

La empresa flexible: conciliación y productividad

Presentación

La Conciliación de la vida laboral, familiar y personal es uno de los retos más importantes de la sociedad española a principios del siglo XXI. Los cambios sociodemográficos, económicos y culturales que caracterizan a las sociedades desarrolladas, así como la creciente incorporación, la permanencia de las mujeres en el trabajo remunerado y la mayor implicación de los hombres en el ámbito doméstico y de cuidados de familia, han situado esta cuestión en un primer plano de las agendas políticas.

La ciudad de Madrid lleva tiempo apostando decididamente por la Conciliación. Concretamente este compromiso firme y compartido con la sociedad madrileña se ha visto reflejado en estos últimos tres años –entre otras actuaciones– por el proyecto de la Iniciativa Comunitaria Equal “Madrid, Empresas y Conciliación”, cofinanciado por el Fondo Social Europeo y promovido desde la Dirección General de Igualdad de Oportunidades del Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales.

Así, el proyecto –iniciado en el año 2005 y auspiciado por el Ayuntamiento de Madrid como organismo responsable coordinador– está en plena sintonía con el objetivo que marca nuestra estrategia municipal de hacer de esta ciudad una de las mejores urbes europeas donde vivir y trabajar.

En “Madrid, Empresas y Conciliación”, además del Ayuntamiento de Madrid están involucradas otras siete organizaciones del ámbito social, académico, sindical y empresarial de la localidad madrileña y que conforman su Agrupación de Desarrollo (AD): el Consejo Municipal de las Mujeres de Madrid, la Cámara de Comercio e Industria de Madrid, UGT-Madrid, CC.OO., la Confederación de Sindicatos Independientes y Sindical de Funcionarios (CSI-CSIF), la Fundación General Universidad Autónoma de Madrid (FGUAM) y la Fundación Universitaria San Pablo-CEU (FUSP-CEU).

Como entidades socias en este proyecto hemos aunado nuestros esfuerzos e invertido recur-

para promover la Conciliación en el municipio de Madrid incidiendo desde diversas ópticas, sobre todo, en las empresas locales y también en sus recursos humanos.

En este sentido, la serie de monográficos informativos y de sensibilización conforma uno de los productos que dan cobertura a nuestro objetivo. Su elaboración ha sido responsabilidad de la FGUAM y FUSP-CEU, mientras que la coordinación, edición y difusión han sido función de la Dirección General de Igualdad de Oportunidades de este municipio.

Su propósito es acercar a diversos públicos (universidad, instituciones públicas y privadas, empresas, especialistas en el mundo laboral y ciudadanía en general) aquellos aspectos básicos de la armonización de los espacios vitales (familiar, laboral, personal) que plantean debate sobre los contextos favorecedores y limitadores, así como sugieren ideas sobre la viabilidad de las posibles iniciativas y

las soluciones para que esta estrategia conforme las prácticas sociales, organizacionales e institucionales contribuyendo, así, a una mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

El contenido de la serie hace un recorrido por distintos temas como la situación social que demanda transformaciones organizativas y de corresponsabilidad; las bondades y limitaciones de la conciliación y las razones para que los cambios necesarios se lleven a cabo; las formas flexibles de organización de los tiempos; los servicios de apoyo a la conciliación; la normativa reguladora y vigente en España; el papel de hombres y mujeres, de las instituciones, de los agentes sociales y económicos.

Nos satisface, por tanto, presentar esta colección que, a nuestro juicio, constituye una buena muestra de los distintos puntos de vista, contextos, intereses, protagonistas, valores y recursos que existen en torno a la confluencia y relación —a veces controvertida— entre tiempo laboral, tiempo familiar y tiempo propio.

Conscientes de que estamos asistiendo a grandes avances en este campo, sabemos también que queda un largo recorrido y no podemos olvidar que todos y todas tenemos responsabilidad en la consecución de los adelantos deseados. Demos, entonces, la bienvenida a los conocimientos facilitados en esta publicación, que junto con las propuestas aportadas, sin duda nos muestran cuáles son algunas

de las cuestiones a tener en cuenta en la agenda política, social y legislativa del futuro próximo.

Madrid, diciembre 2007

Concepción Dancausa Treviño

*Delegada del Área de Gobierno de Familia y
Servicios Sociales del Ayuntamiento de Madrid*

Edita:

*Dirección General de Igualdad de Oportunidades
Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales
Ayuntamiento de Madrid*

Elaborado por:

*Juan Pablo Maldonado Montoya
Profesor Adjunto de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social
Universidad San Pablo - CEU de Madrid*

Diseño y maquetación:

Ibersaf Industrial, S. L.

Depósito legal: M-23192-2007

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7	Anexo. LEGISLACIÓN LABORAL VIGENTE EN MATERIA DE FLEXIBILIDAD.	43
1. TRABAJO FLEXIBLE, EMPRESAS FLEXIBLES	9	1. Flexibilidad del tiempo de trabajo por razones familiares	43
2. LA FLEXIBILIDAD DEL TIEMPO DE TRABAJO	13	1.1. Permisos retribuidos por razones familiares	43
3. LA FLEXIBILIDAD DEL LUGAR DE TRABAJO: EL TELETRABAJO Y EL TRABAJO A DOMICILIO	15	1.2. Reducción de jornada por cuidado de familiares	43
4. DEBILITACIÓN DEL TIEMPO Y DEL LUGAR DE TRABAJO EN LA DETERMINACIÓN DE LAS OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR	19	1.3. Suspensión del contrato de trabajo	44
5. FLEXIBILIDAD Y PRODUCTIVIDAD	23	2. Flexibilidad del tiempo de trabajo por razones formativas	51
6. UNA EDUCACIÓN EN LA AUTOORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y EN LA CONCILIACIÓN	33	3. El derecho a la flexibilidad horaria de la víctima de violencia de género ⁵²	
7. CONCLUSIONES	39	4. El trabajo a tiempo parcial	52



Introducción

Introducción

“Si el trabajo cambia la vida, ¿por qué la vida no puede cambiar el trabajo?”. Detrás de estas palabras, que fueron escogidas como lema del Proyecto Equal “Madrid, Empresas y Conciliación” liderado por el Ayuntamiento de Madrid, y cofinanciado por el Fondo Social Europeo, se esconde todo un proceso de cambio que está afectando a la sociedad española, y muy especialmente a las grandes ciudades y áreas metropolitanas. Estamos asistiendo a una verdadera revolución que, lejos de aquellas de antaño que socavaban el orden social establecido, está actuando de forma silenciosa y cambiando aspectos e instituciones centrales de nuestra vida¹. Más allá de las novedades legislativas, es innegable que la organización interna de la familia –si no el propio concepto de familia– está mutando, así como lo están haciendo las relaciones entre hombres y mujeres. Aunque el origen de estos cambios lo encontramos en muy diversas causas, es

innegable que, al menos en parte, las exigencias derivadas del trabajo contemporáneo están en la génesis de dichas transformaciones.

También el trabajo está cambiando profundamente. Muchas veces el cambio se presenta confuso, con curiosas contradicciones. Están cambiando las normas laborales. Pero no sólo eso. Lo que está cuajando es una nueva concepción de la relación laboral. Las exigencias de la vida productiva y profesional postmoderna –muchas veces reales, muchas otras ficticias– han tensionado de tal manera la vida contemporánea que es ineludible replantearnos socialmente, más allá de la preocupación individual, la vertebración del trabajo, muy especialmente del trabajo por cuenta ajena.

La cuestión es muy sencilla: o la persona cambia al trabajo o el trabajo cambiará a la persona. Pues, como nos avisase uno de nuestros grandes poetas, “Los trabajos los hemos de medir a nosotros, y no nosotros a los trabajos”².

¹ MARTÍN LÓPEZ, E.: “Palabras previas” a MALDONADO MONTOYA, J.P. y PAGÉS LUIS, S.: *La conciliación del trabajo y la vida familiar: retos y dificultades de las PYMES*, Madrid, Ediciones CEU, 2007, pág. 5.

² San Juan de la cruz. *Dichos de Luz y Amor (Avisos)*, parágrafo 100. Hemos utilizado SAN JUAN DE LA CRUZ. *Obras completas*, 12ª ed., Madrid, BAC, 1989.



1. Trabajo flexible, empresas flexibles

Un recorrido histórico por nuestras normas laborales arroja una conclusión manifiesta: que la evolución de las normas laborales a partir de principios de los años ochenta ha estado marcada por una progresiva flexibilización de las relaciones laborales. De un modelo que hemos bautizado como rígido, hemos pasado a un modelo más flexible. La realidad laboral de nuestro país (muy especialmente la elevada tasa de desempleo que llegó a su cumbre en la primera mitad de los años 90) hacía urgente la introducción de políticas activas de empleo, entre las que destacan las consistentes en flexibilizar la relación laboral. En España, la rigidez de la relación laboral impide –se decía– que las empresas españolas fueran competitivas.

En un primer momento se opta por la flexibilización de la duración del contrato de trabajo. El principio de estabilidad en el empleo se debilita, surgiendo y fomentándose modalidades contractuales laborales de duración temporal. El fomento de dichas medidas no sólo potencia la contratación tem-

poral; indirectamente, también incrementa la efectividad del poder de dirección del empresario.

Más adelante, se entiende que la competitividad, la adaptabilidad de las empresas españolas, exige dotar al empresario de un mayor poder de dirección, ampliando las posibilidades de modificación sustancial del lugar, tiempo y otras condiciones de trabajo. A la vez, se amplían las posibilidades de amortización de puestos de trabajo, individual y colectivamente (flexibilidad de salida). También, determinadas condiciones de trabajo, cuyos mínimos eran hasta entonces idénticos para el común de los trabajadores, se dejan en manos de la negociación colectiva, en aras de una mayor adaptabilidad de las empresas y de los sectores de actividad. Ésta es, en síntesis, la reforma laboral de 1994.

Con posterioridad, la flexibilización continúa. Y cuando oímos hablar de reforma laboral, inmediatamente la asociamos a flexibilización de la relación laboral. Así es. Las reformas posteriores profundizan en la quiebra de los vestigios de rigidez de las relaciones laborales en España³. Sin embargo, se produce alguna rectificación de rumbo, como algunos aspectos de la reforma de 1997, que vuelve a mirar al principio de estabilidad en el empleo, fomentando la

³ Espectacular ha sido el desarrollo que han experimentado las normas relativas a salud y seguridad en el trabajo, debido a razones derivadas de la condición de España de Estado miembro de la Unión Europea y el deber de adaptación de las Directivas europeas sobre la materia.



contratación indefinida y la conversión de contratos temporales en indefinidos. Comenzamos a advertir cierta inflexión: no toda medida de flexibilidad es necesariamente beneficiosa para el conjunto de la sociedad.

En cierta medida, la flexibilidad de la empresa se ha debido a una mayor flexibilidad de la relación laboral. Dado que la parte más fuerte de la relación laboral es el empresario, cabe afirmar que la flexibilidad de la relación laboral se ha traducido, de hecho, en un mundo laboral con trabajadores más flexibles.

