

Seminario “El trabajo se transforma”

“El trabajo se transforma”: horarios, conciliación, accesibilidad (Síntesis de la sesión del 12 de enero 2023)

En la duodécima sesión del seminario permanente “El trabajo se transforma”, los ponentes y el comité de expertos abordaron la cuestión de los horarios, la conciliación y la accesibilidad, aspectos que se plantean transversalmente con los cambios del mundo laboral.

Nuria Chinchilla, profesora de dirección de personas en la organización en el IESE, realizó la ponencia que abrió la sesión. Comenzó con un repaso histórico: la conciliación aparece por primera vez en la ley de 1999, considerada un gran avance, en la que se apuesta por fomentar la corresponsabilidad y la conciliación familiar. En la práctica, la baja por paternidad se amplió de 2 a 15 días, se extendió el permiso de maternidad y se legisló sobre las excedencias voluntarias. Después llegaría la Ley de Igualdad de 2007 y la trasposición de ley de 2019, en la que se amplían determinados derechos aprobados en el Parlamento Europeo. En 2021, tras la pandemia, la Ley de Trabajo a distancia crea el derecho a la desconexión digital.

En este punto se abren distintos caminos y propuestas en aras de la conciliación y la flexibilidad horaria: ya hay estudios y programas piloto que apuestan por una jornada laboral de cuatro días. Las opiniones divergen al respecto y es necesario profundizar en la investigación sobre si este tipo de medida es factible o no. En el fondo, la cuestión está en pasar de un modelo de dirección basado en el presentismo a otro centrado en los objetivos. Conseguir el equilibrio entre la vida profesional y laboral necesita de medidas legislativas, pero también de una cultura de la conciliación dentro de las empresas que permita facilitar las aspiraciones personales de los trabajadores.

¿Por qué es importante la conciliación? Partiendo de esta pregunta, Nuria Chinchilla expuso la actual situación y el futuro deseable. El punto de partida está en la persona, que es el centro de un triángulo formado por la sociedad, el trabajo y la familia. Los últimos tiempos están demostrando que si se producen desequilibrios graves en ese triángulo, el trabajador puede llegar a “romperse”, a abandonar su puesto. Se habla de una ecología humana, que mide el impacto que

recibe cada uno en su entorno personal. El tiempo de trabajo está claro, ocho horas. A partir de ahí se considera que el resto es libre, aunque la realidad demuestra que hay muchas tareas obligatorias que dejan poco tiempo para lo discrecional. Las mujeres sufren de una forma más evidente esta situación, con “dobles jornadas laborales” que incluyen el cuidado de la familia o las labores domésticas, además de su tiempo de trabajo fuera del hogar.

Por el momento, el acceso a la flexibilidad laboral no es tan fácil como sería deseable. EL 40 % de los trabajadores asegura tener flexibilidad, pero cerca de un 35 % de mujeres y un 26 % de hombres estiman que esa misma flexibilidad puede tener consecuencias negativas en sus carreras. Ese miedo conduce a tomar decisiones que inciden en el cumplimiento de las expectativas vitales. Por ejemplo, en España las encuestas indican que se quieren tener una media de 2,5 hijos, sin embargo, el “invierno demográfico” hace que apenas se alcance 1,3. En este auténtico suicidio demográfico intervienen diversas causas: las barreras sociales como las escasas ayudas a la maternidad y la familia, la falta de reconocimiento, el desencaje entre el horario escolar y el laboral, los horarios de comida extensos y tardíos o la comprensión exclusivamente masculina del éxito, son algunas de las más importantes.

