

Beatriz Labrador Sánchez

Vicente Ozáez Bermejo

IMPACTO DE LA REFORMA HORARIA

TRABAJO FIN DE GRADO

Políticas de Recursos Humanos



UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI

Grado en Administración y Dirección de Empresas

REUS

2016

INDICE

1. Presentación.....	1
1. 2 Objetivo general	2
1.3 Objetivos específicos.....	2
2. Introducción	3
2.1 Formulación del problema	4
2.2 Metodología.....	6
2.3 Alcance	7
3. Historia del huso horario de España	8
4. ¿Por qué es preferible una jornada intensiva?	9
5. Viabilidad de la iniciativa	15
5.1 Análisis DAFO	15
6. Trabajo de campo	17
6.1 Entrevista en el Parlament de Catalunya a Fabian Mohedano; principal impulsor de la Iniciativa per a la Reforma Horària, 1r. Presidente del Consell Assessor per a la Reforma Horària (CARH) del Govern de la Generalitat y actual diputado de Junts Pel Sí.	17
6.2.1 Análisis del bloque 1	18
6.2.2 Análisis del bloque 2	20
6.2.3 Análisis del bloque 3	23
6.2.4 Análisis del bloque 4	25
6.3 Entrevista a Jonathan García-Allen; psicólogo experto en dirección de RR.HH. y director de comunicación para la Revista Psicología y Mente (PYM).....	31
7. Conclusiones finales	32
8. Agradecimientos	33
9. Referencias bibliográficas	34
10. Anexos.....	37

1. Presentación

El presente trabajo ha sido realizado por Beatriz Labrador Sánchez y Vicente Ozáez Bermejo, ambos estudiantes de la Universitat Rovira i Virgili en Grado de Administración y Dirección de Empresas.

El tema principal de estudio y análisis de éste gira en torno a la reforma horaria que se quiere impulsar desde el Parlament de Catalunya a instancias de la sociedad civil y la plataforma “Ara és l’hora” mediante el estudio “Iniciativa per a la Reforma Horària” dirigido por la Dra. Sara Berbel (2014). A fecha de hoy, ya se ha presentado el Informe final de la Comisión de Estudio creada para el mismo con el apoyo del Consell Assessor per al Desenvolupament Sostenible (CADS); un órgano asesor adscrito a Presidencia. También reflexionaremos sobre la viabilidad del proyecto, los beneficios, ventajas e inconvenientes para los agentes implicados en diferentes ámbitos. Finalmente, expondremos nuestras propias conclusiones a partir del trabajo de campo realizado teniendo en cuenta todo lo anterior, además del contexto económico, político y social actual.

Imagen 1: colección Iniciativa per a la Reforma Horaria



Fuente: <http://www.reformahoraria.cat/>

En esta imagen podemos observar grandes retos los cuales la sociedad ha tenido que afrontar: ponerse el cinturón en el coche o el casco en motos y bicicletas, dejar de fumar en

bares o espacios públicos, reciclar, cambiar de moneda... Superar estos retos ha supuesto mucho tiempo y pedagogía, pero todos ellos se han logrado a pesar de las dificultades iniciales

Palabras clave: austeridad, bienestar, conciliación, corresponsabilidad, dialogo, felicidad, igualdad, pacto, progreso, responsabilidad.

1.1 Motivación

Tras conocer el ámbito asignado, Políticas de Recursos Humanos, tuvimos claro desde el primer momento el tema a desarrollar. Por diferentes motivos nuestra sociedad se encuentra en un momento en que es favorable al cambio. Creemos que la reforma horaria es un tema de interés general que afecta a todas las capas de la población y que en mayor o en menor medida contribuiría a mejorar tanto la calidad de vida de las personas como el rendimiento laboral de éstas.

1. 2 Objetivo general

Con este trabajo queremos colaborar con el proyecto haciendo pedagogía sobre la importancia de gestionar bien el tiempo, tanto a nivel personal como en las organizaciones y la relevancia que toma éste en el día a día de las personas. Si queremos conquistar un estilo de vida con hábitos saludables, comprometido con el medio ambiente y la sociedad, la sociedad civil debe ser partícipe y motor del cambio hacia una racionalización horaria más flexible en el trabajo y claramente a favor de la conciliación, por tal de aportar mayores cuotas de progreso tanto económico como social. En definitiva, para lograr un mayor nivel de bienestar.

1.3 Objetivos específicos

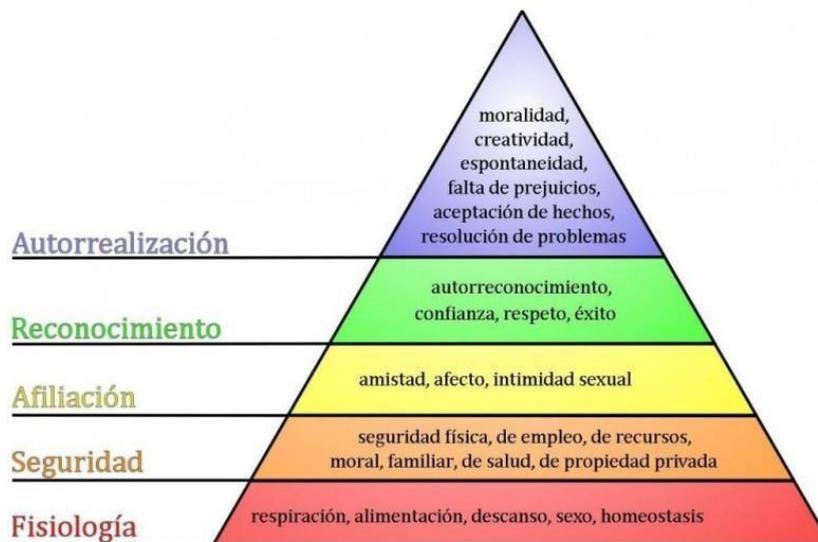
En cuanto a los objetivos específicos estudiaremos el impacto que generaría la reforma horaria en ámbitos tan diversos como:

- ❖ Salud.
- ❖ Familia.
- ❖ Economía y empresa.
- ❖ Sociedad y comunidad.
- ❖ Educación.
- ❖ Cultura y ocio.
- ❖ Medio ambiente.

2. Introducción

Para poder comprender por qué la reforma horaria es tan importante para la conciliación, y por tanto para el rendimiento de los colaboradores y una mayor productividad de las empresas, debemos contemplar “La Pirámide de Maslow” (1943). Esta teoría psicológica reúne en diferentes niveles las necesidades humanas. Una vez cubiertas las necesidades más básicas de subsistencia, es habitual que el ser humano sienta nuevos impulsos para satisfacer necesidades superiores.

Imagen 2: Pirámide de Maslow.



Fuente: *Abraham Maslow. (1943). A Theory of Human Motivation.*

A partir del primer nivel (fisiología), para llegar a la cúspide no se precisa superar un nivel determinado para poder avanzar en otro. Aunque no todos los individuos tienen la necesidad de alcanzar la cima, sí buscan consolidar los niveles anteriores. Variables como por ejemplo: la libertad, las relaciones personales y sociales, disponer de tiempo para el desarrollo de la persona, tener salud, etc., ayudan a los individuos a sentirse más satisfechos y motivados.

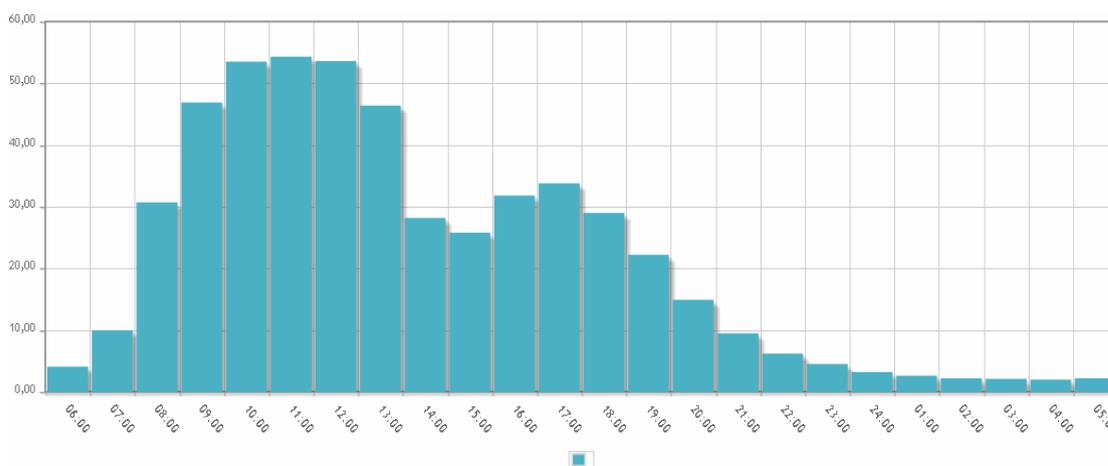
Con esta reflexión inicial pretendemos remarcar lo importante que es sentirnos realizados tanto dentro como fuera del trabajo para lograr esa sinergia que nos ayuda a ser más eficientes en todas aquellas actividades que realizamos.

2.1 Formulación del problema

En cuanto a la flexibilidad horaria de las empresas catalanas, actualmente, sólo el 40% de éstas permiten a sus colaboradores adaptar su horario laboral al personal y familiar (Garrofé, 2015). David Garrofé es Secretario General de la Patronal Catalana CECOT y asegura también que el 40% restante está en proceso de cambio y el 10% aún no se lo ha planteado. Por contra, Fabian Mohedano, diputado e impulsor de la Reforma Horaria en el Parlament de Catalunya, nos desmintió esa cifra durante la entrevista que le realizamos personalmente el pasado 19 de mayo en el Parlament. Según los datos que manejan esa cifra sería muy inferior al 40%.

A continuación, observamos un gráfico que muestra cómo de extensa puede llegar a ser la jornada de los colaboradores como consecuencia de los horarios laborales de las empresas españolas.

Gráfico 1: Porcentaje de personas que se encuentran trabajando en el mismo momento del día al inicio de cada hora respecto al total de personas ocupadas.