Sin embargo, en la última década han surgido iniciativas encauzadas en un sentido distinto: la flexibilidad del empresario, esto es, mayor autonomía del trabajador. Esta tendencia es claramente perceptible en aquellas actividades productivas de mayor contenido creativo; incluso en actividades administrativas con ciertos niveles de automatización, donde lo importante no es estar a disposición del empresario, sino la coordinación con el equipo de trabajo. Curiosamente, la iniciativa parte de los propios empresarios, al socaire de la penetración en España del *management* moderno y de las técnicas de gestión de los recursos humanos procedentes del mundo anglosajón. Desde esta nueva forma de entender la empresa, la distancia entre el trabajador y su jefe se acorta o cobra nuevas dimensiones. De

la empresa organizada verticalmente se pasa a la empresa horizontal. El trabajador ya no acude al lugar de trabajo a la espera de las órdenes del jefe, que le concretará lo que tiene que hacer, sino que sabe perfectamente cuáles son sus objetivos y cómo alcanzarlos. Lo importante ya no es estar puntualmente en el lugar de trabajo y permanecer en él, a disposición del empresario y de sus delegados, sino trabajar. El poder de dirección del empresario no desaparece, pero se ejerce de otra forma, potenciando la autonomía de sus trabajadores.

Las consecuencias son inmediatas. La mayor autonomía del trabajador le permite el desarrollo de su creatividad. El trabajador ya no es un mero ejecutor, sino que toma decisiones y emprende. Existe así un mayor desarrollo personal y profesional, y una mayor felicidad en los trabajadores y en la organización. El trabajador asume así sus responsabilidades laborales como propias, no las delega en su jefe. Todo ello redunda muy positivamente en la productividad. De hecho, las empresas que siguen ancladas en esquemas verticales dejan de ser competitivas y tienden a ser reemplazadas por otras más modernas y competitivas. A su vez, la importancia del tiempo y del lugar de trabajo se relativiza: lo importante no es dónde y cuándo se trabaje, sino la realización del trabajo; la eficiencia del trabajador.



2

2. La flexibilidad del tiempo de trabajo

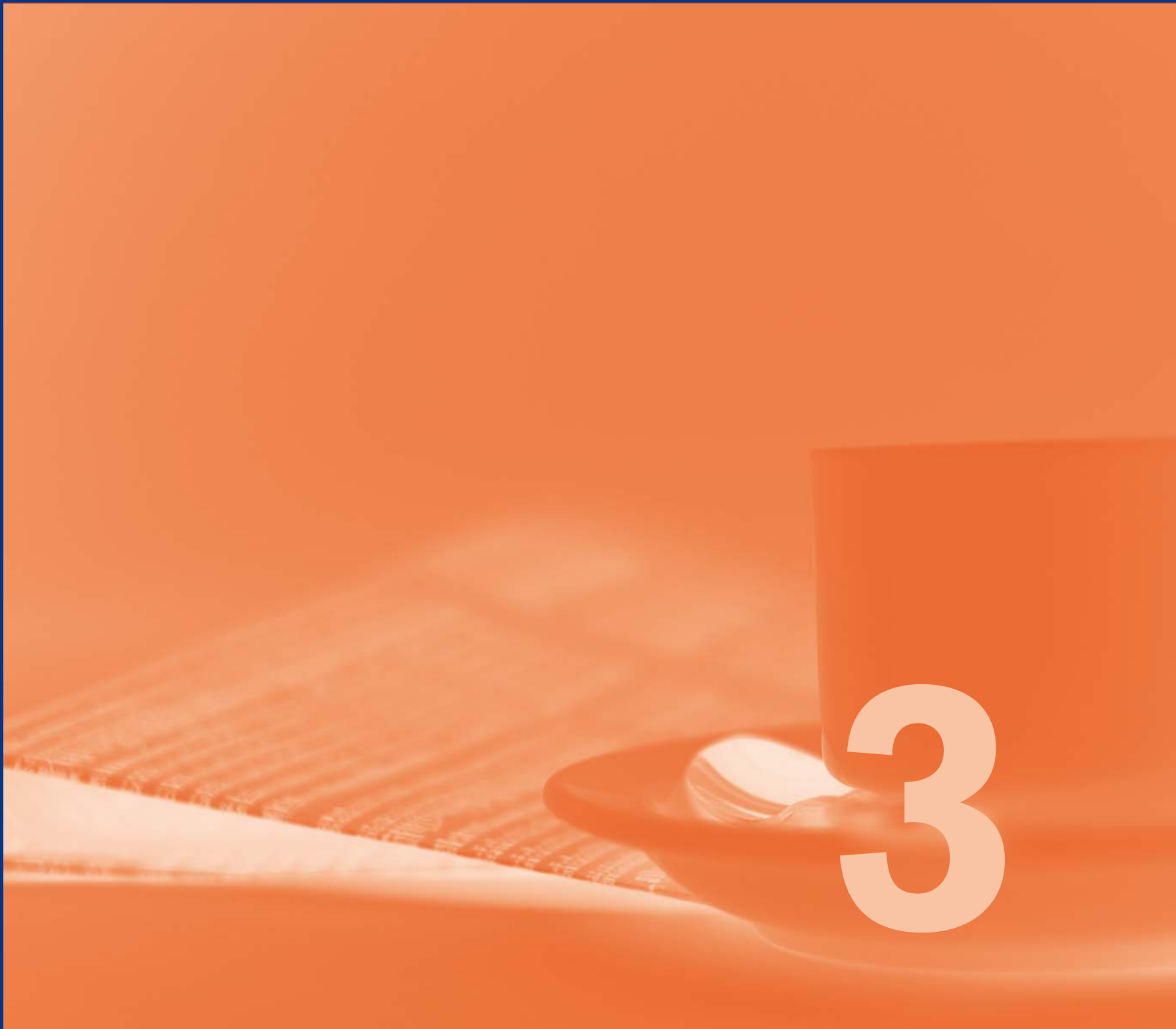
La tendencia flexibilizadora alcanza al tiempo de trabajo. Los propios empresarios dan cada vez menor importancia al tiempo de trabajo. Obviamente, dicha tendencia se aprecia en aquellas actividades que pueden realizarse sin que los trabajadores coincidan en el tiempo en sus respectivas actividades. Ciertamente, la flexibilidad del tiempo de trabajo es imposible en los procesos productivos en cadena; pero estos procesos productivos tienden a la automatización.

La flexibilización del tiempo de trabajo presenta muy diversas modalidades, en función de las necesidades productivas de cada sector de actividad. En algunas ocasiones se flexibiliza la jornada de trabajo, distribuyendo irregularmente la jornada a lo largo del año (el art. 34.2 ET establece que mediante convenio colectivo o, en su defecto, por acuerdo entre los representantes de los trabajadores y el empresario, se podrá establecer la distribución irregular de la jornada a lo largo del año, respetándose en cualquier caso los periodos mínimos

de descanso diario y semanal previstos en la ley) o relativizando su importancia como medida del trabajo a realizar y del trabajo realizado (dotando expresamente al trabajador de cierta autonomía para concretar el total de horas, días y semanas de trabajo al año, o tácitamente, reduciendo, o incluso eliminando, el control del tiempo de trabajo). En otras ocasiones, existe flexibilidad del horario de trabajo, de tal manera que el trabajador goza de mayor o menor libertad para concretar su horario de trabajo a lo largo del día o de la semana.

Con independencia de las iniciativas empresariales en este sentido, en los últimos años, el legislador español viene introduciendo instituciones de flexibilización del tiempo de trabajo: flexibilidad del tiempo de trabajo por razones familiares y por razones formativas, el derecho a la flexibilidad horaria de la víctima de violencia de género, o el impulso del trabajo a tiempo parcial.

Para información más detallada sobre la legislación laboral vigente en materia de flexibilidad, se incluye al final de este documento un Anexo detallado.



3. La flexibilidad del lugar de trabajo: el teletrabajo y el trabajo a domicilio

Desde antiguo, la legislación laboral española contempla la modalidad del trabajo a domicilio⁴. Esta es la expresión, un tanto engañosa, con que se conoce al trabajo que se ejecuta, no en el lugar determinado por el empresario, sino por el trabajador (normalmente, su propio domicilio), sin la vigilancia directa del empresario. Esta modalidad de contrato de trabajo, hoy residual, ha estado vinculada de facto —el legislador no lo exige— a actividades manuales de naturaleza artesanal, y a trabajadoras del sexo femenino que compaginan la realización de las tareas laborales con las domésticas, al realizar normalmente ambas en un mismo lugar, su domicilio particular. En esta modalidad, de trabajo a domicilio, el trabajador es el que organiza el día a día de su trabajo, sin perjuicio de la existencia de órdenes generales, puntuales o periódicas dictadas por el empresario, que no pierde su poder de dirección. Es decir, que desde sus primeros momentos la legislación española ha contemplado una modalidad contractual transversal (en su

momento, relación laboral de carácter especial) que dota al trabajador de cierta autonomía en cuanto al lugar (y el tiempo) de ejecución del trabajo.

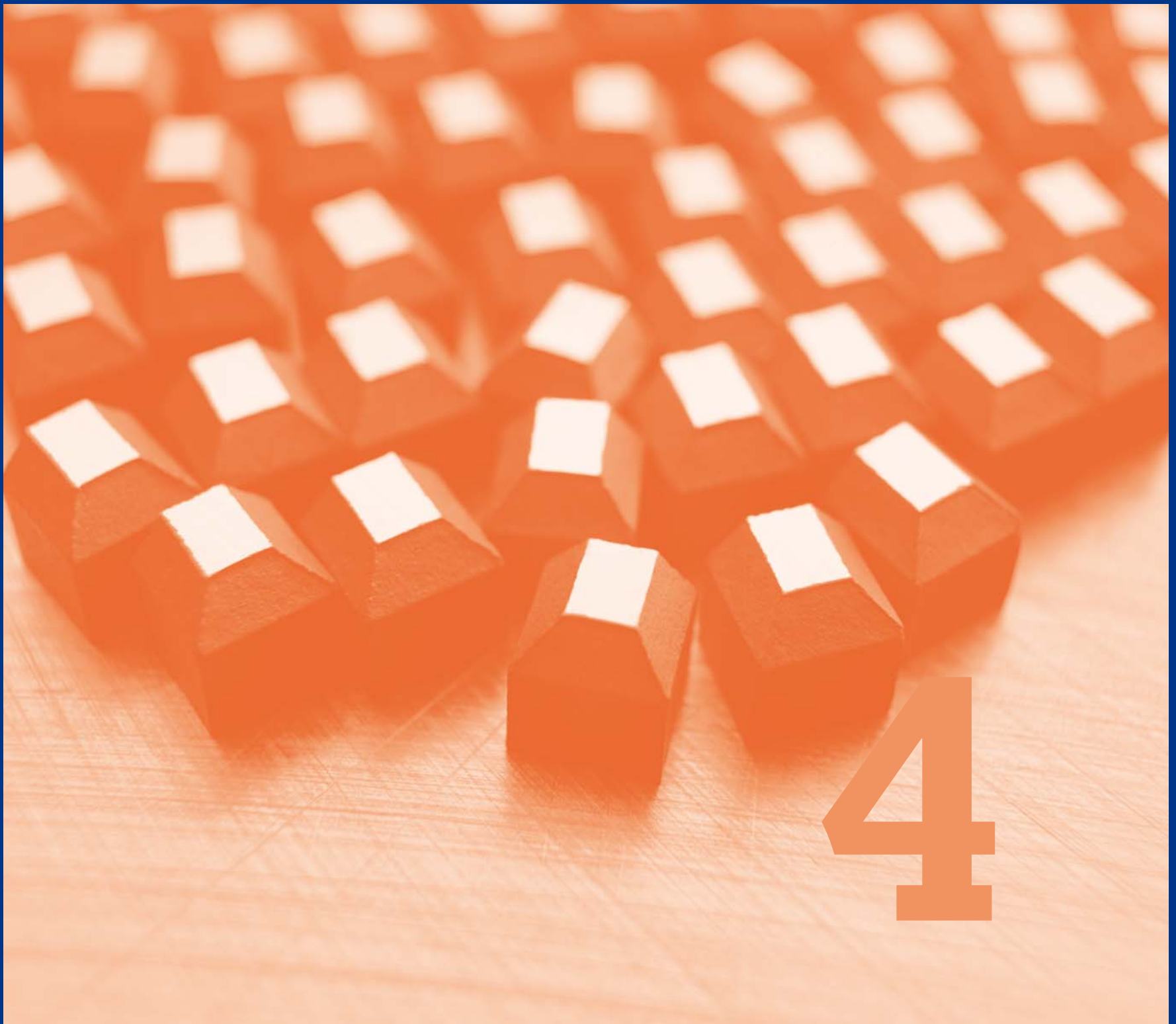
Hoy, aunque el legislador español se resista a regularlas (muy probablemente por los problemas de encaje en la vigente caracterización de la relación laboral), se extienden nuevas formas de organización del trabajo que nos recuerdan la modalidad de trabajo a domicilio, porque se ejecutan fuera de las instalaciones de la empresa, gozando el trabajador de margen para elegir (en todo o en parte) el lugar de trabajo, aprovechando las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen. Curiosamente, este fenómeno no se está produciendo en trabajos manuales de corte artesanal, que es lo que ocurre con la modalidad de trabajo a domicilio, sino en trabajos intelectuales muy variados. El paradigma de este fenómeno lo encontramos en el denominado teletrabajo, que, como su propio nombre indica, mantiene al trabajador comunicado telemáticamente (permanente o intermitente) con sus superiores en la empresa, de tal manera que el empleado sigue estando controlado directa, aunque no necesariamente visualmente, por el empresario, y sometido a sus órdenes, más o menos inmediatas.