Como se ha visto, la conciliación va intrínsecamente ligada a la cuestión de los horarios, algo que en España es fuente de problemas. Estamos ante un país que madruga demasiado, alarga la jornada por la mañana y la extiende demasiado por la tarde. Todo esto tiene que ver con un huso horario que no coincide con la hora solar y que no ayuda a la conciliación. Esa desconexión provoca que se coma y se cene demasiado tarde. Una solución sencilla para mejorar la conciliación pasa por volver al huso horario de Europa Occidental, una medida sin ningún coste y que solo requiere de un decreto del Gobierno y una serie de ajustes en elementos anecdóticos como el horario de los telediarios o partidos de fútbol. Junto a esto, es posible fomentar una jornada continua que implique levantarse una hora más tarde, suprimir el desayuno de media mañana y comer de 13 a 14, adelantando así el momento de volver a casa.

En pro de la conciliación y la flexibilidad laboral hay una serie de iniciativas sociopolíticas que pueden englobarse en seis grandes grupos:

- 1.- Establecer horarios laborales racionales. En este punto se enmarcan propuestas como las de cambiar el huso horario, adelantar el *prime time* de la televisión,

favorecer en los concursos públicos a las empresas que tengan una política de Responsabilidad Familiar Corporativa, reajustar el horario escolar y promover unos horarios comerciales que permitan a los empleados desarrollar su vida laboral y familiar.

2.- Revalorizar el papel de la familia. Esta institución es una escuela de competencias y liderazgo, una verdadera forja de talento. Por ese motivo, el Estado debe tener un papel protagonista en su protección y evitar así que la lógica del mercado acabe por eclipsarla.

3.- Invertir en la familia. Ligada al apoyo por parte de las instituciones está la necesidad de ofrecer ayudas económicas como el cheque de servicio universal desgravable para labores domésticas que lleva años funcionando en Francia. En España solo se dedica un 1,4 % del PIB a la familia, lejos del 2,2 que resulta de la media de la Unión Europea.

4.- Para que todo esto sea posible es necesario diseñar campañas de comunicación para prestigiar a la familia y el trabajo en el hogar.

5.- Reformar distintos aspectos de la Ley General de la Seguridad Social. Es necesario regular los contratos a tiempo parcial, otorgar una mayor libertad a la hora de elegir las bajas previas de maternidad y abrir la posibilidad de que el Estado cubra las diferencias para evitar penalizaciones en la cotización. Es necesario estudiar la ampliación de las bajas de maternidad hasta un año, favorecer la vuelta al trabajo con mayor formación y facilitar ayudas y desgravaciones para las empresas que contraten a padres o madres tras una excedencia.

6.- Favorecer la maternidad de mujeres autónomas con ayudas a la cotización y desgravaciones. Dentro de este bloque también se incluyen la introducción en las cuentas públicas del valor del trabajo doméstico no remunerado, y reformar el contrato que blinda a las madres que se acogen a las jornadas parciales.

Además de estas iniciativas, las empresas tienen que comprender que la conciliación es algo bueno para ellas puesto que mejora el bienestar de los empleados, mejora su reputación, la productividad y es una muestra de su responsabilidad social. Por ese motivo, Nuria Chinchilla expuso una serie de iniciativas empresariales que es posible poner en marcha:

1.- Facilitar la flexibilidad laboral en tiempo y espacio: apostar por el teletrabajo o el trabajo a tiempo parcial de forma temporal. Es necesario que los empresarios pierdan el miedo a la flexibilidad por temor a que muchos trabajadores quieran acogerse a ella. Para ello es importante la formación de directivos y mandos intermedios y promover políticas de flexibilidad que dejen de lado la idea de que “no está bien visto”.

2.- Favorecer la política de sustituciones: en ocasiones no se tienen más hijos ante el temor a que los propios compañeros lo vean como una carga de trabajo mayor para ellos. Para evitar eso hay que mejorar las sustituciones, corresponsabilizar a los propios empleados para que promuevan alternativas e incluso apostar por distintas opciones de teletrabajo.

3.- Crear una cultura a favor de la familia: este punto supone a la larga una mejora de la productividad. En aquellas empresas que animan a sus trabajadores a tener hijos, a celebrar los cumpleaños o a acudir con los hijos a los festivales de verano o Navidad se ha observado un sentimiento de pertenencia mucho más fuerte que en otras empresas.

