
- Gordi, D. (2013). “Horarios Racionales Ya” VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles. Zaragoza, 5 y 6 de noviembre de 2013.
- Hamel, G. (2012). “Horarios, Flexibilidad y Productividad” VII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles. Madrid, 9 y 10 de octubre de 2012.
- ICWF (2005): “Hacia el horario europeo, más productivo y conciliador”. IESEINSIGHT. Business Knowledge Portal. (Disponible en <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=00534&ar=6&idioma=1>).
- INE (2010): “Encuesta de Empleo del Tiempo”. (<http://www.ine.es/>).
- INE (2012): “Encuesta de Población Activa”. (<http://www.ine.es/>).
- INE (2013): “Movimiento Natural de la Población e Indicadores Demográficos Básicos”. (Disponible en <http://www.ine.es/prensa/np784.pdf>).
- Informe España 2013: “Una interpretación de su realidad”. Parte segunda: “Por unos horarios más sociales”. Fundación Encuentro.
- Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la Igualdad y Bienestar Social. (2008): “Guía sobre conciliación de la vida laboral, familiar y personal”.
- Instituto de Investigaciones del Sueño en Madrid. (<http://www.iis.es/>).
- Izquierdo, G. (2004). “Los costes de alejarse de reloj europeo” Revista digital CincoDías. (Disponible en [http://cincodias.com/cincodias/2004/12/15/sentidos/1103081236\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2004/12/15/sentidos/1103081236_850215.html)).
- Lechuga-Santillan, E. (2004). “Estrategias para la optimización de los recursos humanos. Como lograr que los colaboradores sepan, puedan y quieren hacer lo que debe hacerse”. *Editorial ISEF*. México.

- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. (Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf>).
- Martiñá, O. (2012). “Horarios, Flexibilidad y Productividad” VII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles. Madrid, 9 y 10 de octubre de 2012.
- McDonald, P. (2002): “Low fertility: unifying the theory and the demography”, presentado en las sesiones de la Population Association of America, Atlanta, 9-11 de mayo.
- Ministerio de igualdad. Fundación Mujeres. (2010). “Conciliación de la vida laboral, familiar y personal”. (Disponible en [http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183\\_Conciliacion\\_de\\_la\\_vida\\_laboral\\_familiar\\_y\\_personal.pdf](http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral_familiar_y_personal.pdf)).
- Montañes-Bernal, A. (2011). Estudio Productividad y Empleo II: “Tipos de jornada y productividad del trabajo”. Universidad de Zaragoza. Editorial Consejo Económico y Social de Aragón.
- Nuño-Gómez, L. (2009). “Conciliando por la Igualdad” IV Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles. Valencia, 17 y 18 de noviembre de 2009.
- OCDE (<http://stats.oecd.org/>).
- Quintana, A. (2013). “Horarios Racionales Ya” VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles. Zaragoza, 5 y 6 de noviembre de 2013.
- Real Academia Española. ([www.rae.es](http://www.rae.es)).
- Rodríguez-Combeller, C. (1999). “El nuevo escenario. La cultura de calidad y productividad en las empresas”. Editorial Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. México.
- Silla, J. M. P. (2001). “El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva”. Prevención, trabajo y salud: Revista del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, (13), 18-38.
- Soletó, M. (2014). “La conciliación laboral y familiar en España, una asignatura pendiente”. (Disponible en [http://www.que.es/ultimas-noticias/sociedad/201410240005-conciliacion-laboral-familiar-espana-asignatura.html?anker\\_3](http://www.que.es/ultimas-noticias/sociedad/201410240005-conciliacion-laboral-familiar-espana-asignatura.html?anker_3)).
- UGT (2012): “La racionalización de horarios, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la corresponsabilidad”.

- UGT (2013): “La racionalización de horarios en el contexto laboral actual”.
- Vidal, F. y Mota, R. (2008): “Encuesta de Infancia en España 2008”. Edita Fundación SM, Universidad Pontificia Comillas-ICAI-ICADE y el Movimiento Junior. (Disponible en <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dossier%20Encuesta%20Infancia%202008.pdf>).