⁴ En la actualidad, esta modalidad contractual está contemplada en el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores.



No obstante, el uso de la voz “teletrabajo” se ha generalizado coloquialmente para referirse a todo tipo de trabajo ejecutado fuera de la empresa usando las nuevas tecnologías. Sea cual sea la terminología empleada, lo cierto es que las nuevas herramientas informáticas y de comunicación posibilitan que todo o parte del trabajo sea ejecutado fuera de las instalaciones de la empresa sin que el control y dirección del empresario se resienta de forma significativa, pues el empleador no deja de estar comunicado con el empleado de forma eficaz a los efectos de la organización del trabajo. Es natural que estas fórmulas se extiendan progresivamente. A su vez, las

experiencias de este tipo más asentadas huyen de fórmulas en que todo el trabajo se ejecuta desde el domicilio. El aislamiento del trabajador y la pérdida de relaciones sociales inherentes al trabajo redundan negativamente en su desarrollo personal (cuando precisamente la necesidad de realización personal está en el germen de la incorporación de la mujer al trabajo), aumenta los riesgos psicosociales y reduce negativamente el rendimiento. El mayor rendimiento, y la mayor satisfacción del trabajador, aparecen en fórmulas mixtas y flexibles de trabajo en las instalaciones de la empresa y teletrabajo o trabajo desde el domicilio.



4

4. Debilitación del tiempo y del lugar de trabajo en la determinación de las obligaciones del trabajador

Por su propia naturaleza, las demandas de conciliación del trabajo con la vida personal y familiar son asumidas por la sociedad española lenta y progresivamente. Lo mismo ocurre con el legislador español. Por esa razón, las modificaciones legislativas en esta materia son constantes. Precisamente, en el momento en que escribimos estas páginas, se encuentra en tramitación una Proposición de Ley de Medidas para mejorar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, presentada por el Senado el 10 de febrero de 2006. Tal y como se deduce de su Exposición de Motivos, esta Proposición de Ley explícitamente asigna a los interlocutores sociales un papel prioritario en la flexibilización del tiempo de trabajo: “Es importante (...) que los convenios colectivos y los acuerdos de empresa contribuyan a fomentar la distribución irregular o no homogénea del tiempo de trabajo, la flexibilización de los horarios y el disfrute de los permisos parentales, primar la retribución por objetivos por encima del «tiempo de trabajo», propi-

ciar el contrato de trabajo a tiempo parcial y favorecer la movilidad interna de las empresas para acogerse a horarios más compatibles con la vida familiar”.

Efectivamente, entre las muchas medidas conciliadoras anunciadas en la Proposición de Ley, junto a las relativas a permisos retribuidos y excedencias, destacan las flexibilizadoras del tiempo de trabajo. Algunas de ellas afectan a supuestos ya contemplados con anterioridad por el legislador (lactancia, 37.4 ET; reducción de jornada por maternidad, 37.4 bis; reducción de jornada por guarda legal, 37.5 ET). Se avanza así en la línea de conciliación de vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. Algunas de estas medidas ya han sido introducidas por la Ley Orgánica de Igualdad efectiva de Mujeres y Hombres.

Las principales novedades de la Proposición, por lo que aquí interesa, afectan a dos aspectos. Por un lado, expresamente, atribuye el protagonismo de la flexibilización a la negociación colectiva. La remisión a la negociación colectiva afecta directamente a algunas materias (lactancia, reducción de jornada por maternidad, reducción de jornada por guarda legal) y, además, se enuncia con carácter general: “Mediante convenio colectivo o acuerdo de empresa se fomentará la distribución irregular de la jornada a lo largo del

año, así como la organización flexible del tiempo de trabajo que permita mejorar la conciliación de los horarios laborales y escolares. Dicha distribución deberá respetar en todo caso los periodos mínimos de descanso diario y semanal... "(afectaría al artículo 34.2 del ET). La novedad respecto al vigente texto del Estatuto de los Trabajadores, que sólo hacía referencia a la posibilidad de distribución irregular de la jornada a lo largo del año, radica en la introducción de la organización flexible del tiempo de trabajo, con relación directa a los horarios escolares. Su vinculación a los horarios escolares evidencia que, de momento la intención del legislador no es la de generalizar la organización flexible del tiempo de trabajo, sino la de abrirla tan sólo ante circunstancias concretas familiares o personales.

Se rompe así la homogeneidad, uniformidad, de la regulación de los tiempos de trabajo (en realidad uniformidad en la ordenación de los tiempos de trabajo nunca ha existido; siempre han existido normas especiales, jornadas especiales de trabajo). En el horizonte encontramos una elevada casuística de flexibilización horaria en función de las posibilidades de cada sector de actividad (mayores posibilidades en los servicios y en la agricultura; menores en la industria), territorios, de las propias empresas, y de cada oficio y profesión (hay trabajos en los que,

al primar la calidad del trabajo sobre su cantidad, es posible y hasta conveniente la flexibilidad del tiempo de trabajo, en otros ocurre lo contrario), y puesto de trabajo (de su autonomía dentro del ciclo productivo).

Asimismo, su recepción en la ley excluiría la interpretación según la cual la introducción en el convenio colectivo de medidas flexibilizadoras de la organización del tiempo de trabajo tocaría la estructura institucional del Derecho del Trabajo. Por otro lado, del texto de la Proposición se advierte la recepción por parte del legislador de la tendencia a la relativización del tiempo de trabajo como criterio de determinación del trabajo contratado y medición o valoración del trabajo realizado, en beneficio de un mayor juego del deber de diligencia del trabajador: "También podrán ser objeto de negociación colectiva cuantas medidas contribuyan a conciliar la vida laboral, familiar y personal, flexibilizando la organización del tiempo de trabajo e incentivando la retribución por objetivos" (así quedaría redactado, conforme a la Proposición de ley, el artículo 82. 2 del ET). Trabajar no consiste tanto en estar o permanecer en el lugar de trabajo durante un tiempo determinado (excepción son algunas actividades en que esto es lo que se retribuye: guardas, conserjes, etc.), como en hacerlo con la

intensidad adecuada conforme a las necesidades de la actividad, de la empresa y del mercado.

Las dos novedades apuntadas tienen mayor trascendencia de lo que pudiera parecer, pues tocan instituciones relevantes de nuestro sistema de relaciones laborales. Afectan –nótese– por un lado, a la organización del tiempo de trabajo (que es tiempo de vida), aún hoy concebido como monopolio del empresario que derivaría de su poder de dirección, y por otro, a la importancia misma que el tiempo, entendido cuantitativamente, tenga en la vertebación del contrato de trabajo. Desde nuestra

modesta opinión, dichos cambios, lentos, pero imparables, no entran en contradicción ni con la caracterización del contrato de trabajo –si acaso confirmarán el carácter derivado de la nota de dependencia, que quedaría matizada, y la relevancia de la nota de ajenidad como auténticamente caracterizadora del mismo– ni del Derecho del Trabajo, cuyo desarrollo es posible contemplar, como dejara para siempre escrito el profesor ALONSO OLEA, “...como una progresiva limitación de los poderes del empresario sobre la relación de trabajo y, consiguientemente, sobre el trabajador mismo, parte en esta relación”⁵.

⁵ ALONSO OLEA, M.: *Introducción al Derecho del Trabajo*, 6ª ed., Madrid, Civitas, 2002, pág. 523.

10FA9G0A32KV87AD901NAD897LK18709824E76ASD0987F12K92ASFD0

5

5. Flexibilidad y productividad

La realidad laboral está cambiando. Cada vez son más los trabajadores que dan prioridad sobre el salario al hecho de trabajar en una empresa prestigiosa, las posibilidades de desarrollo profesional (y de su empleabilidad), y la facilidad de conciliar la vida laboral con la familiar y personal. Sólo después de esos otros factores está la cuantía del salario. Obviamente, para un importante número de trabajadores, su retribución sigue siendo lo primero, pero esa prioridad desaparece en los empleados mejor preparados. Hoy, sabemos que las principales formas de retener talento son, por este orden: las posibilidades de desarrollo profesional, la posibilidad de conciliar la vida laboral, familiar y personal, trabajar en una empresa líder y la retribución.