4.- Favorecer el talento frente al *presencialismo*: los datos muestran que las mujeres con hijos, al tener más prisa por volver a casa, son más productivas por el hecho de que se trabaja mejor sin tantos parones y tiempos muertos a lo largo de la jornada.

5.- Erradicar el acoso laboral derivado de la maternidad, estableciendo mecanismos que eviten discriminaciones y facilitando una formación específica para directivos y mandos intermedios que termine con algunos sesgos inconscientes.

Si todas estas medidas se ponen en marcha estaremos ante una mejora sustancial que permitirá a la persona integrar vida laboral y profesional: personas fuertes y resilientes, que crean familias fuertes y resilientes, trabajan en empresas fuertes y resilientes, en una sociedad fuerte y resiliente.

Nuria Chinchilla cerró su ponencia con los retos a los que se enfrentan la sociedad y las empresas en el campo de la conciliación y la flexibilidad laboral:

- Replantear los sistemas políticos, económicos, familiares y sociales a favor de la humanización de la sociedad en general.

- Generar estructuras pensadas a la medida de las personas: más justas, humanas y flexibles.
- Dejar paso a una cultura que concilie razón y corazón. Que los empleados no sean víctimas y tampoco se sientan víctimas porque no tienen tiempo.
- Racionalizar los horarios, una cuestión que atañe a gobierno, empresas y también a los trabajadores.
- La transformación del trabajo debe promover y permitir vidas integradas, equilibradas y plenas.
- La productividad no está reñida con la vida familiar y personal.
- La tecnología puede ayudar y ser un poderoso motor que facilite la flexibilidad.

A modo de conclusión habló de las “3Fs” que dan paso a “6Cs”: Feminidad (como visión complementaria al hombre y de igual importancia), familia (en la actualidad todo está pensado para el individuo sin entender que siempre tenemos a alguien al lado) y flexibilidad (porque sin ella no hay empresa ni sociedad sostenible, puesto que no atrae ni fideliza el talento). Estas dan como resultado: complementariedad, cuidado, corresponsabilidad, competencias, compromiso y confianza.

Francisco Javier López Martín, exsecretario general del CCOO en Madrid, realizó el posterior comentario que sirvió para recapitular y volver sobre algunos de los desafíos a los que se enfrenta el mundo del trabajo. Arrancando con una referencia al libro *Bullshit Jobs* de David Graeber, puso el foco en los empleos que se van quedando desfasados y sin una función real, puestos que no son productivos y que pueden encontrarse en todas las escalas laborales, desde la base a las funciones directivas, a la espera de una recualificación o de un despido.

En un contexto postpandémico, nos encontramos ante una gran masa de trabajadores dedicados al mundo del cuidado (limpiadoras, sanitarios, educadores, trabajadores de residencias, etc.) que ven como necesitan, cada vez, una mayor cualificación al tiempo que no ven aumentar sus salarios. El malestar va creciendo y esto se convierte en un segundo reto. Esa baja retribución provoca el problema de los trabajadores pobres, aquellos empleados que necesitan ayudas externas para complementar los recursos insuficientes que reciben con su salario. Son trabajos que no permiten a las personas integrarse en la sociedad y que, en España, afectan a dos millones y medio de asalariados. Todo esto genera una serie

de disfuncionalidades: el mercado de trabajo funciona, pero con una serie de tensiones que van desde los trabajadores quemados al abandono silencioso, pasando por el poco compromiso con la empresa.