Fuente: INE. (2016)

Según estos datos, las horas entre las cuales se concentra una mayor actividad profesional, que no productividad, oscila entre las 8 y las 18h del día; coincidiendo con el horario europeo (Ferrés, 2016), pero dejando aún muchos trabajadores fuera de la norma. Es a partir de las 19h en que empieza a descender de forma significativa. Cabe destacar la fuerte caída de la actividad entre las 13 y las 15h, seguramente, como consecuencia del descanso para comer. (Hernández, 2016).

En la siguiente tabla podremos observar el porcentaje de población ocupada que está realizando trabajo remunerado al inicio de cada hora por sector de actividad.

Tabla 1: Población ocupada que está realizando trabajo remunerado al inicio de cada hora por sector de actividad.

Població ocupada que està realitzant treball remunerat a l'inici de cada hora per sector d'activitat Catalunya, 2011					
	Agricultura	Indústria	Construcció	Serveis	Total
06:00	..	13,95	..	4,56	6,09
07:00	22,43	22,14	9,46	8,34	11,23
08:00	53,29	37,09	38,88	22,08	26,81
09:00	62,65	46,85	46,03	40,83	42,73
10:00	69,20	51,77	54,04	49,78	50,84
11:00	63,52	53,91	56,53	52,20	53,14
12:00	63,32	54,52	57,48	53,56	54,30
13:00	22,88	43,36	37,97	46,24	44,58
14:00	..	28,93	26,23	30,43	29,40
15:00	41,10	31,34	40,05	27,02	29,15
16:00	54,22	32,18	49,75	32,33	34,17
17:00	58,73	30,82	47,72	31,72	33,41
18:00	42,65	21,75	30,77	27,10	26,74
19:00	..	12,64	..	21,28	18,94
20:00	..	6,35	..	15,12	12,79
21:00	..	5,54	..	7,55	6,71
22:00	..	5,25	..	5,25	4,75
23:00	..	3,99	..	4,34	3,90
00:00	..	3,66	..	3,52	3,27
01:00	..	3,53	..	2,27	2,34

Fuente: IDESCAT. (2016)

Como podemos observar, en la mayoría de los sectores destaca el número de colaboradores que inician su jornada laboral alrededor de las 8h, acabando la jornada sobre las 18h en el sector primario y en la construcción. En cambio, en el sector industrial y servicios observamos como la actividad continua incluso más allá de la medianoche. En el caso del sector industrial puede que se esté produciendo por la necesidad de maximizar el rendimiento de las infraestructuras e inversiones y explotar así los recursos por parte de la empresa al máximo. Por ejemplo, mediante los turnos de mañana, tarde y noche. Por otro lado, en el sector servicios la demanda continúa siendo importante para esa misma franja

horaria debido al consumo nocturno vinculado al ocio que satisfacen necesidades tanto de población autóctona como de turistas. Es por ello que podemos decir que existe un gran reto para involucrar a estos sectores a la reforma horaria. Además, esta tabla coincide también con el gráfico anterior en cuanto a las horas de descanso para comer. La franja de 9 a 13h es la que concentra mayor ocupación respecto al total de ocupados.

2.2 Metodología

Para este estudio hemos revisado la literatura mediante fuentes bibliográficas y documentales. También hemos analizado las entrevistas y los resultados de unas pruebas piloto realizadas a diferentes empresas de sectores diversos cedidos por la Iniciativa. Para desarrollar este trabajo hemos seguido con mucho interés las publicaciones de la Iniciativa per a la Reforma Horària. Los informes más importantes son:

- ❖ La gestió del temps de treball remunerat en el context de la reforma horària. Publicado por: Consell de Treball Econòmic i Social de Catalunya (CTESC).
- ❖ Informe sobre la fonamentació del procés de Reforma Horària a Catalunya. Publicado por: Consell Assessor per al Desenvolupament Sostenible (CADS).
- ❖ Informe final de la Comissió d'Estudi al Parlament de Catalunya. Publicado por: Butlletí Oficial del Parlament de Catalunya. Número 630.

También hemos tenido en cuenta dos informes de la Cambra de Comerç de Barcelona en colaboración con el Observatori Dona, Empresa i Economia. Ambos informes nos proporcionan datos muy relevantes sobre la participación de la mujer en el ámbito laboral. Son los siguientes:

- ❖ Indicador d'Igualtat de Gènere de Catalunya (IIGC). Informe 2015-2005.
- ❖ Mesures de conciliació i reforma horària: opinió de les empreses catalanes. Desembre del 2014.

Para el trabajo de campo se han utilizado tanto técnicas cualitativas como cuantitativas y se ha llevado a cabo durante el mes de mayo de este mismo año. Consta de dos entrevistas y un análisis de tres pruebas piloto en diferentes empresas. En cuanto a las entrevistas, la primera es a un representante de primer nivel de una de las mayores instituciones públicas de este país, un diputado del Parlament de Catalunya, y la segunda es a un representante y emprendedor del sector privado. La entrevista con el diputado tuvo lugar en el Parlament de Catalunya en la tarde del día 19 de mayo durante una de las pausas del pleno y duró

alrededor de 30 minutos, aunque el contacto ha sido constante durante el mismo mes. La segunda entrevista se realizó vía correo electrónico y se gestó durante la misma semana que la anterior. El guion de las entrevistas para ambos se puede encontrar en los Anexos I y II.

2.3 Alcance

Actualmente, existe sin excepción un consenso total de todos los grupos políticos por tal de llevar a cabo esta reforma horaria en Cataluña. Dejando a un lado la ideología de cada grupo y el futuro político de la región, todos consideran que una reforma de este calado en Cataluña provocaría un efecto contagio en el resto de España. A raíz de este consenso se ha logrado introducir el debate entre la sociedad civil de forma que el tema está llegando a los agentes que se pueden ver implicados en esta revolución hacia un horario laboral más humanista. Los agentes implicados más importantes son:

- ❖ Instituciones y administraciones públicas.
- ❖ Agentes sociales.
- ❖ Empresas privadas y públicas.
- ❖ Entidades del tercer sector.
- ❖ Centros de investigación.
- ❖ Escuelas de negocios.
- ❖ Universidades.
- ❖ Lobbies.
- ❖ Mujeres: las mujeres son uno de los agentes más importantes porque a pesar de que cada vez ha evolucionado más la incorporación del hombre en las labores domésticas su peso en las tareas del hogar y el cuidado de los hijos sigue siendo bastante inferior que el de la mujer.

3. Historia del huso horario de España

En el año 1942 con la Segunda Guerra Mundial, Alemania impuso a la Francia ocupada su huso horario, una hora menos. El Reino Unido también lo modificó por razones bélicas y en España, la dictadura franquista también lo modificó como gesto de simpatía hacia Hitler.

Cuando la Segunda Guerra Mundial terminó y Hitler cayó, no todos los países volvieron al huso europeo occidental. Portugal y Reino Unido sí, pero Francia, cuyo territorio se encuentra entre dos husos, el occidental y el central, decidió mantener el horario. Con Franco aún en el poder y a pesar de que la gran mayoría de la península está situada en el huso occidental, el horario siguió siendo igual que el de Alemania.

Después de la guerra civil era común tener más de un empleo, uno por la mañana y otro por la tarde que se alargaba prácticamente hasta la noche, esto explica la consolidación de jornadas laborales muy extensas con pausas muy grandes para comer.

4. ¿Por qué es preferible una jornada intensiva?

En primer lugar, por salud. Este es el argumento principal de los impulsores de la reforma. Además de Fabian Mohedano, algunos de los impulsores de la Iniciativa per a la Reforma Horària son:

- ❖ Josep Ginesta: asesor de la Generalitat de Catalunya en materia de Seguridad Social y Hacienda.
- ❖ Salvador Cardús: profesor de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- ❖ Anna Ginés: profesora de ESADE, Universitat Ramon Llull.
- ❖ Nuria Chinchilla: profesora de IESE Business School.
- ❖ Assumpta Baig: Associació Salut i Família.

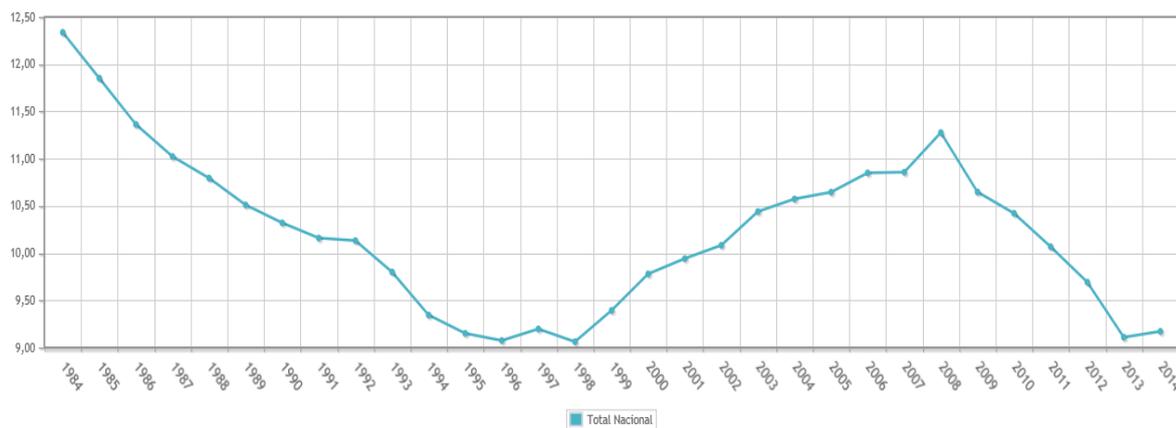
A continuación, nombraremos algunos de los efectos más importantes del cambio sobre la salud, la producción, la conciliación, la siniestralidad laboral, la cultura, los hábitos, etc. Todo ello a través de siete grandes ámbitos y tomando como principal referencia el informe *La gestió del temps de treball remunerat en el context de la reforma horària* (CTESC). También haremos referencia a varios expertos que colaboran en el libro *Posem-nos a l'hora! 100 Motius per a la reforma horària*, publicado por Fabian Mohedano.