En muchos sectores de actividad y territorios es difícil encontrar determinados perfiles profesionales. Sólo las empresas que ofrezcan a sus trabajadores una carrera profesional, flexibilidad de tiempo y lugar de trabajo, y el sentido de pertenencia a una organización importante o puntera, serán capaces de retener a los trabajadores que en mayor medida implican un valor añadido para la empresa. A la hora de negociar sus condiciones

laborales, antes y después de la celebración del contrato, los trabajadores de estas características están en posición de negociar y renegociar, incluso de imponer sus condiciones de trabajo. En este sentido, se diferencian del común de los trabajadores de cuenta ajena, que, desde la impotencia, se limitan a aceptar o no las condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa. No obstante, en este sentido, la tendencia al cambio alcanza también, aunque sea por ósmosis, al resto de los trabajadores de la empresa y del entorno. Adviértase que los trabajadores jóvenes, que están hoy altamente formados, y los más cualificados, lo que reclaman no es la reducción del tiempo de trabajo, que ha sido la reivindicación y la conquista histórica del movimiento obrero, sino una mayor autoorganización del trabajo, del tiempo y lugar del mismo (cierta autonomía). Lo que subyace es un profundo deseo de realización personal, en el ámbito profesional y en el personal. Se produce así un importante refuerzo en el plano individual, de autoconocimiento y liderazgo, de responsabilidad. La distancia de poder en el seno de la empresa (entre los directivos y el resto de los trabajadores), aún elevada en España, tiende a acortarse. Las organizaciones son cada vez menos verticales y más horizontales. La tendencia es la aproximación a modelos culturales en los que la distancia de poder es pequeña, como ocurre en los países con mayor productividad.

Aquellos que asocian horas de presencia con competencia y productividad, se equivocan. Es un hecho que no por estar o permanecer más horas en el puesto de trabajo se es más productivo. Curiosamente, España está entre los países de cola en cuanto a productividad en Europa, y sin embargo, los trabajadores españoles están –permanecen– más tiempo en las instalaciones de la empresa. Puesto que nuestro país tiene una de las tasas más bajas de productividad, y a la vez se está más tiempo “en” el trabajo, debemos plantearnos si las prolongadas jornadas no son precisamente una de las causas de nuestra baja productividad. En gran parte de España, sin duda, está instalada una cierta cultura de “la permanencia en la empresa”, que genera, absurdamente, jornadas eternas. Como esas jornadas son eternas, se supone que siempre habrá tiempo para hacer las tareas, cuyo comienzo se demora o que se ejecutan lentamente, con hastío. Si alguien sale de la oficina antes que el jefe, y que el resto de los compañeros, que permanecen hasta que aquel sale, tiene la sensación de estar haciendo algo mal o, al menos, algo mal visto, cuyas consecuencias –no escritas– pueden ser nefastas. Se impone así la moda de “vivir” en la empresa.

En un importante número de comunidades autónomas, los horarios españoles inciden negativamente en la salud, en la siniestralidad laboral, en la

conciliación de la vida laboral con la personal y familiar, y en la productividad. Las estadísticas indican que, aunque en nuestro país trabajamos más horas (una media de casi 40 horas semanales frente a las poco más de 37 de los países de nuestro entorno), nuestra competitividad cae estrepitosamente y nuestro déficit comercial se dispara.

De algún modo, parte del problema tiene su origen en los horarios de los españoles. Comemos muy tarde e invertimos mucho tiempo en ello. Y a partir de ahí, todo se demora, se retoma tarde el trabajo, se sale tarde, cenamos tarde y nos acostamos tarde. Cuando la jornada laboral comienza, el trabajador ya está cansado. Hay iniciativas (así la Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles) que pretenden concienciar a la sociedad y a las Administraciones públicas españolas de la necesidad de adelantar nuestros horarios, de tal forma que la mayoría de los trabajos acaben a media tarde, con alcance generalizado. En la base de estas iniciativas está, no sólo la de lograr una mayor calidad de vida, sino también la convicción de que la mejora de la productividad nacional requiere repensar nuestros horarios. Es cierto que iniciativas como la indicada suponen una cierta renuncia a hábitos de vida muy arraigados en España. Ésta es la explicación de las muchas resistencias que este tipo de propuestas están encontrando en la sociedad española. Sin

Productividad por trabajador (valores, valores estimados y pronósticos)

Fuente: Eurostat, 2007

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EU (27 países)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
EU (25 países)	105.3	105.4	105.2	104.4	104.3	104.1	104.0	103.9	103.9	103.8
EU (15 países)	114.3	113.9	113.2	111.8	111.3	110.8	110.8	110.4	110.3	110.0
Área Euro	116.6	115.4	114.0	112.4	111.7	110.8	111.0	110.5	110.2	109.6
Área Euro (13 países)	115.6	114.6	113.8	112.2	111.5	110.6	110.8	110.3	110.2	109.6
Área Euro (12 países)	115.9	114.9	114.0	112.4	111.7	110.8	111.0	110.5	110.3	109.8
Bélgica	134.7	137.7	134.5	136.2	134.4	135.6	134.1	134.5	134.9	134.4
Bulgaria	30.8	30.6	31.6	33.0	33.4	33.5	34.1	35.3	36.6	37.8
Checoslovaquia	62.1	62.2	63.6	62.9	66.5	68.7	69.5	71.4	73.5	75.3
Dinamarca	108.7	111.0	108.1	108.4	106.4	106.8	108.5	108.4	109.5	109.9
Alemania	112.2	108.6	107.4	106.2	108.5	107.5	106.7	106.4	106.7	106.5
Estonia	42.4	46.7	48.0	50.8	54.4	56.9	61.5	63.7	67.3	70.9
Irlanda	125.6	127.7	128.5	132.8	134.6	134.0	133.7	133.2	134.1	134.2
Grecia	91.7	96.5	99.7	104.2	104.1	102.6	104.8	106.7	108.1	108.9
España	105.9	104.3	103.8	104.7	103.7	101.5	101.3	100.3	100.0	98.7
Francia	125.7	125.8	125.7	125.3	121.5	122.3	125.4	125.3	126.1	125.7
Italia	127.9	126.7	126.2	117.5	115.4	112.6	111.4	109.5	109.4	108.3
Chipre	83.4	85.4	87.2	84.3	82.2	83.4	84.9	85.7	86.8	87.4
Letonia	38.1	40.3	41.6	43.0	44.2	45.5	49.4	52.9	56.7	59.6
Lituania	40.3	42.9	47.1	47.9	51.8	53.8	55.0	58.6	61.9	64.7
Luxemburgo	176.6	176.9	163.2	164.2	166.0	166.5	171.0	179.3	180.1	179.7
Hungría	62.1	65.0	68.4	70.8	71.7	72.7	73.9	74.8	76.0	76.7
Malta	97.3	90.4	91.9	90.2	88.5	87.9	88.2	89.3	89.4	
Holanda	112.1	115.0	113.9	113.1	110.7	112.7	114.7	114.5	114.8	114.3
Austria	122.3	123.7	118.6	119.3	121.0	121.3	121.3	122.0	122.8	122.8
Polonia	54.2	55.5	56.3	58.5	59.9	61.4	60.4	61.5	63.2	64.3
Portugal	70.8	70.8	69.9	69.4	69.8	67.3	68.1	67.9	68.0	67.6
Rumanía			25.0	29.9	32.1	34.7	35.6	38.3	40.0	41.5
Eslovenia	75.4	75.2	75.3	76.0	77.4	79.5	81.2	83.5	85.7	87.1
Eslovaquia	57.2	58.5	60.9	63.0	62.7	64.8	67.9	70.5	74.5	77.4
Finlandia	113.8	115.4	113.3	111.3	109.3	111.8	109.8	111.5	112.8	113.1
Suecia	113.2	113.5	107.5	106.4	108.3	109.6	109.0	110.1	110.9	111.6
Reino Unido	107.5	109.4	110.3	110.0	110.3	111.7	110.0	110.4	111.6	111.7
Croacia	54.9	53.3	58.1	57.9	60.0	60.8	61.8	61.5	62.7	63.4
Turquía	36.3	40.0	36.6	38.7	39.2	40.1	40.8	42.6	43.8	44.9
Islandia	107.9	103.1	103.9	103.6	100.9	106.6	108.8	105.7	102.4	102.6
Noruega	120.5	139.5	137.3	131.4	134.8	141.8	154.3	160.0	161.6	161.2
Suiza	111.1	111.2	107.5	107.2	105.4	105.7	106.2	108.8	109.2	109.2
EE.UU.	140.6	139.8	139.5	137.3	137.9	139.1	140.5	140.3	138.2	138.8



embargo, las españolas y los españoles tendrán que poner en la balanza todos los valores e intereses en juego, y tomar una decisión, que, si lo que queremos es prosperidad y bienestar, debería inclinarse por dotar a nuestros horarios de cierta racionalidad y coherencia.

Las nuevas tecnologías permiten una organización distinta de la jornada laboral, con mayor flexibilidad en cuándo y dónde se trabaja. El gran cambio necesario de la dirección de la empresa, y de las trabajadoras y trabajadores, es pasar de un paradigma de control de presencia a una verdadera dirección por objetivos, que permita flexibilizar: menos control sobre la persona del trabajador, mayor control de lo que éste aporta a la organización y de su responsabilidad sobre los resultados; menos vigilancia, mejor dirección. Este tipo de organización se traduce en mayor productividad.

La tecnología incide de forma inmediata sobre la competitividad. El adecuado empleo y combinación de las tecnologías de la información y de la comunicación generan el aumento de productividad. Muchas empresas realizan inversiones millonarias en nuevas tecnologías; sin embargo, estas nuevas tecnologías apenas se emplean en toda su potencialidad. En especial, llama poderosamente nuestra atención que las nuevas tecnolo-

gías apenas hayan sido empleadas por el empresario español para flexibilizar la ejecución del trabajo. El uso de las tecnologías de la información posibilita nuevas formas de articular las relaciones de la empresa con proveedores y clientes, lo que a su vez, en determinado tipo de actividades, permite articular la relación con la plantilla de forma más flexible, en un doble sentido, en interés de ambas partes de la relación laboral.

Muchas empresas, a pesar de haber realizado fuertes inversiones en sistemas y herramientas informáticas, no logran un incremento significativo de su productividad. Lo que crea valor añadido no es tanto la inversión neta en tecnología como los esfuerzos dirigidos a las personas que trabajan en la organización: motivación personal, predisposición del trabajador, adecuación de los ritmos laborales a los vitales... De manera muy especial, la flexibilidad del tiempo y del lugar de trabajo (flexibilidad en manos del empleado) redundan en un mayor rendimiento del trabajador, lo que normalmente implicará un incremento de la productividad final, siempre que los restantes factores que inciden en la productividad –que rebasan a la persona del trabajador– acompañen. Obviamente, la existencia de un cierto margen en manos del trabajador en cuanto a la determinación del tiempo y del lugar de trabajo no es el único factor que incide favorablemente en la productividad.

Existen otros factores a tener en cuenta, como el precio de la energía, los mercados financieros y la flexibilidad de la relación laboral en manos del empresario. Esta última, por sí sola, poco aporta. Parece que la mayor productividad vendrá de una correcta combinación de la mayor flexibilidad en manos del empresario, con una mayor flexibilidad en manos del trabajador, y con la necesaria potenciación de la observancia –por ambas partes– de los deberes derivados de la buena fe contractual.

La productividad y el teletrabajo tienen relación directa. A más teletrabajo, mayor productividad. El teletrabajo implica reducción de: tiempos de traslado, coste de transporte y costes sociales de las congestiones de tráfico. A su vez, el teletrabajo implica mayor productividad debido a la posibilidad de que el trabajador acomode la ejecución del trabajo tanto a los intervalos de tiempo más adecuados, según sus circunstancias extralaborales, como a aquellos de mayor rendimiento personal. Internet ha extendido los beneficios de las nuevas tecnologías –hasta hace poco reservadas a las organizaciones más potentes– a las pequeñas empresas y a los profesionales liberales. Aumenta así la competencia entre empresas, que, si desean mantenerse en el mercado, incorporarán políticas flexibles de dirección de los recursos humanos.