Y junto a todo esto, la nueva realidad nos sitúa frente al trabajo en plataformas, un modelo que necesita de un estudio en profundidad y que provoca sentencias y confrontaciones jurídicas en el intento por regularlo. Hay posibilidad de avanzar siempre que los sindicatos sepan adaptarse a estos nuevos contextos. La aspiración de los sindicatos en defensa de un trabajo decente (tal como lo define la Organización Internacional del Trabajo OIT) es cada vez mayor, pero exige un compromiso por su parte y también por parte de los empresarios. En plena pandemia se dieron casos como la *ley Rider* o la del teletrabajo que han sido muy importantes y que han conducido a una regulación que permite un mayor control de las situaciones y las condiciones en estos sectores. Pero no todos los avances tienen que llegar por la vía de la regulación legislativa, es necesario que empresa y trabajadores sean capaces de ponerse de acuerdo para ver cómo se puede aterrizar la ley en los asuntos concretos.

Por último, Javier López puso el foco sobre el problema del paro de larga duración, aún en un contexto de creación de empleo, y en la dificultad de encontrar trabajo a medida que pasan los años sin estar activo. La nueva reforma laboral no acaba por completo con la precariedad laboral. En algunas ocasiones, el paso del empleo precario al fijo ha sido solo nominal, un cambio de nombre. Es necesaria la intervención del diálogo social, la capacidad de establecer marcos para la negociación entre sindicatos y empresas para poder afrontar este periodo de transformaciones tan importantes.

En el posterior debate, se puso sobre la mesa la necesidad de complementar las medidas voluntarias que promueven una humanización de la empresa y la economía con una serie de regulaciones que, en el caso de la Unión Europea, rompan la lógica de hierro de la competencia económica global y exijan unos estándares sociales mínimos para poder entrar en el mercado europeo. Así, se insistió en la posibilidad de avanzar en la certificación social de las empresas, algo que obligaría a estas a “examinarse” a sí mismas y a sus proveedores cada tres años.

El debate sobre la conciliación y la flexibilidad se abordó desde distintas perspectivas. Se habló de la necesidad de un cambio cultural en el que se entienda

que los trabajadores no pueden vivir solo para trabajar, y que rompa con algunos sesgos respecto al papel del hombre y la mujer. También se reconoció el contexto social en el que vivimos y en el que conviven los restos de un modelo analógico, el del siglo XX, con el auge tecnológico que domina el XXI. Esa realidad se aprecia de forma significativa entre los jóvenes, un colectivo en el que los horarios están completamente desdibujados y no sirven los patrones tradicionales. Nuria Chinchilla aportó más datos que reflejan que solo el 7 % de los trabajadores aseguran tener un puesto que les permite conciliar fácilmente, mientras que un 48 % habla de “rigidez”.

Como ha ocurrido en sesiones anteriores, los miembros del comité de expertos recordaron que toda esta problemática hay que aterrizarla en un tejido empresarial español marcado por la masiva presencia de empresas medianas, pequeñas, y de microempresas. Se comentó la dificultad de encontrar una flexibilidad absoluta en algunos puestos de trabajo, como aquellos que están de cara al público, y el peligro de mecanizar la conciliación en lugar de adaptarla a las necesidades concretas, alejándola de las realidades humanas. En esta línea, se señaló que existen corrientes mecanicistas y economicistas que tratan de empujar en la dirección contraria y que incluso van hasta proponer a sus trabajadoras la congelación de óvulos para retrasar la maternidad a un momento en el que sean menos necesarias para la empresa.

Aunque algunos miembros del comité pusieron el foco en la corresponsabilidad de los trabajadores y su papel para proponer medidas y soluciones que faciliten la flexibilidad, también se hizo hincapié en la necesidad de tomar medidas políticas. A la pregunta de porqué no prosperan estas reformas razonables de la legislación laboral, se habló de *lobbies*, de resistencias invisibles y se propusieron mejoras como la idea de otorgar más puntos en los concursos públicos a las empresas que tengan una certificación de política familiar. Como ejemplo, se recordó que durante la pandemia se dio un fuerte impulso al teletrabajo, pero después se ha dado marcha atrás. Como telón de fondo está la percepción equivocada de que más horas de trabajo suponen más productividad, lo que genera un *presencialismo* excesivo. El diálogo social es el motor de cambio y Javier López insistió en la idea de que la legislación por sí sola no es capaz de arreglar los problemas en el entorno laboral.