En cuanto a la **salud**, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), ésta representa el máximo grado de bienestar físico, mental y social; más allá de la ausencia de enfermedad alguna (Baig, 2016). L'enquesta de Salut de Catalunya (2013) evidencia que no descansamos o dormimos lo suficiente, algo que repercute negativamente en nuestra salud y sostiene que el 26,3 % de la población catalana mayor de 15 años duerme menos de 7 horas al día, cuando se recomienda dormir al menos 7 ó 8 horas diarias en el caso de los adultos; algunas horas más en pequeños y adolescentes. La OMS también relaciona el bienestar y la salud con la práctica de ejercicio y el descanso adecuado. Por tanto, eliminando la barrera del tiempo podríamos asegurar a una gran capa de la sociedad los beneficios psíquicos, físicos y sociales que produce la práctica de actividades deportivas y ocio en nuestro tiempo libre. Por ejemplo: practicar de forma habitual algún deporte o bien dar un paseo a buen ritmo. El ejercicio es una práctica muy saludable al igual que la meditación a la que gran parte de la población renuncia diariamente por falta de tiempo y buenos hábitos, influenciados también por diversas carencias culturales. Aquí la

alimentación también juega un papel importante e indiscutible. Según apunta Fabian Mohedano en su libro, los expertos abogan por adelantar una hora el desayuno y la comida por tal de eliminar la pausa del almuerzo y así reducir en media hora más la jornada laboral. Aplicando la reforma se aconseja desayunar bien antes de entrar a trabajar a las 9h para aguantar hasta la hora de comer, sobre las 13h y continuar desde las 14h hasta las 18h, hora en que acabaría la jornada facilitando así la conciliación. La hora de la cena también es muy importante, pues debe ser no más tarde de 3 horas antes de ir a dormir ya que estos hábitos repercuten en la cantidad y calidad del sueño, por tanto, en nuestra salud. Así, teniendo en cuenta todo lo anterior podemos sostener que la salud está condicionada por tres elementos: el sueño, la actividad física y la alimentación.

En el ámbito más **familiar y personal**, disponer de mayor flexibilidad laboral nos ayudaría a conciliar mejor ambas responsabilidades en el caso de los adultos e intentar lograr un cierto nivel de corresponsabilidad en el reparto de los deberes de la estructura familiar. Por una parte, la familia (pareja, hijos/as, personas a cargo...) y por otra el trabajo al cual dedicamos parte importante de nuestro tiempo diario. En el caso de los menores de edad una vez acabada la jornada escolar es muy importante al igual que para los adultos, poder disponer de tiempo para el desarrollo personal; así como para otras actividades sociales y culturales. Cuando hablamos de flexibilidad laboral hacemos referencia a la posibilidad de incorporar opciones tales como trabajar total o parcialmente desde casa, pudiendo adaptar nuestra jornada laboral a la de nuestros hijos/as; iniciándose una vez los dejamos en la escuela, interrumpiéndola para recogerlos y poder seguir en casa una vez les hemos ayudado con los deberes, les hemos llevado a esa actividad extraescolar o bien han cenado y se han acostado. De esa forma podemos dedicarle toda nuestra atención a eso que estamos haciendo sin la preocupación o el estrés que nos generan esas responsabilidades diarias y la falta de tiempo para ejercerlas; siendo más productivos porque estamos mejor y más satisfechos con el trabajo. Así, también estaríamos fomentando la maternidad y apoyando el retorno de la mujer al mercado laboral tras haber sido madre en un país donde la población envejece cada vez más y la tasa de natalidad se encuentra en la más baja de los últimos 30 años.

Gráfico 2: Tasa bruta de natalidad por cada 1000 habitantes para el período 1984-2014.



Fuente: INE (2016)

La bondad de la reforma en el ámbito **económico y empresarial** se basa en un supuesto aumento de la productividad, estimado en el 6,5%, que lograría mayores resultados para las empresas. Todo gracias a la flexibilidad de las medidas acordadas por los agentes implicados en la reforma: desde la sociedad civil hasta las instituciones gubernamentales y administraciones locales, pasando por los grandes lobbies, patronales y sindicatos de trabajo. Los expertos, de aplicarse la reforma garantizan todo tipo de mejoras en las organizaciones, entre ellas:

- ❖ Mejora del clima laboral.
- ❖ Reducción del absentismo.
- ❖ Más creatividad e innovación.
- ❖ Retención del talento aumentando la fidelización del trabajador.
- ❖ Mejor posicionamiento de la marca corporativa.
- ❖ Mejora de las capacidades de los trabajadores.

Jose Antonio Soto, diputado del Partido Popular de Catalunya (PPC), afirma en el libro de Fabian Mohedano, que debería incentivarse la compactación de las jornadas laborales para favorecer la productividad y la eficacia de los colaboradores. La reducción de las jornadas podría traducirse en un gran ahorro energético y de costes fijos para las empresas. Además, compactar el horario reduciría el número de desplazamientos de los trabajadores de casa al puesto de trabajo, reduciendo el estrés de éstos y las probabilidades de sufrir accidentes durante el trayecto que son considerados laborales (Ginés, 2016). Si acabar antes significa

poder descansar más y mejor esto indudablemente conlleva a la reducción de la toma de decisiones equivocadas y de accidentes de trabajo.

Los informes sobre conciliación del ODEE y de Cambra de Comerç de Barcelona sostienen que cuanto más grande es la organización aumentan las políticas de flexibilización laboral. A su vez, los mismos, afirman que la mitad de las empresas estarían dispuestas a implantar en un horario laboral más europeo porque reconocen que esto beneficiaría a ambas partes y tendría efectos positivos sobre la carrera profesional de las mujeres (techo de cristal), competitividad de las empresas, negocios internacionales, reciclaje profesional, formación de los trabajadores, etc. La mayoría de las empresas que han adaptado mejores horarios hacia sus colaboradores reconocen una mejora significativa en el rendimiento de éstos, puesto que logran ser más eficientes en sus tareas, aunque sólo el 38,6% aplican el horario europeo total o parcialmente a sus empleados. El 78,5% lo aplicarían si realmente se produjese un cambio en los hábitos sociales y en la cultura de empresa siempre y cuando no aumenten los costes laborales.

La interacción entre **sociedad y comunidad** es uno de los grandes objetivos de esta reforma. La participación ciudadana es un factor que comparten los países más desarrollados y las sociedades más prósperas ya que ayuda a cohesionar el país en muchos ámbitos y políticas de interés general. La finalidad de muchas de estas entidades del tejido asociativo está relacionada con el voluntariado para la reinserción de personas en riesgo de exclusión, la lucha contra la pobreza, la defensa de derechos y libertades, así como la cohesión social del territorio y la continuidad de tradiciones propias, entre otras. Actualmente, uno de los colectivos más afectados es el de las personas con dependencia, casi tanto como el de las personas con familiares a cargo. Éstas se ven privadas o excluidas de este derecho por diferentes motivos, tales como la falta de recursos de apoyo y deficiencias en la gestión del capital humano que repercute en el factor tiempo. Los horarios de la mayoría de entidades civiles de participación ciudadana son caóticos, por eso muchos colaboradores invierten su tiempo libre del fin de semana para realizar actividades que entre semana les resulta imposible, porque éstas se llevan a cabo en su horario laboral habitual. La reforma por la racionalización horaria requiere un cambio rotundo en la cultura organizativa y social impulsado por las altas instituciones del país.

En el ámbito de la **educación** existe por parte de todos los agentes implicados un gran consenso para no cambiar el horario de los centros, ya que a nivel europeo sólo Grecia, Portugal e Italia hacen jornada intensiva. Países como Alemania, Austria y Suiza estudian alargar la estancia de los alumnos en el centro de estudio puesto que esto mejora el rendimiento escolar, siempre que sea de provecho y la enseñanza de calidad. Según el informe del CTESC, cualquier modificación de los horarios debe tener en cuenta las necesidades de los alumnos, de los trabajadores y de las familias. Evidentemente, coordinar esto es muy complejo, pero los expertos que colaboran en el informe sostienen que el profesorado podría trabajar por la mañana y los alumnos asistir mañana y tarde. Así, las familias tendrían más facilidades para sobrellevar sus responsabilidades, los centros explotarían las infraestructuras existentes y la ciudadanía podría participar en los centros educativos colaborando por las tardes. Ciertamente es que existen largas reivindicaciones del sector para la racionalización horaria ya que muchos docentes también tienen familia y otras responsabilidades por atender, que con el horario actual no pueden afrontar con la misma facilidad. Tampoco los padres pueden participar en las actividades del AMPA pues se ven limitados con sus horarios laborales, es por eso que las administraciones apuestan claramente por redactar una ley que facilite la conciliación antes que alterar el horario escolar de según qué ciclos educativos. Algo en lo que también están de acuerdo todas las partes implicadas es en revisar las largas vacaciones de verano que dificultan significativamente la conciliación laboral y familiar a muchas familias sin recursos o sin apoyo familiar para cuidar de sus hijos.

Cultura y ocio, dos cosas a las que damos mucho valor, pero no siempre dedicamos todo el tiempo que querríamos. Es una evidencia, también, que la capa más joven de la sociedad dispone de más tiempo libre que el resto de los adultos para desinhibirse por un momento de sus obligaciones. En este contexto, el sector cultural desde hace una década atraviesa una gran crisis económica que no creativa, y sigue luchando por encontrar los recursos económicos y los apoyos institucionales necesarios para contrarrestar los efectos de una recesión sin precedentes en el sector. La reforma horaria apuesta por ejemplo por adelantar los horarios en teatros para facilitar la conciliación de los profesionales del sector y adelantar una hora el prime time de todas las televisiones tanto públicas como privadas, las más importantes, ya que la programación de los medios de comunicación, especialmente la televisión, que influye significativamente en los hábitos de vida de sociedad como es el caso del sueño. Para otros sectores y actividades, tanto el CTESC como Fabian Mohedano

apuestan por un doble modelo de ciudad para grandes ciudades como sucede en Londres, Berlín o Nueva York, con dos horarios: uno para los autóctonos y otro adaptado al turismo ya que este genera una gran cantidad de puestos de trabajo en todos los sectores y que en nuestra opinión no se debe limitar sino gestionar mejor. Hablando de turismo, Cataluña es la única región del mundo donde el volumen de turistas duplica con creces su población ya que, para una población de 7,5M este año se esperan 18 millones de turistas (Vidal, 2016).