La productividad óptima requiere: planificación, gestión de calidad, supervisión adecuada, eficaz comunicación interna y, sobre todo, la motivación y satisfacción de la plantilla, lo que exige, allí donde y cuando sea posible, flexibilidad en manos del trabajador. En el ámbito empresarial vigente, la satisfacción del trabajador (por ende, su implicación personal) es factor que eleva la productividad de cualquier empresa. Cualquier equivocación en el trato a los trabajadores y en la gestión de los denominados recursos humanos, tarde o temprano, incide negativamente en la productividad. Aquí, la gestión del tiempo de trabajo –también del lugar– cobra especial importancia. Debe ser excelente. Las jornadas exhaustivas o la presencia en la empresa desde el principio de la mañana hasta el anochecer afectan directamente a la fuerza del trabajo, debilitándola y reduciéndola, y, fácilmente, perjudican la salud, física y psíquica de los trabajadores (lo que, además, causará absentismo).

Si la organización del tiempo y del lugar de trabajo se ajusta a las necesidades inherentes al trabajador como persona, como individuo, como miembro de una familia o cualquier otra estructura convivencial, y como sujeto integrado en la sociedad, la productividad de la empresa se verá favorecida. Nadie mejor que el propio trabajador para valorarlo. Por ello, a efectos del reto de alcanzar mayor productividad, es conveniente que el traba-

jador, en aquellas actividades en que sea factible, cuando sea posible, goce de un margen de autonomía, de autogestión de su tiempo y de su lugar de trabajo. Obviamente, como lo que perseguimos es mayor productividad, ese margen debe acomodarse a las necesidades productivas de la empresa, que a ésta corresponde concretar. El poder de dirección del empresariado no desaparece. Haciendo un símil con la organización militar (de la que las primeras organizaciones industriales copiaron algunos elementos), se trata de pasar del orden cerrado en el campo de batalla al orden abierto de las guerras modernas. ¿Podemos imaginar hoy un conflicto bélico en que un ejército en estricta formación y en línea se enfrente a otro convenientemente desplegado?, ¿Tendría aquel alguna posibilidad?

Por otro lado, la desaparición de la cultura de la permanencia interminable en la empresa, pondrá en evidencia la existencia de puestos de trabajo artificiales, empleo ficticio, desempleo camuflado y costes innecesarios. No sólo eso. ¿Somos conscientes del coste que implica para la empresa el hecho de mantener en funcionamiento una oficina más horas de las necesarias?, ¿Y de lo que podrían ahorrar muchas organizaciones si el trabajador realizase en su propio domicilio parte del trabajo?

Muchas veces, los mandos intermedios someten a sus subordinados a una presión tal, que lejos de mejorar la productividad de la empresa, la empeoran. Jefaturas de este tipo, trabajar deprisa, una mala organización de la actividad de los trabajadores, interrupciones continuas, elevados ritmos de trabajo, ruido excesivo, temperaturas inadecuadas, la mediocridad del entorno, la inflexibilidad de las normas y de los directivos, el favoritismo en los procesos de selección y promoción, y prácticas contrarias a la dignidad personal, desembocan frecuentemente en malestar generalizado del trabajador, lo que anula su potencial para sumar en la organización. El aumento de productividad en España exige cambios estructurales: una nueva cultura de organización del trabajo, basada en la flexibilidad del empresario, de los directivos de la empresa y del trabajador. Lo que se persigue son mejores resultados empresariales, pero también, una mayor calidad de vida para los trabajadores.

Por otro lado, dado el elevado coste que para la sociedad española tiene la formación superior de sus jóvenes, teniendo en cuenta también que las mujeres acceden a la Universidad con la misma normalidad con la que lo hacen los varones, resulta totalmente improductivo que, posteriormente, cuando aquellas acceden al mercado laboral, éste expulse del mismo a un porcentaje importante de mujeres



N ↑

13'-0"

R=7'-6"±

R=12'-6"±

ENTRY

UPPER STAIR

ROOM

COAT CL.

JAPAN

bien preparadas por no existir una verdadera cultura de flexibilidad.

Es claro que la incorporación generalizada de la mujer al trabajo está generando un cambio en la manera de entender la organización del trabajo y las relaciones en el seno de la empresa (entre empleado y empleador, y entre los empleados). El mundo laboral no es ya un mundo de hombres, salvo sectores y lugares cada vez más determinados, aislados y tendentes a la desaparición. De la misma manera, el hogar ya no es un mundo de mujeres, cada vez más los varones participan en las

actividades domésticas, les cuesta menos, aunque les sigue costando, y participan en las decisiones de dicho ámbito. Tanto el mundo laboral como el doméstico se abrieron hace tiempo al cambio que conduce de forma inexorable a la flexibilidad. No tiene marcha atrás. La sociedad española ha aceptado la incorporación de la mujer al trabajo. Es necesario, además, que acepte las transformaciones sociales (laborales y domésticas) inherentes a su incorporación al mundo laboral. Toda demora en adaptar la cultura en el trabajo a este nuevo escenario, redundará negativamente en la productividad nacional.



6

6. Una educación en la autoorganización del trabajo y en la conciliación

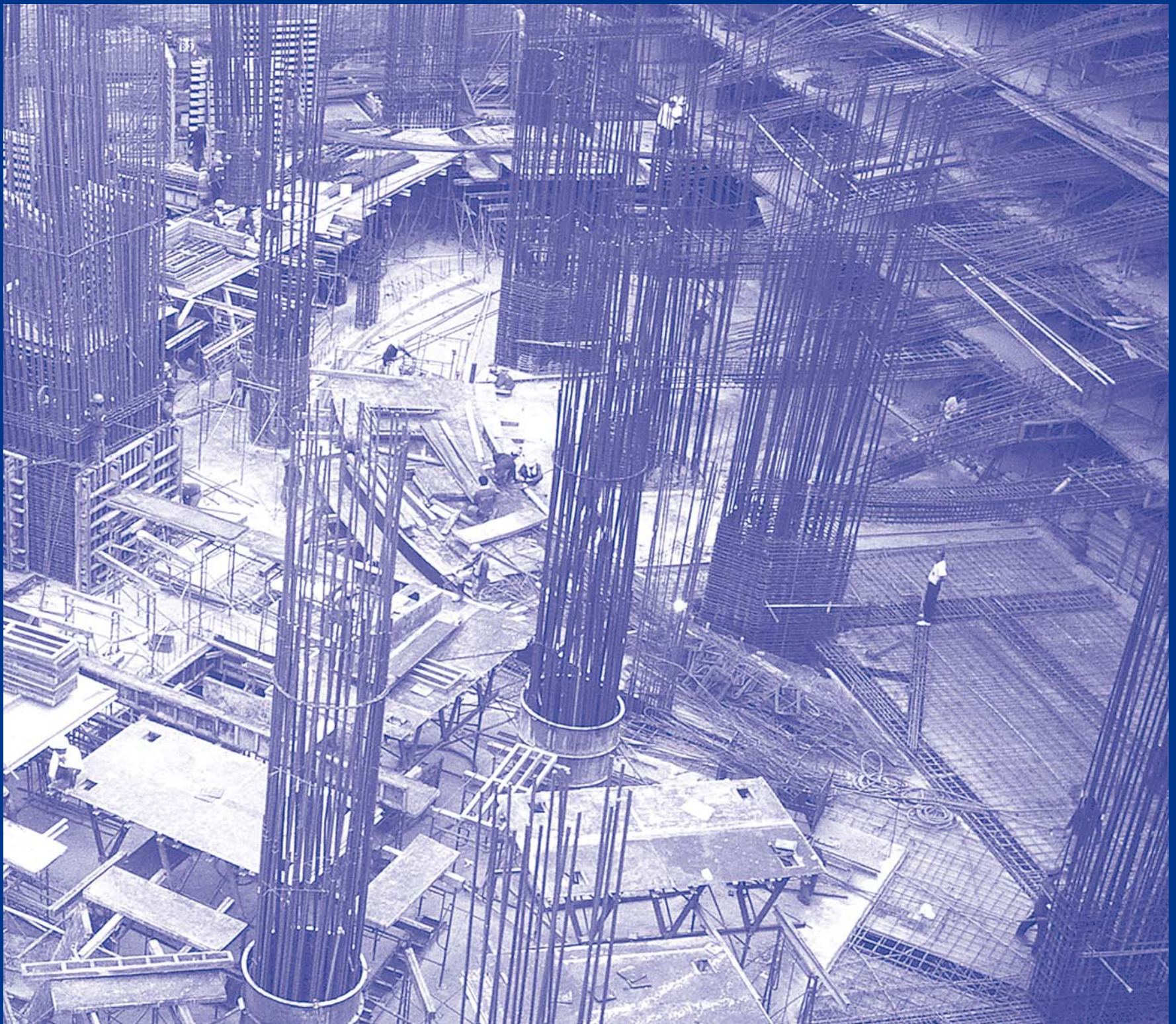
La cultura empresarial de la flexibilidad, en el sentido que en estas páginas le damos, exige importantes esfuerzos en el terreno de la educación y en el de la formación. La generalización de esta manera de entender la organización y ejecución del trabajo requiere que, desde la infancia, las niñas y niños sean educados en una cultura de la conciliación del trabajo, la vida personal y familiar, de responsabilidad en el trabajo, y que los adultos estén altamente preparados para la ejecución de su trabajo.

La clave de que un margen de autoorganización del trabajo (flexibilidad en manos del trabajador) sea factible está en la responsabilidad personal. Ésta acompaña al pensamiento crítico y a la conciencia de libertad individual. Es en la familia y en el colegio donde se forma la conciencia crítica, donde se trasladan a las niñas, niños y jóvenes los valores precisos para que cuando sean adultos sean capaces de organizar su propia actividad profesional y laboral, desde la responsabilidad. Entre esos valores deben estar presentes todos los relacionados con la con-

ciliación de la vida laboral con la personal y familiar. La personalidad humana es compleja, y se conforma de acuerdo a la conjunción de múltiples aspectos. Entre ellos, sin duda, está la faceta profesional; pero ésta no es ni la única faceta que conforma la persona ni la más importante. Las aspiraciones profesionales no deben anular las restantes inquietudes de la persona. Esto es lo primero que hay que aprender y aprehender, desde la infancia. Lo realmente importante es lograr la realización personal en todas las dimensiones de la persona. Para ello hay que darle a la dimensión profesional su justa medida.

Muy probablemente, en este proceso, la familia ocupa el puesto más importante, por delante de la escuela. Es el ámbito de referencia de la persona: las relaciones afectivas en la familia, basadas en el amor y el cariño, aportan a la persona los valores necesarios para afrontar su vida adulta. Es en la familia, en las relaciones con los miembros de la familia –más tarde con sus amistades– donde el individuo siente la necesidad, y la desarrolla, de cultivar la faceta personal.