El director del seminario permanente, Domingo Sugranyes, concluyó la sesión con algunos apuntes, destacando que la situación española presenta defectos, pero también ventajas en comparación con otros países europeos, mientras se mantenga un ambiente generalmente distendido ante las exigencias de horario. Destacó como una medida interesante la propuesta de crear una certificación de calidad social en favor de las empresas, algo que generaría quizás mayores avances que una excesiva regulación.

Es significativa la pregunta por los motivos que llevan a las fuerzas políticas a no interesarse por este tipo de reformas, aun cuando sus efectos podrían ser positivos para todos. Parece existir un consenso generalizado en favor de avanzar hacia un entorno favorable a la conciliación, pero ¿cuáles son las fuerzas que pueden llevar a un cambio efectivo? Es cierto que en el mundo empresarial surgen e incluso se refuerzan tendencias opuestas como el mecanicismo o el economicismo. Frente a esto, la consolidación de la idea de que las empresas que concilian son más productivas es un paso necesario para avanzar, aunque no suficiente. Las empresas también se ven forzadas a adoptar medidas de conciliación al comprobar la evolución de la actitud cultural hacia el trabajo, con empleados cada vez menos dispuestos a sacrificarse de forma absoluta por la empresa. Todo ello sin olvidar el suicidio demográfico del que no tenemos suficiente conciencia.

En esto también juega un papel la distinta evolución de los agentes sociales: mientras que los sindicatos se han ido concentrando y han perdido su especialización, las organizaciones empresariales mantienen su diversidad. Los nuevos problemas del mundo del trabajo llevan a la creación de asociaciones sindicales sub sectoriales, que complican el panorama complejo del diálogo social.

Por último, es importante distinguir las apariencias de la realidad. Aunque el mercado de trabajo parece funcionar, se van generando una serie de disfuncionalidades que provocan descontento, crisis personales e incluso el abandono de los trabajadores. En otros términos, se observan problemas de adaptación por parte de las estructuras tradicionales de representación laboral respecto a la transformación en curso, lo que no favorece la toma de medidas reformistas razonables.

Ahora bien, en opinión de Domingo Sugranyes, existe otra fuerza de cambio, de la que no podemos prescindir: el voluntarismo de inspiración ética promovido por

empresarios, trabajadores o consumidores que tienen la voluntad de crear un mundo mejor. Las conclusiones del seminario deberán promover, y no minimizar este tipo de iniciativas, que cobran especial relevancia en una institución inspirada en la doctrina social de la Iglesia católica.

Listado de asistentes en la sesión del 12 de enero de 2023

1. Jesús Avezuela Cárcel, director general de la Fundación Pablo VI
2. Nuria Chinchilla, profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones y titular de la Cátedra *Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera* Mujer y Liderazgo, IESE
3. Paul Dembinski, economista, Observatoire de la Finance, Ginebra
4. Lorenzo Fernández Franco, Sociólogo y Profesor Jubilado de Sociología de la Empresa y de los Recursos Humanos, Universidad Complutense
5. Fernando Fuentes, subdirector general, Fundación Pablo VI
6. Raúl González Fabre, profesor, Universidad Pontificia Comillas
7. Francisco Javier López Martín, exsecretario general, CCOO Madrid
8. Cynthia Montaudon, directora del Observatorio de Competitividad y Nuevas Formas de Trabajo, Escuela de Negocios, UPAEP Universidad
9. María Elena Sanz Isla, directora general de Personas y Organización de Mapfre
10. Juan Manuel Sinde, presidente de la Fundación Arizmendiarieta
11. Domingo Sugranyes Bickel, director del seminario
12. José Luis Zofío, Catedrático de Fundamentos del Análisis Económico, Universidad Autónoma de Madrid