De producirse la reforma horaria el ahorro energético es uno de los grandes beneficios para el **medio ambiente**, sobre todo en las épocas de año con menos luz natural de sol. Este ahorro energético de las empresas vendría en primer lugar por la reducción de las horas de apertura al público, tanto en el pequeño comercio como en las grandes superficies. También para el sector público administrativo, el sector servicios o industrial con excepciones para aquellas empresas que aplican turnos ya que no realizan grandes pausas. Uno de los objetivos que se marca la reforma es la fomentación de smart cities, ciudades autosuficientes energéticamente, socialmente responsables, equipadas con transportes que no contaminen y comprometidas con el comercio de proximidad. En definitiva, ciudades comprometidas con el desarrollo sostenible y economía verde tal como aconseja el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP).

5. Viabilidad de la iniciativa

5.1 Análisis DAFO

Este análisis DAFO servirá para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la reforma horaria para ámbitos que van desde la sociedad hasta el mundo empresarial.

Al lado de cada punto indicaremos si es una fuente u opinión personal.

Análisis externo

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades en el aspecto social.

❖ Oportunidades:

- Mejora la vida familiar (Informe del CADS 5/2014)
- Más tiempo libre para practicar deporte, ocio... (CADS)
- Aumento del tiempo para el cuidado de los hijos. (CADS)
- Más tiempo disponible para descansar. (CADS)
- Posible mejora de la productividad de las empresas (CADS)
- Romper con la barrera del techo de cristal. (Opinión personal)
- Trabajo a distancia. (Mohedano, 2016)
- Posible mejora del rendimiento escolar de los estudiantes. (CADS)
- Posible ahorro de energía por la compactación de los horarios de oficina. (CADS)

❖ Amenazas:

- Dificultad alta para adaptar a la sociedad a nuevos horarios (cenas, comidas...) (OP)
- La parte de la sociedad que está en contra (Mohedano, 2016)

Análisis interno

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas. Para llevarlo a cabo se estudian los siguientes factores:

❖ Fortalezas:

- Mejora las capacidades personales. (CADS)
- Mejora de las relaciones internacionales. (OP)
- Reducción del estrés (Gatell, 2016).
- Reducción del absentismo laboral. (CADS)
- Reducción de la siniestralidad laboral. (Ginés, 2016)
- Genera una vida social de calidad. (CADS)

❖ Debilidades:

Reducción del turismo alcance internacional. (OP)

Reducción de la actividad en empresas del sector servicios y ocio. (OP)

Pérdidas de puestos de trabajo. (OP)

Rechazo de algunos sectores como la hostelería y la restauración. (OP)

Cambiar el horario televisivo “prime time”. (Mohedano, 2016)

Como podemos observar los aspectos positivos superan en gran medida a los aspectos negativos de dicha reforma. Esto se debe principalmente a los beneficios obvios del horario europeo al cual nos queremos aproximar. En cuanto a su incidencia en la creación o destrucción de empleo existen opiniones diversas y opuestas. Por un lado, existe el pensamiento de que al reducir los horarios laborales las empresas necesitarán menos personal para cubrir esas horas y por otro lado se cree que al disponer de más tiempo libre se reactivará la oferta y demanda del sector cultural y ocio, lo que significa más oportunidades y un aumento importante en la ocupación.

6. Trabajo de campo

Nuestro trabajo de campo se basa en dos entrevistas a profesionales de distintos ámbitos. Para la primera de ellas tenemos el honor de contar con una personalidad política, impulsora y experta de la materia como es Fabian Mohedano. Explicaremos el encuentro que mantuvimos con él y analizaremos en exclusiva las muestras de unas pruebas piloto realizadas en empresas de diferentes sectores y cedidas por la Iniciativa per a la Reforma Horària. También contamos con la visión de un emprendedor y experto en RR.HH., Jonathan García-Allen que ha colaborado con nosotros respondiendo a unas preguntas.

6.1 Entrevista en el Parlament de Catalunya a Fabian Mohedano; principal impulsor de la Iniciativa per a la Reforma Horària, 1r. Presidente del Consell Assessor per a la Reforma Horària (CARH) del Govern de la Generalitat y actual diputado de Junts Pel Sí.

Del encuentro que mantuvimos, podemos destacar varias cosas muy importantes. Primero que todo la implicación generosa de todas personas que colaboran en el proyecto e iniciativa. También, nos guio en la estructura que debería tener nuestro trabajo, desde su punto de vista, y nos proporcionó información privilegiada de diferentes pruebas piloto que se han realizado en varias empresas que por motivos de confidencialidad no podemos desvelar sus nombres.

Sobre la viabilidad del proyecto nos quiso mencionar tres barreras humanas y otras tres de políticas. En cuanto las humanas, mencionó a las personas que están en contra sin más, los incrédulos y los ignorantes. Para él, los peores son éstos dos últimos. Por otro lado, en cuanto a las barreras políticas nos podemos encontrar con la suspensión del TC del proyecto como sucedió recientemente con la Ley de horarios comerciales de Cataluña, la aprobación o no en el Parlament de Catalunya y finalmente, el éxito del pacto nacional entre los sectores implicados.

En cuanto a la sensibilización social, es el siguiente paso y muy importante. Actualmente, se están perfilando las acciones a llevar a cabo por la Generalitat, aunque existe una campaña de sensibilización tutelada por la Iniciativa per a la Reforma Horaria y el Departament de Presidència llamada "Setmana dels horaris". Ésta se lleva a cabo en pequeños municipios que se ofrecen a la iniciativa para aplicar horarios más racionales en sus administraciones y comercios, entre otras entidades, por tal de dar a conocer las ventajas económicas, ambientales y sociales de la reforma horaria e introducir el concepto de momento cero ante la sociedad civil.

6.2 Análisis de los resultados de las pruebas piloto

Durante la charla, Fabian Mohedano nos propuso realizar una serie de conclusiones sobre unas pruebas piloto que han realizado a diferentes empresas del sector terciario y a empresas privadas dedicadas a la tecnología, salud, etc. Estas empresas han implantado unas medidas de mejora impartidas por la Iniciativa a la Reforma Horaria, algunas de estas medidas son: la compactación de la jornada laboral, la flexibilización horaria, fomentar el e-trabajo, la realización de reuniones operativas, la dirección por objetivos, mejorar los canales de comunicación, la formación en gestión del tiempo y la planificación del trabajo entre otras.

Nos proporcionaron los datos sin analizar para así poder realizar un análisis propio comparando un momento inicial y otro final. El momento inicial corresponde a estas empresas sin la implantación de ninguna de las medidas anteriormente nombradas, y un momento final en que las empresas ya han implantado estas medidas.

El estudio analiza un momento inicial y final de forma global y después hace un análisis más específico separado por puestos de trabajo, sexo y edades. A partir de aquí nosotros vamos a realizar unas conclusiones sobre el estudio proporcionado comparando los cambios sufridos entre el momento inicial y el momento final. La muestra inicial está formada por un total de 511 empleados y la final por 180 (estos datos los podemos encontrar en el Anexo número III).

Las conclusiones que hemos extraído están divididas en 4 bloques que veremos a continuación.

6.2.1 Análisis del bloque 1

El primer análisis lo haremos del primer bloque de respuestas situado en el anexo número IV.

En este bloque encontramos la siguiente pregunta: ¿Se delegan o comparten las tareas que requieren presencia física?, aquí podemos ver una variación significativa respecto la gente que ha respondido sí en el momento inicial y en el momento final, ya que como podemos ver en el inicio su porcentaje era de un 34,4% y en el momento final ha sido un 40,6%.

Dividiendo el muestrario de gente que ha contestado la encuesta, se puede observar el siguiente estudio dividido en subgrupos:

❖ *Análisis según cargos:*

En el cargo de staff, antes del análisis el 36,3% de los encuestados responde afirmativamente a que comparten y delegan que requieren presencia física. En cambio, después del análisis el número de trabajadores que responde afirmativamente crece hasta un 46%. En el caso de los directivos la opinión sobre el cambio es la misma creciendo el número de respuesta afirmativas de un 27,6% a un 50%. Por lo contrario, los trabajadores con cargos intermedios no creen que con este cambio se vayan a delegar y compartir más tareas que requieran presencia física, disminuyendo las respuestas afirmativas de un 35,1% a un 26,3%.

❖ *Análisis según sexo:*

Las mujeres creen que después de implantar las medidas por la iniciativa a la reforma horaria se delegan y se comparten más las tareas que requieren presencia física. El cambio en porcentajes sería de un 34,3% a un 44,6% después de implantar las medidas impulsadas por la iniciativa por la reforma horaria. En cambio, respecto al género masculino, el cambio es casi insignificante entre el antes y el después de implantar las medidas.

❖ *Análisis según edades:*

La muestra de edades se dividirá entre personas menores de 30 años, personas de entre 30 y 50 años, y, por último, mayores de 50 años.

Las personas menores de 30 años que han participado en este estudio opinan que el cambio será positivo. Aumentando el porcentaje de respuestas afirmativas de un 31,2% a un 42,1%.

Por otro lado, las personas de entre 30 y 50 años también creen en un cambio. Creciendo este porcentaje de un 36,6% a un 41,5%.

Respecto a las personas de edad superior a 50 años, el cambio en positivo aumenta un 10%, pasando desde un 20% a un 30,8%.

6.2.2 Análisis del bloque 2

A continuación, analizaremos el segundo bloque de respuestas situado en el anexo número V.

En este estudio también podemos ver otro cambio importante en la duración media de las reuniones de trabajo, ya que antes de la reforma más o menos la duración estaba comprendida entre una hora y más de dos horas, y después de aplicar medidas de cambio podemos ver como la media de la duración pasa a ser de 1 a 1:30h, ya que su porcentaje inicial era de un 54% y el final es de un 72,1%.

En cuanto a la pregunta si se considera que las reuniones que se realizan son resolutiveas, aquí podemos ver que no hay un gran cambio respecto el antes y el después ya que la mayoría opinan que a veces son resolutiveas.

Sobre si las reuniones tienen una hora de inicio y una hora de finalización podemos ver que después de las medidas implantadas por la reforma horarias las reuniones tienen más definido un horario de inicio y otro de fin.

Después de implementar medidas también podemos decir que según los porcentajes que hemos visto en el estudio, se respetan más las horas de inicio y fin de las reuniones.

También podemos ver un cambio significativo respecto a si se prohíbe la convocatoria de reuniones a partir de una hora determinada de la tarde, ya que después de este estudio las empresas tienen más consideración sobre la realización de reuniones a ciertas horas de la tarde y debido a esto en el estudio se ha demostrado que a partir de las medidas implantadas por la reforma horaria se convocan más reuniones a ciertas horas de la mañana para que así a las madres y a los padres les sea más fácil acompañar a sus hijos a la escuela.