Sin embargo, la atención de la faceta personal y familiar está muy condicionada por la falta de tiempo. Parece que el trabajo se extienda ilimitadamente en el tiempo y en el espacio, inva-



diendo momentos y lugares que antes eran estrictamente personales. La persona y la familia se resienten. Se producen desajustes e incompatibilidades en nuestra vida cotidiana que no sabemos resolver. Las relaciones humanas se deterioran o desaparecen (por falta de tiempo y energías para propiciarlas o mantenerlas), la intimidad desaparece (cámaras de seguridad en el trabajo y en lugares públicos, controles de todo tipo, bases de datos en las que constan hasta nuestros gustos y hábitos), aparición de nuevas enfermedades (estrés, ataques de ansiedad, síndrome del quemado), la identidad cultural desaparece, la estructura familiar se resiente, la maternidad y la paternidad se demoran, la población envejece, la población dependiente aumenta, el número de hijos descende, dejamos de vivir en la ciudad para hacerlo en el área metropolitana, y el tiempo que dedicamos a desplazamientos aumenta considerablemente. Los padres deben ser conscientes de cómo redundan todo esto en la educación de sus hijos, y actuar en consecuencia.

La incorporación de la mujer al trabajo no ha venido acompañada de un reparto equitativo de las tareas del hogar y del cuidado de las personas dependientes (sin servicios de asistencia social adecuados). Ese equilibrado reparto de

tareas domésticas, al afectar al hogar, no puede ser impuesto por la Administración ni por la norma. Sólo es viable si responde a la libre asunción de responsabilidades por los dos miembros de la pareja. Eso, sólo es posible si desde pequeños todos asumimos dichas tareas. Unos padres que no habitúen a sus hijos varones a participar de las labores del hogar, estarán abocando a sus hijos a una cierta incapacidad para asumirlas de adultos y, muy probablemente, dificultando una futura vida en pareja estable y pacífica. Hay que tener en cuenta que lo que ven los hijos e hijas juega un papel primordial. Si queremos erradicar la desigualdad, es necesario predicar con el ejemplo. Por ello los padres deben ser los primeros dispuestos a colaborar en las tareas tradicionalmente consideradas deber de las mujeres.

Por otro lado, la educación de los jóvenes en la conciliación también es importante en la medida en que mañana estarán integrados en las estructuras productivas. Debe ser antes de su incorporación a la vida laboral cuando interioricen las prácticas de conciliación y flexibilidad, para que se apliquen desde el principio y no se repitan en el futuro situaciones de desigualdad. No nos referimos sólo a los futuros empresarios y empresarias. De nada sirve que la Dirección de la empresa apoye estas prácticas si no está exten-

dido el valor de la conciliación entre los cuadros intermedios y la plantilla.

Los hombres y las mujeres serán cada vez más celosos de su tiempo y exigirán poder disfrutar de un espacio de ocio para poder alimentar la faceta personal de sus vidas, que tan importante es para contribuir al desarrollo del individuo y al logro de su felicidad. De hecho, las últimas promociones de universitarios parecen no estar tan obsesionadas por el éxito profesional inmediato como lo estaban sus predecesores. Hoy, los jóvenes –quizás porque han experimentado directamente las nefastas consecuencias de la sacralización del trabajo– demandan un entorno laboral que les trate como personas; desean armonizar su trabajo con su vida personal, y tienen la convicción de que su vida personal y familiar es lo primero, de tal manera que si éstas peligran, buscan un nuevo empleo.

Además, conviene fomentar en los hijos la educación del ocio, el disfrute de la vida cultural, las actividades extraescolares, estancias convivenciales con otros niños y jóvenes en que se vean obligados a repartirse las tareas domésticas, y, sobre todo, actividades que desarrollen todo su potencial individual. En este punto, es importante enseñar también a aprovechar y pla-

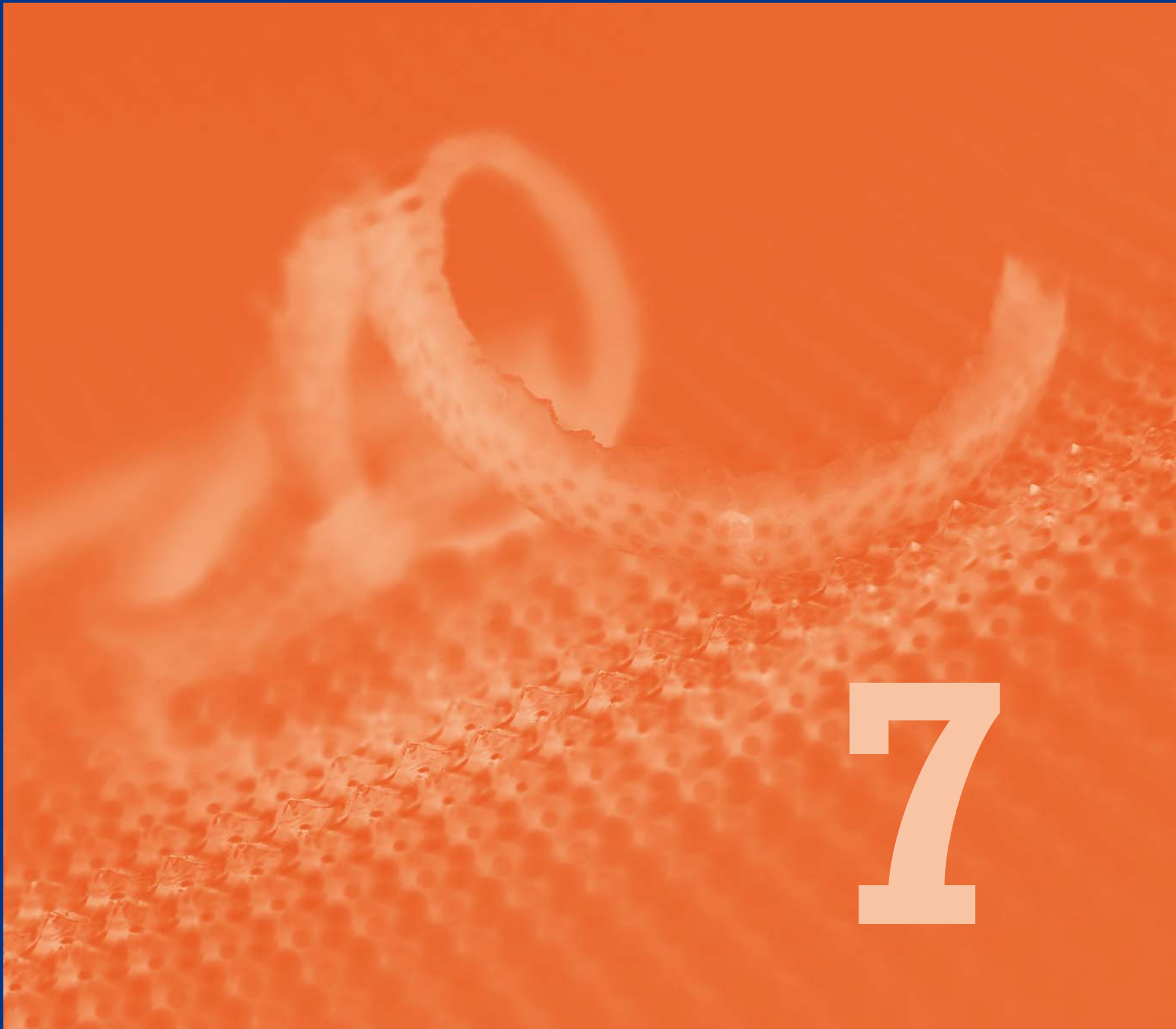
nificar el tiempo de que se dispone y a distribuirlo de una manera inteligente, sabiendo otorgar prioridades e intentando lograr un equilibrio entre todas las facetas humanas.

La misión de educar para la conciliación no acaba en la familia y la escuela. La divulgación y la sensibilización social son indispensables para conseguir el éxito en la implantación de políticas de conciliación/flexibilidad. Es necesario que las medidas de origen legal existan, pero también que la dirección de la empresa, y toda la plantilla, las conozcan, las valoren, las respeten y se involucren en ellas. Los medios de comunicación social tienen aquí una importante responsabilidad.

Cuando los hijos finalizan el colegio, los padres deben fomentar en ellos el objetivo de desarrollo personal a la hora de elegir su futura profesión, ayudarles a informarse lo mejor posible para descubrir su vocación profesional y, una vez descubierta por ellos mismos, apoyarles en su opción de estudios superiores o la profesión que han decidido. En la Universidad se debe promover la reflexión y debate acerca de lo que implica la conciliación en todos sus aspectos, siendo de especial interés habituar a los estudiantes a gestionar y planificar su tiempo de estudio sin que anule su vida personal. Precisa-

mente, las reformas universitarias que se están produciendo en toda Europa van por ahí: fomentar la autogestión del trabajo, del estudio, por parte de los alumnos, de tal manera que las asignaturas no se miden ya por el número de horas de

clase, sino en función del tiempo de esfuerzo que requiere de los alumnos, que asumen mayor autonomía y responsabilidad en la gestión de su estudio, como el día de mañana tendrán que hacer en su vida profesional y laboral.



7. Conclusiones

El presente es, sin duda, un tiempo de transición y evolución de las relaciones laborales (en España y en los países de nuestro entorno). Venimos de un modelo laboral que en un determinado momento se reveló como inadecuado para la sociedad compleja y globalizada de nuestros días. Dejó de verse como normal, para ser calificado de rígido. La flexibilidad de las relaciones laborales es ahora mayor, y esa es la tendencia de evolución de las normas reguladoras del trabajo por cuenta ajena. En un primer momento, la flexibilidad se entiende como refuerzo del poder de dirección del empresario, mayor facilidad al empresariado para despedir y modificar unilateralmente las condiciones de trabajo. El paradigma es la reforma laboral de 1994. Se busca un trabajador flexible. Sin embargo, el tiempo ha revelado que la necesidad flexibilizadora alcanza a todos, también al empresario. La empresa se vuelve más flexible. Unas veces es la legislación laboral la que, con base en las circunstancias personales y familiares del trabajador, establece permisos retribuidos, reducciones de jornada, suspensión del contrato de trabajo y excedencias. Otras, es la propia empresa la que, desde muy diversas motivaciones, flexibiliza las obligaciones del trabajador, dándole un margen de autonomía en la gestión del tiempo de trabajo (y de descanso).

A la flexibilidad del tiempo de trabajo acompaña la de su lugar. Las nuevas tecnologías permiten que en numerosas actividades los trabajadores de una misma empresa puedan realizar su trabajo estando distanciados entre sí y del empresario, pero estando permanente o interrumpidamente comunicados o localizados. Adviértase que no se trata de tiempo en que el trabajador está a disposición del empresario, sino tiempo en que está trabajando, aunque no lo haga en las instalaciones de la empresa. Evidentemente, estas fórmulas de teletrabajo (en sentido genérico), sólo son posibles en determinadas actividades, profesiones u oficios, y puestos de trabajo; no en todos. Ni todas las empresas disponen de la tecnología apropiada para introducirlas; aunque Internet ha universalizado estas posibilidades, antes reservadas a las grandes empresas, y que ahora son factibles en cualquier empresa independientemente de su tamaño, sin necesidad de grandes inversiones. En cualquier caso, parece que lo aconsejable es implantar el teletrabajo parcialmente, combinando tiempos de presencia en la oficina y tiempos de trabajo fuera de la misma o en el propio domicilio del trabajador (el aislamiento del trabajador incrementa los riesgos psicosociales).

Todas estas tendencias flexibilizadoras, en el sentido de flexibilidad en manos del trabajador, implican cierta autonomía en la ejecución del trabajo



2

3

4

5

405738.0

TALK OFF

CALL

1
2
3
4
5
6
7
8
9
0

002893
000064
000112
000020
000118
006114

185
4,472
3,207
12,220
290

74
340
6
17,264
5,607
9
6,004
4,954
17,296
483

2,040
631
8,927
2,776
1,067
2,975
103
1,459
326

804
2,333
109
445
3,831
226

75
82
64
139

69
2
180
2
4

528
2
3

5,568
44
1,181
429
2,871
73

764
272
3,290
697
453
734

2
339
236
305

1,121
16
58
31
49
2,333

1,181
429
2,871
73

764
272
3,290
697
453
734

2
339
236
305

397
3
7

1,099
20
48
9
104
3,338
804

73
4
620
287
28
141

362
11
178
91

00145
000028

001408
002045
007786
006147
000462

001117

001136

002047

000026

000544

000006
000100
000092
000586
000032
000011
000062
005810
1720
1885

000951
000361
000320
000570

003907
000169
002996
000255
003628
000092

000219
007624

000187

001901

105
31
324
28
28
42

5,147
2,222
1,319

3,038
2,628
5,542
8,623
565
68

3,881
2,714
3,181
143

1,053
909
4,668
55

10
56

349
5

3,782
2,207
1,200
1,263

5,147
2,222
1,319

5,147
2,222
1,319

5,147
2,222
1,319

5,147
2,222
1,319

2,437
151
1,143
287
1,405
304

48
48

105
31
324
28
28
42

5,147
2,222
1,319

3,038
2,628
5,542
8,623
565
68

3,881
2,714
3,181
143

1,053
909
4,668
55

10
56

349
5

3,782
2,207
1,200
1,263

5,147
2,222
1,319

5,147
2,222
1,319

5,147
2,222
1,319

5,147
2,222
1,319

y, por lo tanto, apuntan un cambio en la manera de entender la dependencia laboral. Dónde y cuándo se realice el trabajo es ya, en ciertos sectores, menos importante que antes. En ciertas actividades, el interés del empresario por el tiempo y el lugar del trabajo es pequeño: lo que le preocupa, a los efectos de su interés empresarial, es que el trabajador trabaje y que lo haga con el mayor rendimiento, de la forma más conveniente para mejorar la productividad de la empresa. En cierto sentido, el lugar y el tiempo de trabajo, como criterios de determinación del trabajo contratado, pasan a un segundo plano; se relativizan.

En un primer momento, este proceso flexibilizador, en manos del trabajador, ha cobrado especial impulso, a raíz de la reacción de juristas, políticos, pensadores e interlocutores sociales ante una realidad social preocupante. Por otro lado, cada vez son más las voces que aconsejan la introducción de mayor flexibilidad de lugar y tiempo de trabajo, en aras de la mayor productividad (de la empresa y de los españoles). Las larguísimas y prolongadas jornadas laborales no se traducen en mayor productividad, sino todo lo contra-

rio: obstaculizan el normal desarrollo de la persona en otros ámbitos, no laborales, sino personales y familiares; muy probablemente también en el profesional. No por estar todo el día en la empresa, se cumple. No por estar trabajando todo el día, se rinde más; sino todo lo contrario. Se trata de trabajar lo mejor posible, en todos los aspectos.

La solución no vendrá sólo de las novedades legislativas en materia de flexibilidad, conciliación del trabajo y la vida personal y familiar, e igualdad entre mujeres y hombres. Es preciso un cambio de cultura en la manera de entender el trabajo, que en modo alguno se puede imponer. En la Educación (en el seno de la familia, en el colegio, en la formación profesional, en la Universidad y en los medios de comunicación social) se encuentra la vía para fortalecer la responsabilidad personal, para con uno mismo –su entorno familiar y afectivo–, en el trabajo, y la persecución del desarrollo personal en armonía con el profesional. Éstas son las premisas necesarias para que exista flexibilidad real y que ésta contribuya al bienestar y a la prosperidad de los españoles.



Anexo

Legislación laboral vigente en materia de flexibilidad

1. Flexibilidad del tiempo de trabajo por razones familiares

La legislación laboral ha ido asumiendo, en supuestos tasados, cierta flexibilidad en el tiempo de trabajo por razón de atención a la familia: lactancia, reducción de jornada por nacimiento de hijos prematuros u hospitalizados, reducción de jornada por razón de guarda legal o cuidado de familiares, concreción horaria y determinación de los periodos de disfrute de la reducción de jornada.

1.1. Permisos retribuidos por razones familiares

El trabajador tiene derecho a dos días de permiso retribuido por el nacimiento de hijo y por el fallecimiento, accidente o enfermedad grave, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, de parientes hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad. Cuando con tal motivo el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo será de cuatro días [art. 37.3 b) ET].

Las trabajadoras embarazadas tendrán derecho a ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, para la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto, previo aviso al empresario y justificación de la necesidad de su realización dentro de la jornada de trabajo (art. 26.5 LPRL).

La negociación colectiva puede ampliar las circunstancias que dan derecho a permiso retribuido.

1.2. Reducción de jornada por cuidado de familiares

A. Lactancia

El apartado 4 del artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores establece que las trabajadoras, por lactancia de un hijo menor de nueve meses, tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo, que podrán dividir en dos fracciones. La duración del permiso se incrementará proporcionalmente en los casos de parto múltiple. La mujer, por su voluntad, podrá sustituir este derecho por una reducción de su jornada en media hora con la misma finalidad o acumularlo en jornadas completas en los términos previstos en la negociación colectiva o en el acuerdo a que llegue con el empresario respetando, en su caso, lo establecido

en aquella. Este permiso podrá ser disfrutado indistintamente por la madre o el padre en caso de que ambos trabajen.

B. Reducción de jornada por nacimiento de hijos prematuros u hospitalizados

El apartado 4 bis del artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores establece que en los casos de nacimientos de hijos prematuros o que, por cualquier causa, deban permanecer hospitalizados a continuación del parto, la madre o el padre tendrán derecho a reducir su jornada de trabajo durante una hora (sin disminución del salario). Asimismo, tendrán derecho a reducir su jornada de trabajo hasta un máximo de dos horas, con la disminución proporcional del salario.

C. Reducción de jornada por razón de guarda legal o cuidado de familiares

El apartado 5 del artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores establece que quien, por razones de guarda legal, tenga a su cuidado directo algún menor de ocho años o una persona con discapacidad física, psíquica o sensorial, que no desempeñe una actividad retribuida, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo, con la disminución proporcional del salario entre, al menos, un octavo y un máximo de la mitad de la duración de aquella. Tendrá el mismo derecho quien precise encargarse del cuidado directo de un familiar,

hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, que por razones de edad, accidente o enfermedad no pueda valerse por sí mismo, y que no desempeñe actividad retribuida. Estos supuestos de reducción de jornada son derecho individual de los trabajadores, hombres o mujeres. No obstante, si dos o más trabajadores de la misma empresa generasen este derecho por el mismo sujeto causante, el empresario podrá limitar su ejercicio simultáneo por razones justificadas de funcionamiento de la empresa.

Asimismo, la Disposición adicional decimocava del ET establece que en los supuestos de reducción de jornada contemplados en el artículo 37, apartados 4 bis, 5 y 7, el salario a tener en cuenta a efectos del cálculo de las indemnizaciones previstas en esta Ley, será el que hubiera correspondido al trabajador sin considerar la reducción de jornada efectuada, siempre y cuando no hubiera transcurrido el plazo máximo legalmente establecido para dicha reducción.

1.3. Suspensión del contrato de trabajo

A. Suspensión con prestación sustitutoria del salario

Entre las causas de suspensión del contrato de trabajo se encuentran, las relacionadas en la

letra d) del apartado primero del artículo 45 del Estatuto de los Trabajadores, que abarca los supuestos de: maternidad, paternidad, riesgo durante el embarazo de la mujer trabajadora o riesgo durante la lactancia natural de un menor de nueve meses, y adopción o acogimiento (tanto pre-adoptivo como permanente, aunque éstos sean provisionales) de menores de seis años (o de menores de edad que sean mayores de seis años cuando se trate de menores con discapacidad o que por sus circunstancias o experiencias personales, o por provenir del extranjero, tengan especiales dificultades de inserción social y familiar debidamente acreditadas por los servicios sociales competentes).

El apartado 4 del artículo 48 del Estatuto de los Trabajadores establece el régimen jurídico de los supuestos de suspensión del contrato de trabajo por razón de maternidad y por adopción o acogimiento:

- a) En el supuesto de parto la suspensión tendrá una duración de dieciséis semanas ininterrumpidas, ampliables en el supuesto de parto múltiple en dos semanas más por cada hijo a partir del segundo. Asimismo, en los casos de partos prematuros con falta de peso y aquellos otros en que el neonato precise, por algu-

na condición clínica, hospitalización a continuación del parto, por un periodo superior a siete días, el periodo de suspensión se ampliará en tantos días como el nacido se encuentre hospitalizado, con un máximo de trece semanas adicionales, y en los términos que reglamentariamente se desarrolle.

- b) El periodo de suspensión se distribuirá a opción de la interesada siempre que seis semanas sean inmediatamente posteriores al parto.
- c) En caso de fallecimiento de la madre, con independencia de que ésta realizara o no algún trabajo, el otro progenitor podrá hacer uso de la totalidad o, en su caso, de la parte que reste del periodo de suspensión, computado desde la fecha del parto, y sin que se descunte del mismo la parte que la madre hubiera podido disfrutar con anterioridad al parto. En el supuesto de fallecimiento del hijo, el periodo de suspensión no se verá reducido, salvo que, una vez finalizadas las seis semanas de descanso obligatorio, la madre solicitara reincorporarse a su puesto de trabajo.



- d) Sin perjuicio de las seis semanas inmediatas posteriores al parto, de descanso obligatorio para la madre, en el caso de que ambos progenitores trabajen, la madre, al iniciarse el periodo de descanso por maternidad, podrá optar por que el otro progenitor disfrute de una parte determinada e ininterrumpida del periodo de descanso posterior al parto bien de forma simultánea o sucesiva con el de la madre. El otro progenitor podrá seguir haciendo uso del periodo de suspensión por maternidad inicialmente cedido, aunque en el momento previsto para la reincorporación de la madre al trabajo ésta se encuentre en situación de incapacidad temporal.
- e) En los supuestos de adopción y acogimiento, de acuerdo con lo establecido en el artículo 45. 1 d) de esta Ley, la suspensión tendrá una duración de dieciséis semanas ininterrumpidas, ampliable en el supuesto de adopción o acogimiento múltiple en dos semanas más por cada hijo a partir del segundo. Dicha suspensión producirá sus efectos, a elección del trabajador, bien a partir de la resolución judicial por la que se constituye la adopción, bien a partir de la decisión administrativa o judicial de acogimiento, provisional o definitivo, sin que en ningún caso un mismo menor pueda dar derecho a varios periodos de suspensión.
- f) La duración de la suspensión será, asimismo, de dieciséis semanas en los supuestos de adopción o acogimiento de menores mayores de seis años de edad cuando se trate de menores con discapacidad o que por circunstancias y experiencias personales o que por provenir del extranjero, tengan especiales dificultades de inserción social y familiar debidamente acreditadas por los servicios sociales competentes.
- g) En caso de que ambos progenitores trabajen, el periodo de suspensión se distribuirá a opción de los interesados, que podrán disfrutarlo de forma simultánea o sucesiva, siempre con periodos ininterrumpidos y con los límites señalados.
- h) En los casos de disfrute simultáneo de periodos de descanso, la suma de los mismos no podrá exceder de las dieciséis semanas o de las que correspondan en caso de parto, adopción o acogimiento múltiple.