Del mismo modo que en la pregunta anterior, dividiremos a las personas que han respondido esta encuesta en varios subgrupos con el fin de analizar más profundamente este estudio:

❖ *Análisis según cargo:*

1. STAFF

Las personas empleadas en cargos de staff muestran creencia en el cambio en que la duración media de las reuniones pasará a ser de una duración de entre 1 hora y 1,30 horas. Pasando este porcentaje desde un 64,8% a un 76,1% de las personas encuestadas.

A su vez, los empleados de staff, piensan que después de aplicar el cambio con más frecuencia las reuniones tendrán un horario bien definido de inicio y final. Creciendo el porcentaje de cambio de un 34,7% hasta un 43,4%. Como norma general, estas personas también creen que se respetará este horario después de ser implantadas las medidas por la reforma horaria.

Respecto a las reuniones vía videoconferencia, el staff cree en la disminución del uso de estas. Creciendo el porcentaje de personas que opinan que nunca se llevarán a cabo este tipo de reuniones desde un 37,8% a un 58,4%.

El staff encuestado, opina que con estas medidas se prohibirá la convocatoria de reuniones a partir de una hora determinada de la tarde. Este porcentaje crece desde un 18,4% antes de ser implantada la reforma a un 28,3% después de ser implantada esta. Por consecuencia, estos también creen en la realización de estas reuniones por la mañana en un horario que permita a los padres y madres acompañar a sus hijos al colegio. Este porcentaje aumenta desde un 43,2% hasta un 54,9%.

2. CARGOS INTERMEDIOS

Las personas con cargos intermedios, igual que las de cargos de staff, también creen que después de esta implantación la duración media de las reuniones será de entre 1 hora y 1.30 horas. El porcentaje crece desde un 52,9% a un 73,7%.

Los cargos intermedios creen que las reuniones serán con más frecuencia resolutiveas después de la implantación de las medidas propuestas. Este cambio de porcentaje va desde un 48,5% a un 60,5%.

A diferencia de los cargos de staff, las personas con cargo intermedio creen que las reuniones, después de implantar los cambios, siempre tendrán horario de inicio y finalización. Creciendo este porcentaje desde un 31,4% hasta un 52,6%. Estas personas también piensan que después de la implantación de los cambios sugeridos se respetará más el horario de estas reuniones. El cambio porcentual va desde un 38,6% a un 57,9%.

Los cargos intermedios opinan que, con los cambios propuestos, igual que los empleados de staff, se prohibirá convocar reuniones a partir de ciertas horas de la tarde. Creciendo

este tanto por ciento desde un 8,2% hasta un 28,9%. También opinan que se convocarán más reuniones por la mañana para facilitar la conciliación de la vida familiar. Este tanto por ciento crece desde un 45,1% hasta un 73,7%.

3. DIRECTIVOS

Igual que los dos cargos anteriores, los directivos creen en la duración de las reuniones un tiempo de entre 1 hora y 1.30 horas. Variando el porcentaje desde un 22,7% a un 50%.

Los directivos igual que en los cargos anteriores también tienen la creencia de que con los cambios se prohibirá la convocatoria de reuniones a partir de una hora determinada de la tarde. Este porcentaje va desde un 3,6% a un 16,7%. De la misma forma, creen que se convocarán más reuniones en horas matutinas. Siendo el porcentaje inicial de 61,3% y el final de un 83,3%.

❖ *Análisis según sexo:*

Para las mujeres la creencia de que después de implantar los cambios las reuniones tendrán una duración de entre 1h y 1.30 horas aumenta, este porcentaje de crecimiento va desde un 47,2% a un 81,1%. Para los hombres, en cambio, el porcentaje entre el antes y el después no varía.

Tanto hombres como mujeres creen que con frecuencia se respetarán más las horas de inicio y final de las reuniones. La variación del porcentaje de ambos es de alrededor de un 7%.

Respecto a las reuniones vía videoconferencia, los hombres y las mujeres difieren en sus opiniones. Las mujeres creen que con frecuencia se llevarán a cabo reuniones vía videoconferencia. Este porcentaje crece desde un 18,7% hasta un 32,4%. En cambio, los hombres opinan que después de este cambio nunca se llevarán a cabo este tipo de reuniones. Siendo el porcentaje inicial de 30,4% y el final de 54,8%.

Tanto hombres como mujeres creen que después de implantar los cambios de la reforma, se prohibirán las reuniones a partir de ciertas horas de la tarde y se harán estas en horarios matutinos con el fin de facilitar la vida familiar de los trabajadores.

❖ *Análisis según edades:*

Tanto las personas menores de 30 años como las que se encuentran entre 30 y 50 años creen que después de la implantación de las medidas propuestas las duraciones de las

reuniones tendrán una duración de 1h a 1h30min. Mientras los mayores de 50 años creen que la duración media de las reuniones será de 1h30m y 2 horas.

Los menores de 30 años creen después de implantar las medidas propuestas las reuniones que se realizan serán frecuentemente más resolutivas que antes. Mientras que las personas de entre 30 y 50 años, y las mayores de 50 piensan que serán más o menos igual de resolutivas que actualmente.

Los menores de 30 años y los mayores de 50 años opinan que las reuniones siempre tendrán un horario definido de inicio y final, variando el porcentaje de los menos de 30 años de un 34% a un 47,4% y el porcentaje de los mayores de 50 años de un 27,3% a un 50%. Para la franja de entre 30 y 50 años la variación de creencias respecto el antes y el después de la implantación de las medidas por la reforma horaria es casi la misma.

Respecto las reuniones videoconferencia los menores de 30 años piensan que nunca se llevarán a cabo estas reuniones, siendo su porcentaje inicial de un 31,4% y su final de 68,4%. Mientras las edades comprendidas entre 30 y 50 años creen que se realizarán menos este tipo de reuniones. Por último, los mayores de 50 años creen que se realizan más reuniones por videoconferencia, pasando de un 15,2% a un 41,7%.

Los menores de 30 años opinan que se retrasaran reuniones programadas, habiendo disminuido el porcentaje de personas que opinan que nunca se retrasaría una reunión desde un 21% a un 5,3%. En cambio, las personas mayores de 50 años creen que nunca se retrasaran reuniones programadas cambiando su tanto por ciento desde un 9,4% a un 25%. Por otro lado, las personas de entre 30 y 50 años por norma general no creen que haya un cambio en este sentido.

Respecto a las convocatorias de reuniones a partir de ciertas horas de la tarde, todas las franjas horarias se mantienen con los mismos ideales. Pensando que después de aplicar la reforma se prohibirá más la convocatoria de reuniones a partir de ciertas horas estipuladas y se intentarán hacer por las mañanas para conciliar la vida familiar.

6.2.3 Análisis del bloque 3

El siguiente análisis corresponderá al tercer bloque de respuestas situado en el Anexo número VI. Aquí estudiaremos las respuestas a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Se producen urgencias que interfieren en el normal desarrollo de trabajo?
- ❖ ¿Crees que se podrían reducir estas urgencias?

En el ámbito general, la creencia de las personas de que se producirán urgencias que interfieran en el normal desarrollo del trabajo es la misma, creyendo así que habrá el mismo número de urgencias.

Respecto a la pregunta de si se pueden reducir estas urgencias con las medidas implantadas, las creencias de los encuestados indican que no se podría reducir este número. El porcentaje pasa de un 52,8% a un 60,6%.

Del mismo modo que en las anteriores preguntas, analizaremos las respuestas de las personas dividiéndolas en subgrupos:

❖ *Análisis según cargos:*

1. STAFF

Los miembros del staff creen que se producirán las mismas urgencias una vez implantadas las medidas propuestas. Igual que en el ámbito general, el staff cree que no se reducirán el número de estas. Pasando el porcentaje de gente que opina que no se reducirán las urgencias desde un 55,7% a un 66,4%.

En cambio, los miembros de los cargos intermedios creen que a veces se producirán más urgencias que interfieran en el desarrollo normal del trabajo, cambiando este porcentaje desde un 56,9% a un 65,8%. Respecto a la pregunta de si creen que se podrían reducir estas urgencias, no se aprecian cambios significativos respecto el antes y el después de la implantación de las medidas propuestas por la reforma.

Los directivos de las empresas, igual que los mandos intermedios, creen que después de la implantación de las medidas a veces se producirán más urgencias que interfieran en el trabajo normal. Este porcentaje cambia desde un 53,8% a un 66,7%. Respecto a si creen que estas urgencias se podrán reducir, la creencia general de los directivos es que sí se podrán reducir estas. Disminuyendo el porcentaje de las personas que piensan que no desde un 49,3% a un 16,7% y aumentando el porcentaje de las personas que piensan que si desde un 50,7% a un 83,3%.

❖ *Análisis según sexo:*

Tanto la opinión del sexo masculino como la del femenino coinciden en que antes y después de implantar las medidas propuestas se producirán el mismo número de urgencias que interfieran en el normal desarrollo del trabajo.

Respecto a si creen que se podrán reducir este número de urgencias, tanto hombres como mujeres creen que con las medidas propuestas no se podrá solucionar este problema. Pasando el porcentaje de hombres que opinan que no se podrán evitar estas urgencias de un 53,3% a un 60% y el porcentaje de mujeres de un 53% a un 62,2%.

❖ *Análisis según edades:*

Las personas encuestadas menores de 30 años creen que a menudo se producirán más urgencias que interfieran en el normal desarrollo del trabajo. Pasando este porcentaje desde un 8,6% a un 31,6%. Respecto a si estas urgencias se reducirán, la creencia de las personas menores de 30 años en general cree que no. Cambiando el porcentaje de personas que creen que no de un 60,8% a un 68,4%.

Por otro lado, las personas de entre 30 y 50 años opinan que a veces se producirán más urgencias que interferirá en el normal desarrollo del trabajo. Siendo el porcentaje de antes de aplicar las medias de un 59,6% y el porcentaje de después de aplicarlas de un 67,3%. Este grupo de personas, igual que los menores de 30 años, opinan que el número de urgencias no se reducirá por la implantación de estas medidas. El porcentaje de personas que cree que no se reducirán varía desde un 50,3% a un 60,5%.

Respecto a los mayores de 50 años, creen que con menos frecuencia se producirán más urgencias que afecten al normal desarrollo del trabajo. Variando el porcentaje de personas que opinan que a menudo se producirán se producirán desde un 33,3% a un 15,4% y el porcentaje de personas que creen que nunca se producirán aumenta desde un 3% a un 15,4%.

6.2.4 Análisis del bloque 4

Por ultimo analizaremos las respuestas del cuarto bloque situadas en el Anexo número VII.

Después de implantar medidas de mejora hemos visto que ha habido un gran aumento de empresas que facilitan la flexibilidad horaria, ya que su porcentaje al inicio de la reforma era de un 48,4% y después de la reforma horaria ha pasado a ser un 68,3%, es decir un aumento del 20% a favor de las empresas que facilitan la flexibilidad horaria.

Otro aumento considerable lo podemos ver en la pregunta sobre si las empresas facilitan el banco de horas, ya que su porcentaje inicial era de un 22,9% y el final, después de implementar medidas de mejora es de un 44,1%, esto quiere decir que las empresas después de aplicar estas medidas, facilita más el banco de horas.

Una de las medidas que se quieren implantar para que las familias puedan conciliar mejor su vida personal y familiar es aumentar el trabajo a distancia, con este estudio podemos ver cómo muchas empresas están de acuerdo en facilitar el trabajo a distancia, ya que como ver reflejado en el estudio su porcentaje inicial era de un 30% y después ha pasado a ser un 48,3%, es decir un aumento casi del 20% a favor del trabajo a distancia.

Sobre el tema de las comidas podemos ver según este estudio, las personas encuestadas opinan que las empresas facilitarán un comedor o un servicio de catering para sus trabajadores, pero no facilitarán tickets de comedor. Respecto a la facilitación de un comedor o servicio de catering el porcentaje de antes y después de implantar las medidas es de 32% y 42,5%. En el caso de si creen que las empresas facilitarán tickets de comedor, el porcentaje disminuye desde un 31,5% a un 16,1%.

A partir de las medidas de mejora implantadas por la reforma horaria podemos ver cómo las empresas facilitan más permisos a sus trabajadores, más allá de los simples contemplados por la ley. Los porcentajes antes y después de la implantación de las medidas son de 24,7% y un 33,5% respectivamente.

El pensamiento general respecto a la formación sobre una buena organización del tiempo es de que se ofrecerá una mejor formación después de la implantación de las medidas propuestas. El cambio de porcentajes va desde un 42,9% a un 55%.

Como en los apartados anteriores, se dividirá el muestrario de personas que responden la encuesta en subgrupos:

❖ *Análisis según cargo:*

1. STAFF

Los miembros del staff opinan que la empresa, después de que se implanten los cambios propuestos, facilitará la flexibilidad horaria. Variando el porcentaje de personas de un 40,9% a un 69,9%.

Por otro lado, este grupo de personas, también cree que la empresa facilitará un banco de horas, debido a que el porcentaje del sí aumenta y el del no disminuye de forma inversamente proporcional en un 26%.

Los trabajadores de staff creen que la empresa facilitará el trabajo a distancia. Aumentando el porcentaje desde un 25,2% a un 44,2%.

Respecto a que las empresas proporcionen un ticket comedor, los miembros del staff opinan que después del cambio se facilitarán menos de estos. El porcentaje de respuestas afirmativas disminuye hasta un 14,2% y el de respuestas negativas aumenta a un 85%.

Los miembros del staff también creen que la implantación de las medidas provocará que las empresas faciliten mayor número de permisos que los contemplados por la ley. Este porcentaje crece desde un 19,8% a un 34,5%.

La opinión de este subgrupo es que se ofrecerá una buena formación para la organización del tiempo. Variando el porcentaje de respuestas afirmativas desde un 31,6% a un 54,2%.

2. CARGOS INTERMEDIOS

El sector de los cargos intermedios opina que, después de que se implanten los cambios propuestos por la reforma, la empresa facilitará una mayor flexibilidad horaria. Variando el porcentaje de respuestas afirmativas desde un 52,4% a un 71,1%.

Respecto a si la empresa facilitará o no vacaciones a libre disposición, la opinión de los cargos intermedios es que se facilitarán de forma parcial. Creciendo el porcentaje de personas que han respondido parcialmente desde un 39% a un 50%.

La empresa no facilitará un banco de horas, según la opinión de estos cargos intermedios. Creciendo el porcentaje de respuestas negativas desde un 21,6% hasta un 36,8%.

Por otro lado, los cargos intermedios opinan que después del cambio debido a las reformas, las empresas facilitarán más el trabajo a distancia. El porcentaje de respuestas afirmativas varía desde un 33,3% a un 47,4%.

La empresa facilitará comedores y servicios de catering, según la opinión de este subgrupo. El porcentaje crece desde un 30% a un 47,4%. En cambio, respecto a si la empresa proporcionará tickets comedor la opinión se mantiene.

A la pregunta de que, si la empresa facilitará formación, la opinión general de este subgrupo es que sí. Este porcentaje crece desde un 66%, antes de la reforma, a un 84,2%, después de esta. Igual que el staff, también creen que se ofrecerá una mayor formación en relación a la gestión del tiempo. Creciendo este porcentaje desde un 42,9% a un 63,6%.

A diferencia del staff, los cargos intermedios creen que se aprovechará más el horario laboral para la realización de estas formaciones. Este porcentaje varía desde un 76,3% a un 86,1%.

❖ *Análisis según sexo:*

Tanto hombres como mujeres opinan que después de los cambios implantados por la reforma, la empresa facilitará una mayor flexibilidad de horario. La variación de porcentaje para los hombres es de un 39% a un 68,6%, y la de las mujeres va desde un 53,2% a un 67,6%.

A la pregunta de si las empresas facilitarán o no vacaciones a libre disposición, las mujeres opinan que parcialmente mientras que los hombres opinan que las vacaciones se facilitarán de igual forma. El porcentaje de mujeres que han respondido parcialmente aumenta desde un 36,7% a un 48,6%.

Hombres y mujeres opinan que la empresa facilitará un banco de horas. El porcentaje de respuestas afirmativas en hombres aumenta desde un 17,4% a 37,5% y el de mujeres aumenta desde un 25,8% a un 54,1%.

La opinión general tanto para hombres como para mujeres es que la empresa facilitará en mayor medida el trabajo a distancia. El crecimiento del porcentaje en los hombres va desde un 29,4% a un 46,7%, y el crecimiento de porcentaje en mujeres va desde un 29,8% a un 51,4%.

A la pregunta de si la empresa facilitará comedor o servicio de catering, hombres y mujeres comparten la misma opinión. Creen que se facilitarán más servicios de comedor y catering. El porcentaje crece de forma muy similar, en los hombres desde un 34,5% a un 41,3% y en las mujeres desde un 30,9% a un 43,2%. En cambio, ambos sexos opinan que la empresa facilitará menos tickets de comedor, dado que el porcentaje de respuestas afirmativas disminuye y el de respuestas negativas aumenta. Siendo el porcentaje de respuestas negativas en los hombres va desde un 57,3% a un 82,9% y el de las mujeres desde un 72,4% a un 81,1%.

Las mujeres opinan que las empresas facilitarán más permisos más allá de los concretados por la ley. Creciendo este porcentaje desde un 24,7% a un 41,1%. En cambio, la opinión de los hombres es que los permisos facilitados por las empresas serán los mismos.

Hombres y mujeres no comparten la opinión de que la empresa facilitará una mayor formación después de aplicar los cambios propuestos por la reforma. El porcentaje de respuestas afirmativas de los hombres varía desde un 63,8% a un 71,4%, por la tanto si creen en un cambio en este aspecto. En cambio, el de las mujeres disminuye desde un

70,6% a un 60,8%, por lo que las mujeres opinan que habrá menos formaciones facilitadas por parte de la empresa.

Respecto a la formación que ofrecen las empresas sobre organización del tiempo las mujeres opinan que el número de estas formaciones por lo general será el mismo. En cambio, los hombres opinan que se realizarán más formaciones sobre la organización del tiempo. El porcentaje de hombres que responden afirmativamente crece desde un 41,9% a un 60,9%.

Las mujeres creen que después de implantar estas medidas el horario de las formaciones será el mismo. En cambio, el porcentaje de hombres que cree que estas formaciones se llevarán a cabo fuera del horario laboral crece desde un 14,3% a un 28,9%.

❖ *Análisis según edades:*

Los menores de 30 años opinan que la empresa ofrecerá flexibilidad horaria de forma parcial. Creciendo el porcentaje de personas que responden parcialmente desde un 26,6% a un 36,8%. En cambio, tanto el rango de personas de entre 30 y 50 años, y los mayores de 50 años opinan que las empresas facilitarán una mayor flexibilidad horario. El porcentaje de personas de entre 30 y 50 años que responden afirmativamente crece desde un 50,4% a un 70,1%, mientras que el porcentaje de personas mayores de 50 años crece desde un 61,1% a un 76,9%.

A la pregunta de si la empresa facilitará vacaciones a libre disposición, los menores de 30 años opinan que no. El porcentaje de respuestas negativas en este sector crece desde un 6,5% a un 21,1%. Las respuestas positivas de las personas mayores de 50 años disminuyen desde un 35,3% a un 15,4%, y por consecuencia, la respuesta parcialmente crece desde un 50% a un 69,2%.

Tanto las personas menores de 30 años como las que se encuentran entre 30 y 50 años opinan que la empresa facilitará un banco de horas. Creciendo el porcentaje de respuestas afirmativas en los menores de 30 años desde un 21,2% a un 63,2% y el porcentaje de las personas entre 30 y 50 años desde un 22,7% a un 43,2%. En cambio, para las personas mayores de 50 años, la opinión es que la empresa facilitará un banco de horas parcialmente, creciendo el porcentaje de la respuesta parcialmente desde un 3% a un 15,4%.

Todos los subgrupos de edades opinan que la empresa facilitará el trabajo a distancia después de la implantación de las medidas que propone la reforma. La variación de las

respuestas positivas en los menores de 30 años va desde un 18,1% a un 26,3%, en las personas de entre 30 y 50 años desde un 31,8% a un 49,7% y en las personas mayores de 50 años desde un 42,9% a un 69,2%.