- i) El apartado 4 del artículo 48 del Estatuto de los Trabajadores establece que cuando el periodo de vacaciones fijado en el calendario de vacaciones de la empresa coincida con el tiempo de una incapacidad temporal derivada del embarazo, el parto o la lactancia natural o con el periodo de suspensión del contrato de trabajo por maternidad, tendrá derecho a disfrutar de vacaciones en fecha distinta a la de la incapacidad temporal o a la del disfrute del permiso que por aplicación de dicho precepto le correspondiera, al finalizar el periodo de suspensión, aunque haya terminado el año natural a que correspondan.
- j) Estos periodos podrán disfrutarse en régimen de jornada completa o a tiempo parcial, previo acuerdo entre los empresarios y los trabajadores afectados, en los términos que reglamentariamente se determinen.
- k) En los supuestos de adopción internacional, cuando sea necesario el desplazamiento previo de los progenitores al país de origen del adoptado, el periodo de suspensión podrá iniciarse hasta cuatro

semanas antes de la resolución por la que se constituye la adopción. De esta manera, el legislador español contempla una realidad en auge en nuestro país.

- l) Al finalizar el periodo de suspensión, el trabajador, tendrá derecho a la reincorporación en el puesto de trabajo que tuviese con anterioridad al comienzo del descanso (art. 48.1 ET).
- m) En todos estos supuestos, el trabajador tiene derecho a una prestación económica que asciende al 100% de la base reguladora durante el tiempo de descanso por maternidad, adopción o acogimiento.

Entre las importantes novedades introducidas por la Ley Orgánica de Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, la más conocida es la introducción de la suspensión del contrato de trabajo por paternidad. El artículo 48 bis del Estatuto de los Trabajadores establece el régimen jurídico de la suspensión del contrato de trabajo por paternidad:

- a) En los supuestos de nacimiento de hijo, adopción o acogimiento, el padre (“el otro progenitor” es la expresión empleada por el legislador, lo que desvincula la titularidad del derecho del sexo de aquel) ten-

drá derecho a la suspensión del contrato durante trece días ininterrumpidos, ampliables en el supuesto de parto, adopción o acogimiento múltiples en dos días más por cada hijo a partir del segundo. Esta suspensión es independiente del disfrute compartido de los periodos de descanso por maternidad, regulados en el artículo 48.4 del Estatuto de los Trabajadores.

- b) En el supuesto de parto, la suspensión corresponde en exclusiva al otro progenitor. En los supuestos de adopción o acogimiento, éste derecho corresponderá sólo a uno de los progenitores, a elección de los interesados; no obstante, cuando el periodo de descanso regulado en el artículo 48.4 sea disfrutado en su totalidad por uno de los progenitores, el derecho a la suspensión por paternidad únicamente podrá ser ejercido por el otro.
- c) El trabajador que ejerza este derecho podrá hacerlo durante el periodo comprendido desde la finalización del permiso por nacimiento de hijo, previsto legal o convencionalmente, o desde la resolución judicial por la que se constituye la adop-

ción o a partir de la decisión administrativa o judicial de acogimiento, hasta que finalice la suspensión del contrato regulada en el artículo 48.4 del Estatuto de los Trabajadores (maternidad) o inmediatamente después de la finalización de dicha suspensión.

- d) La suspensión del contrato de trabajo por paternidad podrá disfrutarse en régimen de jornada completa o en régimen de jornada parcial de un mínimo del 50%, previo acuerdo entre el empresario y el trabajador, y conforme se determine reglamentariamente.
- e) El trabajador deberá comunicar al empresario con la debida antelación el ejercicio de este derecho en los términos establecidos, en su caso, en los convenios colectivos.

B. Excedencia por cuidado de familiares

- a) Excedencia por cuidado de hijo:
el apartado tercero del artículo 46 del Estatuto de los Trabajadores establece que los trabajadores tendrán derecho a un periodo de excedencia de duración no superior a tres años para

atender al cuidado de cada hijo, tanto cuando lo sea por naturaleza, como por adopción, o en los supuestos de acogimiento, tanto permanente como preadoptivo, aunque estos sean provisionales, a contar desde la fecha de nacimiento o, en su caso, de la resolución judicial o administrativa.

b) Excedencia por cuidado de otros familiares:

el apartado tercero del artículo 46 del Estatuto de los Trabajadores establece que también tendrán derecho a un periodo de excedencia, de duración no superior a dos años, salvo que se establezca una duración superior por negociación colectiva, los trabajadores para atender al cuidado de un familiar, hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, cuando se cumplan dos requisitos:

a') Que por razones de edad, accidente, enfermedad o discapacidad no pueda valerse por sí mismo.

b') Y no desempeñe actividad retribuida.

c) Disposiciones comunes a las dos modalidades de excedencia por cuidado de familiares. Tanto la excedencia por cuidado de hijos como de otros familiares tiene el siguiente régimen jurídico (art. 46.3 ET):

a') La excedencia por cuidado de familiares constituye un derecho individual de los trabajadores, sean hombres o mujeres.

b') El periodo de duración se puede disfrutar de forma fraccionada.

c') Si dos o más trabajadores de la misma empresa generasen este derecho por el mismo sujeto causante, el empresario podrá limitar su ejercicio simultáneo por razones justificadas de funcionamiento de la empresa.

d') Cuando un nuevo sujeto causante diera derecho a un nuevo periodo de excedencia, el inicio de la misma dará fin al que, en su caso, viniera disfrutando.

e') El periodo en el que el trabajador permanezca en situación de excedencia por cuidado de familiares será computable a efectos de antigüedad.

f') El trabajador que permanezca en excedencia por cuidado de familiares tendrá derecho a la asistencia a cursos de formación profesional, a cuya participación deberá ser convocado por el empresario,

especialmente con ocasión de su reincorporación.

g') Durante el primer año el trabajador tendrá derecho a la reserva de su puesto de trabajo. Transcurrido dicho plazo, la reserva quedará referida a un puesto de trabajo del mismo grupo profesional o categoría equivalente. No obstante, cuando el trabajador forme parte de una familia que tenga reconocida oficialmente la condición de familia numerosa, la reserva de su puesto de trabajo se extenderá hasta un máximo de 15 meses cuando se trate de una familia numerosa de categoría general, y hasta un máximo de 18 meses si se trata de categoría especial.

h') Según establece la Disposición Adicional Tercera del Real Decreto 1251/2001, de 16 de noviembre, por el que se regulan las prestaciones económicas del sistema de la Seguridad Social por maternidad y riesgo durante el embarazo, tendrá la consideración de situación asimilada a la de alta a los efectos de las prestaciones de Seguridad Social, salvo en lo que respecta a incapacidad temporal y maternidad, el periodo de tiempo que el trabajador per-

manezca en excedencia por cuidado de hijo, de menor acogido o de otros familiares, de acuerdo con la legislación que resulte de aplicación, que exceda del periodo considerado de cotización efectiva en el artículo 180 del Texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social (es decir, que exceda del primer año de excedencia).

i') Y, como establece el artículo 4 de la Ley 4/1995, de 23 de marzo, de regulación del permiso parental y por maternidad, a efecto de prestaciones por desempleo es situación asimilada al alta la excedencia no superior a tres años para atender al cuidado de cada hijo.

2. Flexibilidad del tiempo de trabajo por razones formativas

A los anteriores supuestos de flexibilización del tiempo de trabajo, que encuentran su justificación en determinadas circunstancias y deberes familiares del trabajador, debemos añadir lo previsto en el apartado 1 del artículo 23 del Estatuto de los Trabajadores, conforme al cual el trabajador tendrá derecho –entre otros–

a: a) Preferencia a elegir el turno de trabajo, si tal es el régimen instaurado en la empresa, cuando curse con regularidad estudios para la obtención de un título académico o profesional, y b) La adaptación de la jornada ordinaria de trabajo para la asistencia a cursos de formación profesional.

Ambos supuestos introducen cierta flexibilidad del tiempo de trabajo en función de la situación formativa del trabajador. No obstante, como vienen entendiendo los Tribunales, no cabe entender la posibilidad de elección de turno de forma absoluta, y el derecho a la adaptación de la jornada para asistir a cursos de formación ha de compatibilizarse con las exigencias derivadas de la organización empresarial.

3. El derecho a la flexibilidad horaria de la víctima de violencia de género

El apartado 7 del artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores establece que la trabajadora víctima de violencia de género tendrá derecho, para hacer efectiva su protección o su derecho a la asistencia social integral, a la reducción de la jornada de trabajo con disminución proporcional del salario, o a la reordenación del tiempo de trabajo, a tra-

vés de la adaptación del horario, de la aplicación del horario flexible o de otras formas de ordenación del tiempo de trabajo que se utilicen en la empresa.

El Estatuto de los Trabajadores no fija límites ni criterios, ni para la reducción horaria ni para su adaptación o flexibilidad. Remite a lo establecido en los convenios colectivos y en los pactos de empresa, y, en su caso, al pacto individual entre la empresa y la trabajadora afectada. La ausencia de acuerdo faculta a la trabajadora –establece el ET– a concretar estos derechos, con carácter alternativo, como se deduce del empleo de la conjunción disyuntiva por el legislador. En el ejercicio de dicha facultad la trabajadora víctima de violencia de género tendrá que moverse dentro de la realidad de los tiempos de trabajo en la empresa y acreditar la necesidad de ejercitar el derecho⁶.

4. El trabajo a tiempo parcial

No consideramos como supuesto de flexibilización del tiempo de trabajo, en el sentido que aquí le damos (margen de decisión del trabajador), la modalidad de contrato de trabajo a tiempo parcial, al menos tal y como a fecha de hoy se concibe. Se trata de un instrumento de flexibilización

⁶ MENÉNDEZ SEBASTIÁN, P. y VELASCO PORTERO, T.: La incidencia de la violencia de género en el contrato de trabajo, Madrid, Cinca, 2006, pág. 70.

que depende de la decisión empresarial, posibilitando la distribución irregular de la jornada por necesidades del empresario. Dicha modalidad contractual, que está manifiestamente vinculada a colectivos desfavorecidos y actividades laborales precarizadas, permite una mayor disponibilidad del tiempo del trabajador por parte del empresa-

rio. Desde nuestro punto de vista, lejos de ser una medida de flexibilización que favorezca la compatibilidad con deberes y ocupaciones no laborales, muchas veces la dificulta; si bien es cierto que el trabajo a tiempo parcial es para muchas personas una opción que le permite mayor dedicación a la familia.