Los menores de 30 años opinan que después del cambio la empresa no facilitara el comedor o servicio de catering, mientras que las personas de entre 30 y 50 años y los mayores de 50 años opinan que si se facilitarán estos servicios. El porcentaje de respuestas negativas en los menores de 30 años va desde un 63,8% a un 84,2%. En cambio, en las personas de entre 30 y 50 años la variación de respuestas afirmativas va desde 32,6% a un 45,6%, y en las personas mayores de 50 años va desde un 36,4% a un 58,3%.

Respecto a si la empresa facilitará tickets de comedor después del cambio, el único cambio significativo se aprecia en los menores de 30 años. El porcentaje de respuestas negativas crece desde un 43,5% a un 100%.

Las personas de entre 30 y 50 años y los mayores de 50 años opinan que las empresas facilitarán más permisos que los contemplados por la ley. El porcentaje en las personas de entre 30 y 50 años que responde de forma afirmativa crece desde un 25,2% a un 34,9%, y en las personas mayores de 50 años crece desde un 25% a un 38,5%.

Los menores de 30 años creen que las empresas no facilitarán formación, dado que el porcentaje de respuestas negativas crece desde un 15% a un 26,3%. Por lo contrario, los mayores de 50 años creen que las empresas si facilitarán la formación, aumentando el porcentaje de respuestas positivas desde un 61,8% a un 76,9%.

Tanto personas menores de 30 años como los que se encuentran entre los 30 y 50 años creen que las empresas ofrecerán formaciones en relación con la buena organización del tiempo. El porcentaje de respuestas afirmativas en los menores de 30 años crece desde un 26,5% a un 54,5%, mientras que el de las personas de entre 30 y 50 años crece desde un 47,5% a un 57%.

El tanto por ciento de personas menores de 30 años que opina que las formaciones se llevarán a cabo fuera del horario laboral crece desde un 14,3% a un 35,7%. En cambio, el porcentaje de personas mayores de 50 años que opinan que las formaciones se llevarán a cabo dentro del horario laboral crece desde un 81,8% a un 91,7%.

6.3 Entrevista a Jonathan García-Allen; psicólogo experto en dirección de RR.HH. y director de comunicación para la Revista Psicología y Mente (PYM).

Nos propusimos contactar con un psicólogo por tal de conocer el punto de vista de profesionales que a diario tratan a personas con ciertos trastornos derivados de la falta de tiempo personal y del estrés laboral.

De la entrevista podemos sacar varias conclusiones y la más importante es que existe un consenso muy amplio para la reforma horaria. Al igual que Fabian Mohedano, nuestro psicólogo, sostiene que ha llegado el momento de cuestionarse el modelo del horario español. ¿Por qué? Porque supone un gran coste económico para las empresas y un desgaste considerable para los colaboradores a los que les resulta imposible conciliar la vida laboral y profesional. Jonathan nos viene a decir que para ser feliz debemos encontrar el equilibrio entre la vida laboral, profesional y personal.

Entre los trastornos más frecuentes por la falta de conciliación se encuentran: la fatiga crónica, los trastornos alimenticios y del sueño, conflictos familiares, síntomas depresivos, etc.

Para él los sectores con más reticencias en adoptar la reforma horaria serían los de la hostelería y el turismo ya que muchas actividades requieren turnos partidos porque la demanda no es continúa en el tiempo. Esto no quiere decir que algunos perfiles profesionales del sector no puedan beneficiarse de la racionalización horaria puesto que existen categorías que por las tareas que realizan pueden adaptarse a ella.

En cuanto a las medidas de flexibilización como el teletrabajo considera que debe tenerse siempre en cuenta el concepto de idoneidad, porque no se puede aplicar en todas las empresas ya sea por el lugar de trabajo, las necesidades de la organización o la viabilidad de su fomentación.

Como conclusión final podemos afirmar que ambos expertos solicitan la intervención de las instituciones gubernamentales por tal de redactar una nueva Ley que establezca los pasos de la transición del horario actual a un horario más humanista y europeo.

7. Conclusiones finales

Teniendo en cuenta todas las referencias bibliográficas citadas y revisadas a lo largo de este trabajo, el trabajo de campo realizado y los conocimientos adquiridos sobre la reforma horaria durante todo este tiempo exponemos las siguientes conclusiones:

El debate sobre la reforma horaria en Cataluña o en España no es un tema nuevo, aunque sí de actualidad. Recientemente el actual presidente en funciones de España, Mariano Rajoy, ha utilizado la materia como tema de campaña electoral. La iniciativa legislativa del Parlament de Catalunya en cuanto a la reforma horaria seguramente no tenga mucho recorrido sin el previo consentimiento del Gobierno español, pero sí ha servido para poner de manifiesto la necesidad de reformar el modelo actual. Los primeros pasos se dieron en 2002 en una conferencia bajo el título "Los horarios españoles y la vida familiar" celebrada en el IESE de Madrid.

Como hemos podido constatar a lo largo del estudio los beneficios de esta reforma son de un valor incalculable para las personas y las organizaciones ya que el número de oportunidades y fortalezas supera el número de amenazas y debilidades. Seguramente existen más fortalezas y oportunidades, así como amenazas y debilidades, pero hemos querido destacar las más evidentes teniendo en cuenta diferentes aspectos. Somos conscientes de la magnitud del reto, pero a la vez creemos que no hay nada imposible si finalmente todos los agentes implicados apuestan por la reforma. Tanto el Gobierno de España como la Generalitat de Catalunya deben ser motores de la reforma legislativa pertinente sin más dilación dentro de sus competencias actuales o bien si cabe en futuras nuevas realidades.

Para concluir queremos poner de manifiesto nuestra satisfacción personal con este trabajo, independientemente de la evaluación final, porque nos ha dado la oportunidad de conocer en persona a Fabian Mohedano, el principal impulsor de la reforma en el Parlament de Catalunya, verificar junto a él las referencias y compartir algunas ideas sobre el proceso de sensibilización que están preparando. A nosotros nos ilusiona el proyecto y esperamos que al conjunto de la sociedad también.

8. Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a:

- ❖ Fabian Mohedano, diputado de Junts pel Sí en el Parlament de Catalunya y principal impulsor de la Iniciativa per a la Reforma Horària. De forma muy especial, agradecerle su predisposición al encuentro, el feedback generado, las recomendaciones bibliográficas y su total atención, además de facilitarnos para este trabajo información exclusiva aún no publicada. Agradecerles también a Núria Galan y Xavier Peralta, colaboradores de la iniciativa, su disponibilidad en todo momento para gestionar el encuentro y resolver nuestras dudas. La visita al Parlament fue una experiencia única que jamás olvidaremos.
- ❖ Jonathan García-Allen, director de comunicación de la Revista Psicología y Mente, psicólogo y experto en dirección de RR.HH. A él quisiéramos agradecerle su disponibilidad absoluta y que haya compartido con nosotros tanto sus conocimientos como su punto de vista personal.
- ❖ Mireia Valverde, tutora del TFG, agradecerle sus consejos, el tiempo invertido durante cada seguimiento y el apoyo recibido con el tema elegido.
- ❖ Finalmente, nuestro agradecimiento a cada uno de los miembros que forman el Tribunal y al resto de asistentes que se han interesado por conocer el resultado final de nuestro trabajo.

9. Referencias bibliográficas

ARHOE. (2006) "Por un horario más racional". España: ARG.

Baig, Assumpta. (2016) Millorar la nostra salut. A: Mohedano, F. "Posem-nos a l'hora! 100 motius per a la reforma horària" Valls: Cossetània Edicions.

Chinchilla, Nuria y Moragas, Maruja. (2009) "Dueños de nuestro destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y persona. Editorial: Ariel. España.

Consell Assessor per al Desenvolupament Sostenible.

Sitio web: <http://cads.gencat.cat/ca/inici/>

Ferrés, Carles. (2016). La reforma horària: millor qualitat de vida. 10/05/2016, de Finestra d'oportunitat. Sitio web: <http://finestradoportunitat.com/reforma-horaria/> Último acceso: 09/06/2016

Garrofé, David (2015). Els matins de TV3. Debat sobre la reforma horària. 13/04/2015 <http://www.ccma.cat/tv3/alacarta/programa/debat-sobre-la-reforma-horaria/video/5502416/>

Gatell, Montse. (2016) Estar menys estressades. A: Mohedano, F. "Posem-nos a l'hora! 100 motius per a la reforma horària" Valls: Cossetània Edicions.

Generalitat de Catalunya. Sitio web: <http://web.gencat.cat/ca/inici/> Último acceso: 09/06/2016

Ginés, Anna (2016) Disminuir la sinistralitat laboral. A: Mohedano, F. "Posem-nos a l'hora! 100 motius per a la reforma horària" Valls: Cossetània Edicions.

Gobierno de la Nación. (1940). ORDEN de 7 de marzo de 1940 sobre adelanto de la hora legal en 60 minutos a partir del 16 de los corrientes. Boletín Oficial del Estado, 68, 1675 - 1676.

Hernández, Alberto. (2016). ¿Cómo viviríamos con la misma hora de Portugal? 18/05/2016, de El Mundo. Sitio web: <http://www.elmundo.es/grafico/sociedad/2016/04/27/5720d798468aeb0f608b457a.html>
Último acceso: 09/06/2016

IDESCAT. (2016). Població ocupada que està realitzant treball remunerat a l'inici de cada hora per sector d'activitat. 2010, de IDESCAT sitio web: <http://www.idescat.cat/pub/?id=eut&n=988&lang=es> Último acceso: 09/06/2016

INE. (2016). Número medio de horas semanales trabajadas por el total de personas ocupadas y sexo. 2010, de INE Sitio web: <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t25/e447/a2009-2010/p05/I0/&file=5.2.px> Último acceso: 09/06/2016

INE. (2016). Porcentaje de personas que se encuentran trabajando en el mismo momento del día al inicio de cada hora respecto al total de personas ocupadas. 2010, de INE Sitio web: <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t25/e447/a2009-2010/p06/I0/&file=6.1.px> Último acceso: 09/06/2016

INE. (2016). Tasa bruta de natalidad 1984-2014, de INE Sitio web: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1381> Último acceso: 09/06/2016

Iniciativa per a la Reforma Horària. (2016). La gestió del temps de treball remunerat en el context de la reforma horària (CTESC). Sitio web: <http://www.reformahoraria.cat/> Último acceso: 09/06/2016

Iniciativa per a la Reforma Horària. (2016). Informe sobre la fonamentació del procés de Reforma Horària a Catalunya (CADS). Sitio web: <http://www.reformahoraria.cat/> Último acceso: 09/06/2016

Iniciativa per a la Reforma Horària. (2016). Informe final de la Comissió d'Estudi al Parlament de Catalunya. Sitio web: <http://www.reformahoraria.cat/> Último acceso: 09/06/2016

Mohedano, Fabian. (2016). "Posem-nos a l'hora! 100 motius per a la reforma horària" Valls: Cossetània Edicions.

ODEE (2016). Indicador d'Igualtat de Gènere de Catalunya (IIGC). Informe 2015-2005. Sitio web: <http://www.donaempresaeconomia.org/> Último acceso: 09/06/2016

ODEE (2016). Mesures de conciliació i reforma horària: opinió de les empreses catalanes. Desembre del 2014. Sitio web: <http://www.donaempresaeconomia.org/> Último acceso: 09/06/2016

Revista Psicología y Mente (PYM). Sitio web: www.psicologiymente.net Último acceso: 09/06/2016

United Nations Environment Programme. Sitio web: <http://www.unep.org/> Último acceso: 09/06/2016

Vidal, Neus. (2016) Cataluña se prepara para otro año récord, con 18 millones de turistas. 08/05/2016, de El País. Sitio web: http://ccaa.elpais.com/ccaa/2016/05/07/catalunya/1462644932_698491.html Último acceso: 09/06/2016

10. Anexos

ANEXO I

Cuestionario realizado en un primer momento para la entrevista con Fabian Mohedano el cual tuvimos en cuenta durante el encuentro.

1. Teniendo en cuenta el origen franquista de los horarios actuales, ¿desde cuándo se ha convertido esto en un problema crónico?
2. ¿Cuáles son las principales ventajas e inconvenientes de la reforma?
3. ¿Cómo repercutirá la reforma en el ámbito educativo? ¿Disminuiría el fracaso escolar? ¿Por qué?
4. ¿Debería el sector universitario, en la medida de lo posible, potenciar el teletrabajo para mejorar la conciliación laboral de los docentes que ejercen a jornada partida?
5. ¿En su opinión cuál es el colectivo que se ve más afectado por los horarios actuales? ¿En que se beneficiarían con la reforma?
6. ¿Está llegando el mensaje a la sociedad del porqué de la reforma horaria?
7. Hemos visto cómo ha ido creciendo la agenda de la iniciativa per la reforma horaria. ¿De dónde recibe más solicitudes? ¿Televisión, radio, prensa digital o escrita, otros medios?
8. ¿Juegan los medios de comunicación un papel importante? ¿Por qué?
9. ¿Usted cree que la sociedad acabará adaptándose a este cambio horario? ¿Por qué? Y si fuera así, ¿cuál sería el tiempo de adaptación estimado?
10. ¿Cómo afectaría esto a las empresas u otras organizaciones? ¿Podrían perder competitividad o por lo contrario aumentarían su rendimiento?

11. Desde su experiencia, ¿cuáles son los sectores más reticentes al cambio y cuáles son más favorables?
12. ¿Qué tipo de sinergias son imprescindibles antes de llegar al Momento Cero?
13. ¿Es el contexto político actual el mayor hándicap de este proyecto o por lo contrario es una gran oportunidad?
14. De recurrirse la Ley, ¿cuál será la nueva estrategia? ¿Una negociación colectiva o bien ésta debe producirse a priori?
15. Y para acabar, ¿estamos más o menos cerca de este Momento Cero?

ANEXO II

1. Como psicólogo y experto en dirección de RR. HH, ¿usted cree que ha llegado el momento de sacar el debate sobre una reforma horaria a la opinión pública? ¿Por qué?

Dentro de los países desarrollados, España está a la cabeza de la cantidad de horas trabajadas al día y a la cola de la productividad. El modelo horario español supone un gran coste económico para las empresas, además de un desgaste para los trabajadores. Estos últimos tienen serias dificultades para conciliar su vida laboral y personal, lo que tiene un efecto negativo en su calidad de vida y en la de sus familiares. Por tanto, teniendo en cuenta que este fenómeno perjudica una gran cantidad de ciudadanos de este país, sería lógico que, de una vez por todas, se cuestione dicho modelo horario.

2. ¿Cuáles son las consecuencias psicológicas derivadas de la falta de conciliación entre la vida profesional, familiar y personal?

El trabajo es un ámbito muy importante de la vida de una persona y es clave para nuestro bienestar emocional y por eso sería ideal que existiera un equilibrio entre la vida personal, familiar y profesional. Desgraciadamente, este país vive una realidad en la cual la mayoría de los trabajadores centran gran parte de su vida en la actividad profesional, con horarios y turnos que dificultan la conciliación de la vida laboral, familiar y personal y que provocan consecuencias negativas a nivel psicológico. Y es que para que un trabajador se encuentre bien tanto psicológicamente como emocionalmente debe dedicar tiempo a la familia, al cuidado personal, al tiempo de ocio o al tiempo de descanso. Un horario laboral que dificulta la conciliación la vida profesional, familiar y personal puede causar, desde la perspectiva psicológica, trastornos del sueño, síndrome de fatiga crónica, estrés laboral, sintomatología depresiva y diversos problemas familiares y sociales. Por ejemplo: conflictos de pareja o imposibilidad de disfrutar del tiempo libre o de los hijos.

3. A lo largo de su trayectoria profesional seguramente ha desarrollado numerosas políticas de RR.HH. para diferentes sectores de actividad. ¿Cuáles son para usted los sectores con más reticencias a adoptar un modelo más sostenible y comprometido con la flexibilidad laboral a favor de la conciliación y cuáles son más favorables? Póngame un breve ejemplo y dígame por qué.

Probablemente el sector con más reticencias a la hora de adoptar un modelo distinto de horario laboral sería el sector de la hostería y el turismo. Esto tiene cierto sentido si tenemos

en cuenta el desarrollo de la actividad de estos sectores. Por ejemplo, si pensamos en un individuo que trabaja en el restaurante del hotel y que desempeña su función laboral en horario de desayuno, comida y cena. En este caso, no sería lógico proponer una jornada laboral de 8 horas seguidas con 1 hora para comer. Por contra, los trabajadores de oficina tendrían más fácil un cambio de horario. No hay que olvidar que muchos trabajadores de este sector empiezan su jornada laboral a las 9 o las 10 de la mañana y terminan a las 8 o las 9 de la noche. La principal causa de esto se encuentra en las pausas exageradas para comer, que pueden ser de hasta 4 horas.

4. De las medidas implantadas por usted, ¿de cuál está más satisfecho? ¿Tuvo ésta una buena acogida por los colaboradores de la empresa? ¿Por qué?

Cuando trabajé en una empresa relacionada con el turismo, propuse a la dirección la aplicación de una medida de horario flexible para el puesto de trabajo de “informador turístico” que fue muy bien acogida. Éstos podían elegir trabajar de 9:00 a 18:00 o de 11:00 a 20:00, tenían la opción de disponer de media hora para comer (en vez de 1 hora) y así adelantar su hora de salida y, en caso de que los empleados tuvieran hijos, se creó un turno de media jornada que cubría las horas puntas pero que les permitía dejar a los hijos en el colegio y recogerlos. Con este horario el trabajador se beneficiaba pues que elegía su horario de entrada y salida, pero también salía ganando la empresa, que tenía cubiertas las horas de más trabajo (de 11:00 a 18:00) y sus trabajadores estaban más satisfechos.

5. ¿Qué medida de flexibilización genera normalmente un mayor quebradero de cabeza a las empresas para su gestión?

Son muchos los puestos de trabajo que existen y las medidas de flexibilización horaria que se pueden aplicar. En mi opinión, teniendo en cuenta peculiaridades de cada puesto y organización, las medidas deben de estudiarse en función a las características específicas de cada empresa y lugar de trabajo, teniendo en cuenta las necesidades y la viabilidad. Por ejemplo, no sería posible llevar a cabo una medida de flexibilización del horario que incluya el teletrabajo en el sector de la hostería o el comercio. Por tanto, más que de quebraderos de cabeza para las empresas por una medida u otra, hablaría de idoneidad de las estas medidas.

6. Ahora, como director de comunicación para la revista “Psicología y Mente”. Ustedes reciben mensualmente más de 2,5 millones de visitas únicas a sus contenidos. Puede decirme, ¿qué porcentaje de sus artículos contienen información

respecto a la problemática de la conciliación? ¿Consideran la posibilidad de aumentar el número de publicaciones a corto plazo? ¿Creen que es un tema que genera interés en la sociedad?

Los artículos de Psicología y Mente (PYM) son variados, y desde nuestro portal tocamos distintas temáticas relacionadas con la psicología, el bienestar y las neurociencias. Sin embargo, aunque la psicología es un campo muy amplio que abarca distintas áreas de aplicación, nuestros lectores no tienen una especial disposición hacia los posts relacionados con la Psicología de las Organizaciones o los Recursos Humanos. Evidentemente existe un gran interés social por esta problemática, aunque desde PYM dedicamos nuestros esfuerzos a la redacción SEO (La Redacción para Motores de Búsqueda), por lo que este contenido no es nuestra prioridad en el momento actual.

7. ¿Comparte la opinión de los expertos de que será necesario promover un Momento Zero desde el cual será de obligado cumplimiento una nueva ley de racionalidad horaria o por el contrario cree que una negociación laboral colectiva es suficiente para lograr el cambio?

Este es un tema complejo en el que entran en juego muchas variables. Está claro que el tiempo de trabajo no debe de seguir esclavizando a nadie, especialmente cuando está en juego el bienestar de las personas. Pero ante este fenómeno no sólo defendemos un cambio de horarios, sino de hábitos, de costumbres, un nuevo estilo de vida. Lo que tengo claro es que debe haber flexibilidad laboral pactada en la que los trabajadores se adapten a las necesidades de producción y donde la empresa ofrezca a la vez flexibilidad a los empleados. Pero la complejidad de esta medida requiere no solo acción a nivel laboral, sino de otros ámbitos. Por tanto, sería oportuna una intervención por parte del estado para garantizar unos mínimos. Éste es, sin a duda, un reto que vale la pena valorar, sobre todo si nos ayuda a ser más eficientes desde el punto de vista profesional, empresarial y personal.